

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO  
DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL  
BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**OMAR CAYAB SILVA MARTÍNEZ**

**ASESOR:**

**L.A. M.A. ELENA FLORES BECERRIL**



**MÉXICO, D.F.**

**2005.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **DEDICATORIA**

---

**La vida es un hermoso regalo lleno de triunfos y derrotas, de alegrías y llantos, de pruebas difíciles que marcan nuestro camino; la vida es una lucha constante, hay que vencer los obstáculos por más complicados que estos se vean. Agradezco a “DIOS” por darme la vida y en especial a mi madre por enseñarme a vivirla... Por tu amor desinteresado, por tus sabios consejos, por tu confianza y fe en mí, por siempre estar a mi lado...**

**¡Gracias mami por dejarme ser tu hijo!**

## **AGRADECIMIENTOS**

---

**A los que creyeron en mi... Por la lección tan grande que me diste papá ¡se que me cuidas desde el cielo!, a mis hermanos Israel, Erika e Ivonne por su apoyo constante, a mi padrino Efrén ¡misión cumplida!, A todos mis tíos y tías por su cariño, a mis sobrinos por darme felicidad, a mis amigos y amigas por sus palabras de aliento, al Hotel Barceló Premium Huatulco por su cooperación, a las Licas. Rebeca Neira y Nallely Delgado por su participación, y a mi asesora la L.A. Ma. Elena Flores Becerril por su paciencia...**

**¡Mil gracias!**

# ÍNDICE

---

INTRODUCCIÓN	8	
<b><u>PRIMERA PARTE</u></b>	<b><i>(MARCO TEÓRICO)</i></b>	
<b>CAPITULO I</b>	<b>“HOTEL BARCELO PREMIUM HUATULCO”</b>	<b>10</b>
1.	HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.	11
1.1	HISTORIA DE LA EMPRESA.	11
1.2	EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE BARCELÓ.	11
1.3	GRUPO BARCELÓ.	12
2.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.	12
3.	OBJETIVOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.	14
4.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	18
4.1	TIPOS DE ESTRATÉGIAS.	19
<b>CAPITULO II</b>	<b>“DESARROLLO DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL”</b>	<b>21</b>
1.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.	25
1.1	CONCEPTO DE ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.	25
1.2	ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO.	26
1.3	DEPARTAMENTALIZACIÓN.	26
1.4	CADENA DE MANDO.	29
1.5	AMPLITUD DEL CONTROL.	30
1.6	CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.	30
1.6.1	EVALUACIÓN DE LA CENTRALIZACIÓN DE DESCENTRALIZACIÓN.	31
1.6.2	CARACTERÍSTICAS DE LA CENTRALIZACIÓN.	31
1.6.3	CARACTERÍSTICAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN.	32
1.7	FORMALIZACIÓN	33
2.	DECISIONES SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.	33
2.1	ORGANIZACIONES MECANICISTAS.	33
2.2	ORGANIZACIONES ORGÁNICAS.	34
2.3	FACTORES DE CONTINGENCIA.	34
2.3.1	ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA.	35
2.3.2	TAMAÑO Y ESTRUCTURA.	35
2.3.3	TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA.	35

2.3.4	INCERTIDUMBRE AMBIENTAL Y ESTRUCTURA.	37
2.4	DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES.	37
2.5	DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORANEOS.	38
<b>CAPITULO III “RAMO TURÍSTICO”</b>		<b>42</b>
1.	<b>RAMO TURÍSTICO.</b>	<b>45</b>
1.1	<b>CONCEPTO DE TURISMO.</b>	<b>46</b>
1.1.1	<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TURISMO EN MÉXICO.</b>	<b>48</b>
1.2	<b>SERVICIOS TURÍSTICOS.</b>	<b>51</b>
<b>CAPITULO IV “INDUSTRIA HOTELERA”</b>		<b>53</b>
1.	<b>HOTELERÍA.</b>	<b>56</b>
1.1	<b>SERVICIO DE HOSPEDAJE.</b>	<b>57</b>
1.2	<b>CATEGORIAS DE LOS HOTELES.</b>	<b>58</b>
1.2.1	<b>CLASIFICACIÓN EXTRANJERA DE LOS HOTELES.</b>	<b>59</b>
1.3	<b>OFERTA HOTELERA EN MÉXICO.</b>	<b>60</b>
1.4	<b>ORGANIZACIÓN DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.</b>	<b>63</b>
1.5	<b>TIPOS DE ALOJAMIENTO</b>	<b>65</b>

**SEGUNDA PARTE**

***(OBJETO DE ESTUDIO)***

<b>CAPITULO V “DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO”</b>		<b>67</b>
1.	<b>DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS.</b>	<b>70</b>
1.1	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL.</b>	<b>70</b>
1.2	<b>RELACIÓN DEL DEPARTEMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DEL HOTEL.</b>	<b>73</b>
1.3	<b>RECURSOS QUE CONFORMAN EL DEPARTAMENTO.</b>	<b>75</b>
1.3.1	<b>RECURSOS HUMANOS.</b>	<b>75</b>
1.3.2	<b>RECURSOS FÍSICOS.</b>	<b>76</b>
1.3.3	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>78</b>
1.4	<b>CALENDARIZACIÓN DE OPERACIONES.</b>	<b>80</b>
1.5	<b>OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS.</b>	<b>81</b>
1.5.1	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.</b>	<b>82</b>

1.6	PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y OPERACIÓN DE LA ANIMACIÓN DIURNA.	84
1.6.1	PLANEACIÓN DE LA ANIMACIÓN.	84
1.6.2	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA ANIMACIÓN.	84
1.6.3	CONTROL DE LA ANIMACIÓN.	85
1.7	PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y OPERACIÓN DE UN ESPECTÁCULO.	85
1.7.1	PLANEACIÓN DEL ESPECTÁCULO.	85
1.7.2	ORGANIZACIÓN DEL ESPECTÁCULO.	87
1.7.3	DIRECCIÓN DEL ESPECTÁCULO.	88
1.7.4	CONTROL DEL ESPECTÁCULO.	89
1.8	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO.	89
1.9	ANÁLISIS F.O.D.A. DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.	91
1.9.1	FORTALEZAS DEL DEPARTAMENTO.	91
1.9.2	OPORTUNIDADES DEL DEPARTAMENTO.	91
1.9.3	DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO.	92
1.9.4	AMENAZAS DEL DEPARTAMENTO.	92
1.10	DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.	93
1.10.1	FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS.	94
1.10.2	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	94

### TERCERA PARTE

### *(APLICACIÓN)*

CAPITULO VI	“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO”	95
1.	IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DE HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.	97
1.1	APLICACION DE LOS ELEMENTOS QUE DETERMINAN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL.	97
1.2	TIPO DE ORGANIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.	99
1.3	DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE CONTINGENCIA PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO.	99

1.4	MODELO ORGANIZACIONAL “PIRÁMIDE INVERTIDA” APLICADO AL DEPARTAMENTO.	100
1.5	JUSTIFICACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO“PIRAMIDE INVERTIDA” EN EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS.	103
1.6	EVALUACIÓN DE RESULTADOS.	104
1.6.1	EVALUACIÓN DEL PERSONAL.	104
1.6.2	EVALUACIÓN DE LA ANIMACIÓN Y LOS ESPECTÁCULOS.	108
1.6.3	CONTROL DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO.	112
1.7	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.	114
	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	140
	BIBLIOGRAFÍAS	145



**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO”**

**OBJETIVOS DEL TRABAJO**

- **Conocer todos los factores que conforman la organización del Hotel Barceló Premium Huatulco, así como la aplicación de los elementos administrativos que son utilizados en la empresa.**
- **Desarrollar ampliamente todos y cada uno de los elementos y características que refieren al concepto de diseño organizacional.**
- **Comprender de manera general el concepto de “turismo” como parte del sector terciario de la economía de México, así como las diferentes tipos de servicios que encierra.**
- **Mostrar las características que posee la industria hotelera, así como la organización actual del Hotel Barceló Premium Huatulco.**
- **Conocer el departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco e implementar el análisis F.O.D.A. como método de evaluación.**
- **Implementar un diseño organizacional al departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco que ayude a cumplir con los objetivos tanto del propio departamento como de la organización en general.**

---

# DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO

---

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, análisis e implementación propone el desarrollo de un diseño vanguardista de la estructura organizacional de un departamento de mucha importancia para la industria hotelera y sobre todo para el **Hotel Barceló Premium Huatulco**.

El hotel cuenta con 8 departamentos básicos que rigen las normas para ser un hotel de cinco estrellas, y además cuenta con un departamento denominado “animación y espectáculos”, el cual no contaba con una estructura organizacional, sino que ha venido funcionando según van surgiendo las necesidades que los clientes solicitan y por consiguiente no se obtienen los resultados eficaces y eficientes que se esperan, esto como resultado de la falta de una organización adecuada, además de que no se han tomado en cuenta factores fundamentales que afectan de manera sustancial a la empresa como lo es el crecimiento de esta, el constante cambio organizacional, el dinamismo social, las amenazas ambientales, la actualización de procedimientos, la frecuente capacitación del personal y sobre todo el lugar tan importante que han llegado a ocupar las actividades de entretenimiento en la actualidad, generando en estos momentos un punto débil en la empresa ya que su objetivo principal es cubrir las necesidades del huésped mediante un servicio de calidad que desafortunadamente no se realiza en su totalidad, puesto que siempre se debieran tener presentes las frases “el cliente siempre tiene la razón” o “al cliente lo que pida”.

He tenido la oportunidad de colaborar como responsable de este departamento y considero que es el momento de aplicar los conocimientos adquiridos en mi licenciatura de administración y poder aportar un nuevo concepto de estructura organizacional en beneficio de la rama hotelera y sobre todo para lograr obtener mi título de licenciado en administración.

Cabe destacar que esta alternativa de diseño organizacional y manejo de estructura rompe, con mucho, esquemas que en su momento fueron visibles para organizar el departamento de animación y espectáculos dentro de una entidad económica.

En función de esto es que los modelos de estructura clásicos están siendo reformulados para abrir la gama de posibilidades que los representa partiendo de diferentes vertientes y formatos.

Para entrar de lleno lo que es el Diseño Organizacional del Departamento de Animación y Espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco tuvimos que conocer en primera instancia a la empresa y comprender la función de la administración dentro de esta, después

definimos claramente a la administración estratégica para saber de donde proviene la idea de implementar una nueva estructura del departamento, luego definimos lo que es un diseño organizacional en la administración, y nos informamos de manera general acerca del sector al cual pertenece la organización que estamos tratando, de ahí nos enfocamos exclusivamente a un solo tipo de servicio que es la hotelería, y finalmente de manera particular desarrollamos y analizamos el departamento de animación y espectáculos del hotel.

Todo esto se realizó con el objeto de contar con la información necesaria que brinde un panorama mucho más amplio tanto del ambiente interno como externo del departamento en cuestión, además con la información que se obtuvo de la investigación se creó un marco teórico que sustentan las bases del diseño organizacional que se estudió y que se desarrolló con datos reales.

Todas estas variantes fueron reconocidas en base a la experiencia que me precede en el ámbito del servicio de entretenimiento, además de entrevistas elaboradas a los miembros del departamento, y por su puesto a los datos arrojados por las encuestas que miden el nivel de satisfacción general. En este último, el hotel aplica un cuestionario a los huéspedes en el preciso momento de su partida, hecho que genera ciertas dudas en la veracidad de los comentarios y sugerencias por la rapidez con que fueron ejecutadas, sin embargo, este procedimiento tiene sus ventajas, ya que el huésped escribe lo que se quedó plasmado en su mente, es decir, lo más sobresaliente que experimentó en su estancia dentro del hotel, esto determina el posicionamiento del servicio en la mente del consumidor, y se conoce la experiencia que mayor impacto le causó.

Conforme vayamos avanzando en este trabajo, desglosaremos de manera práctica todos los conceptos y elementos que se utilizan tanto en el ambiente turístico, en los servicios hoteleros, de animación y espectáculos, y por supuesto términos administrativos que se deben conocer para comprender finalmente el diseño organizacional expuesto.

# CAPÍTULO

# PRIMERA PARTE

## I

“HOTEL BARCELÓ PREMIUM  
HUATULCO”

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Conocer el origen del grupo Barceló.
- Mostrar la expansión y desarrollo de la organización.
- Explicar la clasificación interna de la cadena de hoteles.
- Presentar las características generales del Hotel Barceló Premium Huatulco.
- Conocer los objetivos de la organización.
- Entender la importancia de la administración dentro de la empresa.
- Mostrar a la administración estratégica como método para determinar el desempeño de la empresa.

---

## 1. HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.

---

Con motivo de conocer más acerca del **HOTEL BARCELO PREMIUM HUATULCO** a continuación se presenta en forma general varios elementos que lo conforman como lo son su origen, su lugar en la industria turística, su clasificación interna, entre muchas otras cosas que son necesarias tomar en cuenta para ubicarnos y posteriormente desarrollar el diseño organizacional del departamento de animación y espectáculos.

### 1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.

El grupo Barceló inicia su actividad en el año 1931 en un pequeño poblado de Mallorca, España, como una modesta empresa familiar de transporte de viajeros por carretera. En poco tiempo fue diversificado el negocio y hoy el grupo se compone de dos grandes áreas: **Barceló Hotels & Resorts** y **Barceló Viajes**.

Barceló fue la primera compañía hotelera española en desembarcar, a partir de los años ochenta, en países como República Dominicana, Nicaragua, Costa Rica, Uruguay, Estados Unidos de América, República Checa...; naciones en las que, además de ser pionera, ha logrado convertirse en algunos casos en la primera compañía hotelera del país. En Estados Unidos, tras la compra en el 2002 de **Crestline Hotels & Resorts**, Barceló es hoy la primera empresa hotelera española por su número de hoteles gestionados.

Barceló es un grupo empresarial español, propiedad al cien por ciento de la familia Barceló. La división hotelera Barceló Hotels & Resorts, está posicionada como una de las treinta compañías hoteleras a nivel mundial por número de habitaciones. Opera actualmente con más de 30,000 habitaciones en 130 hoteles ubicados en 15 países de todo el mundo, tanto en régimen de propiedad como en arrendamiento y gestión. En cuanto a Barceló Viajes, cuenta con más de 300 oficinas en todo el territorio español, además de tener presencia y estructura propia en México, Argentina y Portugal.

### 1.2 EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE BARCELÓ.

En cuanto a la tipología de los hoteles, cerca de un sesenta por ciento de los hoteles del grupo son vacacionales, mientras que el cuarenta por ciento restante son hoteles urbanos en algunas de las principales capitales españolas, europeas y americanas.

Por hacer mención de algunos, los hoteles del grupo Barceló que se encuentran establecidos en playas mexicanas son:

- **RIVIERA MAYA.** “**Barceló Maya Beach**” y “**Barceló Maya Garden**” ambos de cinco estrellas.

- **IXTAPA.** “**Barceló Ixtapa Beach Resort**” de cinco estrellas.
- **HUATULCO.** “**Barceló Huatulco Beach Resort**” de cinco estrellas.
- **CANCUN.** “**Barceló Club Las Perlas**” de tres estrellas.
- **ACAPULCO.** “**Barceló Panoramic**” de cinco estrellas.

**NOTA:** cada hotel posee ciertas características, por ello se encuentran catalogados en base a una clasificación determinada por el número de estrellas que detallaremos más adelante.

### **1.3 GRUPO BARCELÓ.**

**Barceló Hotels & Resorts**, entre sus características cataloga a sus hoteles y los distingue a tres tipos:

- a) Barceló Premium.** Selección de los mejores hoteles Barceló, tanto vacacionales como de negocios, por su ubicación, variedad y calidad de servicios e instalaciones. Dentro del destino están liderando la mejor oferta hotelera.
- b) Barceló.** Hoteles vacacionales, la mayoría en primera línea de excelentes playas, con una gran variedad de servicios e instalaciones. Hoteles de negocios en el centro de importantes ciudades con una cuidada oferta gastronómica y amplia variedad de salones para convenciones.
- c) Barceló Confort.** Hoteles vacacionales con una excelente relación, calidad y precio, ubicados en reconocidos destinos turísticos y enfocados a diferentes segmentos: familiares, parejas, jóvenes y señores. Hoteles de negocios ubicados en aeropuertos o zonas comerciales de ciudades medias.

La división de viajes **Barceló Viajes y Barceló Budines Traben**. La primera es especialista en viajes vacacionales y de ocio, mientras que la segunda es especialista en viajes corporativos y de empresa, individuales y colectivos. Y la división hotelera en Estados Unidos **Barceló Crestline**.

## **2 . CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.**

En esta sección mostraremos las características específicas todo el hotel, con el objeto de comenzar a familiarizarnos más con esta organización en particular.

- **LOCALIZACIÓN.**

Huatulco, en el estado de Oaxaca, es el más reciente concepto en Centros Turísticos, se extiende con 35kms. De playas vírgenes a lo largo de la Costa Sur del pacífico Mexicano.

El Hotel Barceló Premium Huatulco se localiza en la Bahía de Tangolunda, la más grande de las nueve bahías de la región. Rodeada de aisladas y pintorescas aldeas de pescadores y espectaculares arrecifes.

- **HOSPEDAJE.**

Decorado con un colorido estilo mexicano contemporáneo, dispone de 344 espaciosas habitaciones, incluyendo 9 suites de lujo; todas las habitaciones cuentan con balcón privado con hermosa vista a la bahía, control de aire acondicionado individual, minibar, cafetera, televisión, plancha, teléfono con servicio de llamada de larga distancia directa y caja fuerte, además de habitaciones para discapacitados y no fumadores.

- **RESTAURANTES Y BARES.**

- Doña Rosa. Otorga servicio de buffet, con deliciosos platillos con una relajante vista a los jardines y a la alberca.
- Don Quijote. Se sirve alta cocina española, acompañada con música de piano.
- La Tortuga. Restoran tipo palapa junto a la playa y alberca con especialidades de fresca comida del mar y ricas pizzas al horno.
- El Jorongo. Bar que simula una típica cantina mexicana.
- Lobby Bar. Ofrece refrescantes cocteles en un ambiente relajado presentando entretenimiento en vivo.
- Servicios a cuartos las 24 hrs.
- Teatro Oaxaca. En donde diariamente se disfruta de shows de gran colorido y calidad acompañado de la bebida favorita del huésped.

- **INSTALACIONES RECREATIVAS.**

El hotel cuenta con dos albercas, magnífica playa, cuatro canchas de tenis iluminadas, mini golf de práctica de nueve hoyos, deportes acuáticos, mini club y área de juegos para niños, programa de actividades sociales, gimnasio con vapor, sauna y masajes. También están disponibles juegos de mesa como backgammon, ajedrez y dominó. Golf, pesca y excursiones turísticas.

- **SERVICIOS PARA HUÉSPEDES.**

Dentro de las instalaciones del mismo hotel, se encuentran establecimientos que brindan servicios de alquiler de autos, agencia de viajes, lavandería, servicios de valet, servicio de niñera, tabaquería, boutique, salón de belleza, galería comercial, servicio de correos, estacionamiento y servicio médico las 24 hrs.

- **COMPRAS Y ATRACCIONES.**

Otros servicios que facilita el hotel a sus huéspedes son la compra de artesanías típicas de Huatulco, tours arqueológicos a la cercana ciudad de Oaxaca, competencias de surfing en Puerto Escondido (Agosto/Noviembre), tours a las bahías y a las zonas de arrecifes, aldeas de pescadores, excursiones de pesca, espectáculo de la Guelaguetza (Julio), entre otras muchas cosas.

Ahora que conocemos un poco más de esta organización en general, vamos a continuar con varios aspectos que son indispensables conocer y comprender, ya que son estos los instrumentos que nos van a dar las bases para desarrollar este trabajo, que como ya expusimos anteriormente, se propone un cambio en la estructura actual del departamento de animación y espectáculos.<sup>1</sup>

- **TIPO DE HUÉSPEDES QUE ALOJAN EL HOTEL.**

El Hotel Barceló Premium Huatulco , por sus características geográficas es el destino turístico predilecto para el turismo internacional proveniente principalmente de Canadá y Europa, debido a el clima frío tan extremo que se vive en estos lugares, por otro lado, el turismo nacional hace uso de los servicios que ofrece el hotel durante todo el año, teniendo la mayor ocupación de turismo extranjero en la época de invierno.

### **3 . OBJETIVOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.**

- a) Satisfacer a sus clientes.
- b) Austeridad y control de costos.
- c) Colaborar en la protección del entorno y el medio ambiente.
- d) Trabajar por la mejora continua.
- e) Impulsar el desarrollo profesional de los empleados.
- f) Potenciar el espíritu innovador y emprendedor, y el trabajo en equipo.
- g) Ofrecer un estilo y características de servicio comunes y singulares.

**NOTA: la información presentada en esta sección se obtuvo mediante el curso y el manual de inducción que el departamento de Recursos Humanos del Hotel Barceló Premium Huatulco imparte a sus empleados como parte del programa de capacitación al personal de nuevo ingreso.**

Para poder comprender bien la importancia de un diseño organizacional para el departamento de animación y espectáculos dentro de una organización llamada “HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO”, es fundamental entender primero los siguientes aspectos:

---

<sup>1</sup> Departamento de Recursos Humanos, Manual de inducción, Hotel Barceló Premium Huatulco.



- a) En cualquier empresa siempre debe existir la administración como base de las actividades que en ella se realicen.
- b) El proceso administrativo (PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL) se encuentra en todo momento y en todo lugar dentro de la organización, no importando el giro que esta tenga.
- c) La importancia de organizar los recursos de la empresa.
- d) La administración estratégica como método a utilizar para la aplicación de un nuevo diseño organizacional, herramienta utilizada para la optimización de la eficiencia y la eficacia en las actividades propias de la empresa.
- e) La adecuada y oportuna aplicación de un diseño de organización para el logro de los objetivos.
- f) La constante evaluación y adaptación del diseño organizacional como parte del dinamismo que se vive en las empresas.

Para ello es necesario comenzar desde el principio analizando y comprendiendo en primera instancia el origen del diseño organizacional dentro de la administración.

Cuando hablamos de administración nos referimos al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos los cuales son misiones retadoras y gratificantes para cualquier empresa, la universalidad de la administración se refiere al hecho que es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos sus niveles y áreas de trabajo, y en todas ellas, cualquiera que sea el país en el que se encuentren. La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos, con el mejoramiento y el progreso, pero para efecto de este estudio nos abocaremos a hablar del gerente cuyo papel principal es el fijar objetivos así como acumular y movilizar los recursos materiales, humanos y financieros para lograr los resultados deseados dentro de las restricciones de tiempo, esfuerzo y costo predeterminado.

Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho puesto que la administración abarca mucho más que una simple definición donde se ve inmerso el proceso administrativo, sin embargo podemos tomar a la administración como arte o como ciencia que de todas formas llegamos a un mismo camino: planear, organizar, dirigir y controlar.

De acuerdo con el esquema de las funciones los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficiente y eficaz el trabajo de los demás.

Sin embargo nos debemos formular las siguientes preguntas: ¿QUÉ ES LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN?, ¿POR QUÉ SON TAN IMPORTANTES ESTAS DOS PALABRAS?, ¿PARA QUÉ NOS SIRVE SABER SU SIGNIFICADO DENTRO DE ESTE DISEÑO ORGANIZACIONAL?

Para asimilar mejor el concepto de lo que es un diseño organizacional, es necesario conocer desde el punto de vista administrativo la definición de estas palabras (eficiencia y eficacia) que debido a su grado de importancia serán nombradas constantemente:

- **EFICIENCIA.**

Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “HACER BIEN LAS COSAS”.<sup>2</sup>

- **EFICACIA.**

Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “HACER LAS COSAS CORRECTAS”.<sup>3</sup>

La eficiencia consiste no desperdiciar los recursos. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se ocupan por aprovecharlos eficientemente. Pero no basta ser eficiente, la administración también se interesa en ser eficaz, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. En conclusión podemos decir que la administración se ocupa no solo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización, sino también darles consecución a dichas metas. Por ello es de suma importancia tener siempre en mente este pensamiento y no solo en la elaboración de un diseño organizacional, sino también en cualquier otra actividad que se realice en la organización.

Por todo lo anterior podemos suponer el papel tan importante que desempeña un gerente en una empresa, no es fácil ni sencillo explicar que hacen los gerentes. Así como no hay dos organizaciones iguales. A pesar de este hecho y después de muchos años de estudio se llegaron a tres esquemas de clasificación para describir lo que hacen los gerentes: por funciones, papeles y habilidades.

En esta ocasión examinaremos solamente al gerente de acuerdo con el esquema de funciones, que a través de los años se ha ido modificando y que en la actualidad están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR.

Si uno no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor manera de llegar ahí. Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien. Los gerentes que desempeñan la función de **planeación** definen las metas, fijan las estrategias para alcanzar y trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la **organización**. Llamamos organización a esta función. Cuando los gerentes organizan, determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de **dirección**. Los

---

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary, *Administración*, Octava edición, Editorial CECSA, E.U. 2004, p.8.

<sup>3</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y en los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La última función de la administración es la de **control**. Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control.<sup>4</sup>

Como podemos observar las organizaciones modernas se vuelven más abiertas, flexibles y sensibles a los cambios, y aunque el concepto de organización se modifique, no dejarán de ser importantes los gerentes y sobre todo la administración.

En resumen, la administración se necesita en todas las organizaciones, pero el mayor interés es el mejorar la manera de administrar, con todo lo dicho anteriormente hemos asimilado los siguientes puntos:

- a) **La administración tiene un propósito.**
- b) **La administración hace que sucedan las cosas.**
- c) **La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas.**
- d) **La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.**
- e) **Por lo general la administración está asociada a los esfuerzos de un grupo.**
- f) **La administración es intangible.**
- g) **La administración se ayuda, no se reemplaza por la computadora.**
- h) **La administración es un medio extraordinario para producir un verdadero impacto sobre la vida humana.**

---

<sup>4</sup> ROBBINS & COULTER, Ibid., p. 9.

## 4. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.

La administración estratégica es importante por que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización, además de que se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran en situaciones que cambian constantemente. También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa.

Para llevar a cabo la administración estratégica, esta se basa en un proceso de seis etapas que abarca planeación, implementación y evaluación estratégica:

- **Identificar la misión, metas y estrategias actuales de la organización.**
- **Análisis externo (oportunidades y amenazas).**
- **Análisis interno (fuerzas y debilidades).**
- **Formular estrategias.**
- **Implementar estrategias.**
- **Evaluar resultados**

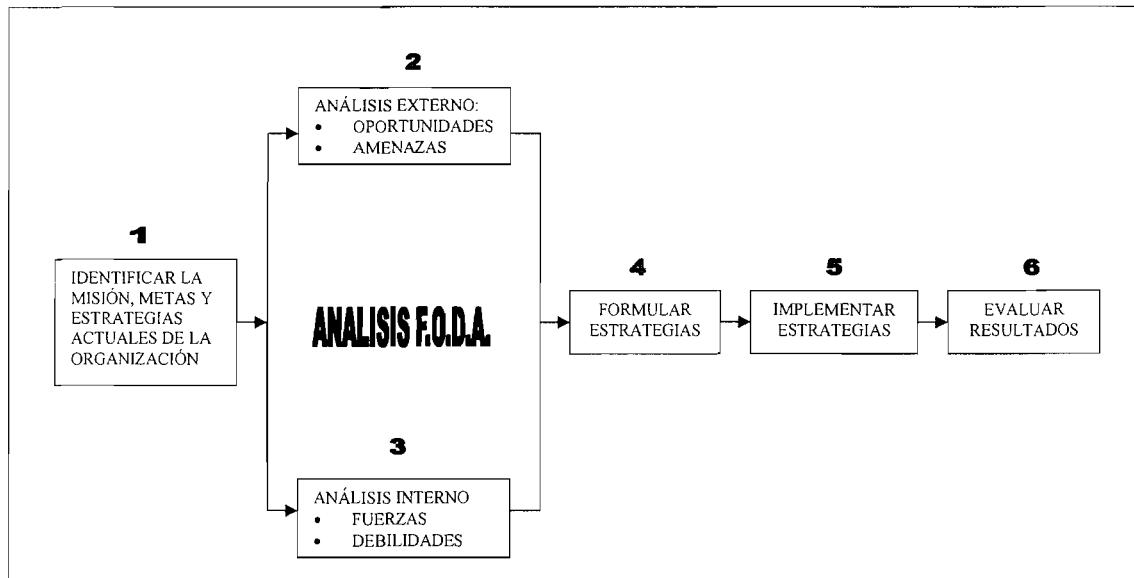
Las primeras tres etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la segunda etapa a la organización, la implementación y evaluación no son menos corresponden a la dirección y el control que se tenga.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ROBBINS & COULTER, Ibid., p. 180-186.

(figura 1.1)<sup>6</sup>

### PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.



#### 4.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de las organizaciones son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes del nivel medio son responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategia funcionales.

a) **ESTRATEGIAS DE NIVEL CORPORATIVO.** Con una estrategia de nivel corporativo se pretende

determinar en qué negocio debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección.

Hay tres principales estrategias corporativas:

- **Estrategia de crecimiento.** Estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende.
- **Estrategia de estabilidad.** Estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo.

<sup>6</sup> ROBBINS & COULTER Ibid., p. 182

- **Estrategia de renovación.** estrategia corporativa destinada a resolver las debilidades de la organización que merman el desempeño . Esta a su vez se subdivide en **estrategia de atrincheramiento y estrategia de ajuste**. La primera es una estrategia de renovación de corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves, ya que cuando una compañía presenta inconvenientes menores de desempeño, la estrategia de atrincheramiento sirve para estabilizar las operaciones, revitaliza los recursos y las aptitudes, y prepara para volver a la competencia. La estrategia de ajuste es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeño son más graves. En las dos estrategias se recortan costos y se reestructuran las operaciones de la organización.<sup>7</sup>
  
- b) **ESTRATEGIAS DE NIVEL EMPRESARIAL.** En una estrategia de nivel empresarial se trata de determinar cómo competir la organización en sus negocios, obviamente estamos hablando del tipo de estrategias competitivas, muchas de estas ideas proceden de la obra de Michael Porter \*1. En su marco de estrategias competitivas se identifican tres estrategias genéricas a escoger, el éxito depende de elegir la correcta.
  
- **Estrategia de liderazgo de costos.** Estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria.
- **Estrategia de diferenciación.** Estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes.
- **Estrategia de enfoque.** Estrategia empresarial en la que una compañía busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento industrial estrecho.<sup>8</sup>
  
- c) **ESTRATEGIA DE NIVEL FUNCIONAL.** Estrategias de las organizaciones destinadas a respaldar la estrategia empresarial. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> PORTER, Michael, *Competitives Techniques for Analyzing Industries Competitors*, p. 40-41.

<sup>8</sup> ROBBINS & COULTER, *Ibid.*, p. 187-195.

<sup>9</sup> Item.

# CAPÍTULO

## II

“DESARROLLO DE UN  
DISEÑO ORGANIZACIONAL”

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Definir claramente lo que es un diseño organizacional.
- Desarrollar los seis elementos que se tomar en cuenta para la determinación de un diseño organizacional.
- Determinar los tipos de organizaciones y los factores que intervienen en las decisiones sobre el diseño organizacional.
- Mostrar los tipos de diseño organizacional mas utilizados así como sus características y aplicaciones.

## INTRODUCCIÓN

Ningún otro tema en la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional. Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo son cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. Pero vayamos por pasos y retomemos los visto antes.

El término organizar tiene varios significados. Puede utilizarse para referirse a lo siguiente:

1. A la forma en que la administración diseña una estructura formal para usar en la forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de la organización.
2. Cómo la organización agrupa sus actividades, con cada agrupamiento siendo asignado a un gerente con autoridad para supervisar a los miembros del grupo.
3. Las relaciones entre funciones, puestos, tareas y empleados.
4. La forma en que algunos gerentes subdividen en las tareas que van a desempeñar en sus departamentos.
5. tos y delegan la autoridad necesaria para cumplirlas.<sup>10</sup>

Existen varios conceptos bien definidos que se refieren a la palabra organizar; para efectos de este estudio nos abocaremos al siguiente:

***“Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”.*<sup>11</sup>**

Como lo sugiere esta definición, la función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y materiales en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados.

La palabra *organizar* se deriva de la palabra *organismo*, que es una entidad con las partes de tal manera integradas que su relación una con otra está gobernada por una relación con el todo. Explicado de otra manera, las personas que trabajan juntas con eficiencia y eficacia, haciendo cada una de ellas lo mejor y las personas que alcanzan los mejores resultados posibles encuentran un resultado conjunto efectivo, un término básico en el concepto de organización.

---

<sup>10</sup> MEGGISON, Leon, MOSLEY, Donald, PIETRO, Paul, Administración, Primera edición, Editorial CONTINENTAL, E.U. 1988, p. 259

<sup>11</sup> TERRY, George, STEPHEN, Franklin, Principios de Administración, Vigésima edición, Editorial CECOSA, México, 2004, p. 250.



Con todo esto podemos determinar que la organización promueve la colaboración y negociación entre individuos en un grupo y mejora así la eficiencia y la efectividad de las comunicaciones en la organización, dicho en otras palabras una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad e incluyen siempre tres características fundamentales que a continuación se presentan:

1. Cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar.
2. Toda organización esta compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas.
3. Por último, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar, esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apearse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas y en la que algunos integrantes identificados como “jefes” tienen la autoridad sobre los demás.

En síntesis, la función organizadora crea líneas definida de autoridad y responsabilidad en una organización, mejorando así las funciones de activación y control del gerente.

Aunque todas estas características son importantes para nuestra definición de *qué* es una organización y la importancia que esta tiene, en estos tiempos modernos ya no es adecuado suponer que exista un parámetro rígido en la estructura de una organización debido a los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que día con día surgen alrededor de todo el mundo, para ello es fundamental estar adoptando maneras nuevas de hacer el trabajo con la intención de crear un ambiente de organizaciones exitosas que se definen como aquellas que alcanzan sus metas una y otra vez.

Para entender mejor este concepto, he aquí algunas diferencias entre las organizaciones tradicionales y las nuevas organizaciones con el único objetivo de ubicar las características del diseño organizacional hoy día.

## ORGANIZACIÓN TRADICIONAL

- Estable
- Inflexible
- Centrada en el trabajo
- El trabajo se define por posiciones
  
- Trabajo de individuos
- Puestos permanentes
- Se mueve por órdenes
- Los jefes deciden siempre
  
- Se guía con reglas
- Personal homogéneo
- Día hábil de nueve a cinco
- Relaciones jerárquicas
- Trabajo en las instalaciones en el horario establecido

## NUEVA ORGANIZACIÓN

- Dinámica
- Flexible
- Centrada en las habilidades
- El trabajo se define por las tareas que se deben hacer
- Trabajo de equipos
- Puestos temporales
- De participación
- Los empleados participan en las decisiones
- Orientación a los clientes
- Personal heterogéneo
- Días hábiles sin horario fijo
- Relaciones laterales y en redes
- Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento<sup>12</sup>

La organización se entiende como el proceso de crear la estructura de una organización. Este proceso es importante y sirve para muchos propósitos como los son:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

---

<sup>12</sup>ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary, Administración, Octava edición, editorial PEARSEN EDUCATION, E.U. 2005, p. 17.

---

# 1 . DISEÑO ORGANIZACIONAL

---

Una organización es un patrón de relaciones simultaneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que conocemos como planificación.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Cuando se organiza se deben tomar dos tipos de factores, en primer término, se definen las metas y objetivos de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos.

Al mismo tiempo, se considera lo que está ocurriendo y los que probablemente pasará en el futuro, en torno de la organización. En la intersección de estas dos series de factores (planes y ambientes) se toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno.<sup>13</sup>

El desafío de los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. Entonces ¿QUE ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

## 1 . 1 CONCEPTO DE ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se llama **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** a la distribución formal de los empleos dentro de una organización, esto implica la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Cuando se desarrolla o cambia una estructura, se participa en el **DISEÑO ORGANIZACIONAL** proceso en el cual se determina la estructura organizacional más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. El diseño organizacional involucra decisiones sobre seis elementos clave: Especialización del trabajo, Departamentalización, Cadena de mando, Amplitud de control, Centralización y descentralización y Formalización.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel Jr. Administración, Sexta edición, Editorial PRENTICEL HALL, E.U. 1980, p. 344-346.

<sup>14</sup> ROBBINS & COULTER, Administración, p. 234.

## 1.2 ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

Recordando un poco la historia de la administración y el argumento de Adam Smith\*1 quien fue el primero en identificar la división del trabajo y concluyo que ésta contribuía a aumentar la productividad de los empleados. Hoy usamos el término **especialización del trabajo** para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas, esto significa dividir grandes tareas en paquetes mas pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realice todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente, esto permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia de la organización.

La mayoría de los gerentes ven en la especialización del trabajo un mecanismo organizacional importante, pero no como una fuente de productividad sin fin. Hay que reconocer las economías que proporcionan ciertos tipos de trabajo, pero también estar consientes de los problemas que se crean cuando se lleva a los extremos.

La especialización del trabajo crea muchos trabajos diferentes y con frecuencia estrechos, lo que intensifica la necesidad de una coordinación administrativa efectiva.

Sin embargo, las ventajas de una división del trabajo han sobrepasado a sus desventajas mejorando la eficiencia, contribuyendo a las técnicas de la producción en masa, y proporcionando una producción industrial y de servicio de alto nivel.

Para ejecutar con efectividad la división del trabajo en una organización, se formulan los requisitos del puesto y las especificaciones de cada trabajador y se asocian para asignar personal.<sup>15</sup>

## 1.3 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización el trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina **departamentalización**, que no es más que un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos y unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos, todo con el fin de facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización, dicho en otras palabras, la departamentalización se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí.

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales, y lo podemos observar gráficamente por medio del organigrama, los principales medios de departamentalización son:

---

<sup>15</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL**

La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización.

Quizá este sea el formato más común para la departamentalización. La mercadotecnia, producción y finanzas son las tres funciones utilizadas en la mayoría de las organizaciones. Personal es otra de las principales funciones en muchas organizaciones y comprende reclutamiento, selección, entrenamiento, compensación, salud y seguridad y relaciones laborales.<sup>16</sup>

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN DE PRODUCTOS**

La departamentalización de productos agrupa los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos como lo es su producción y su mercado.<sup>17</sup>

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

La departamentalización geográfica o llamada también por territorio, agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía. Se sigue este método cuando la cercanía a las condiciones locales parece ofrecer ventajas, tales como bajos costos de operación y oportunidades para capitalizar las condiciones locales atractivas según se presenten.

La departamentalización por territorio es en especial popular para las ventas en donde la división parece factible de acuerdo con alguna segregación geográfica. También proporciona un buen arreglo para entretenimiento y desarrollo, debido a que el ejecutivo puede demostrar habilidad en determinado territorio y justificar así su promoción en un área de más importancia.<sup>18</sup>

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN DE PROCESOS**

La departamentalización de procesos agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.

Este método es lógico cuando las máquinas o el equipo utilizados requieren habilidad especial para su operación o son de gran capacidad, lo que elimina la división organizacional, o hay instalaciones tecnológicas que sugieren fuertemente una localización concentrada. Las consideraciones económicas y tecnológicas son las razones de más importancia para la adopción de la departamentalización por procesos.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> TERRY & FRANKLIN, Principios..., p. 254

<sup>17</sup> TERRY & FRANKLIN, Idem.

<sup>18</sup> ROBBINS & COULTER, Administración, p. 235.

<sup>19</sup> ROBBINS & COULTER, p. 235.

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN DE CLIENTES**

La departamentalización de clientes agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos. Esta forma de organización se usa cuando se pone gran énfasis en servir con eficacia a diferentes tipos de clientes.<sup>20</sup>

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN POR GRUPO ESPECIAL**

Esta disposición implica asignar un equipo o grupo especial a un proyecto definido o un bloque de trabajo, el cual se extiende desde su inicio hasta la terminación de una cantidad y tipo de trabajo definido y deseado. El grupo especial de trabajo por lo general es relativamente reducido, existe durante la vida del proyecto y luego se dispersa. Tiene un líder, éste es autónomo e incluye todo los conocimientos necesarios y la habilidad para ejecutar el trabajo.

Este es el medio preferido siempre que se trate de un proyecto bien definido, o la tarea sea mayor que cualquiera a la que la organización esté acostumbrada. Sin embargo tiene sus desventajas debido al desmantelamiento de la organización del proyecto el término de su misión y la asignación de los miembros a otras organizaciones de proyecto. La determinación de las promociones y la formación de carreras identificables también son problemas.<sup>21</sup>

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN POR MATRIZ**

La departamentalización por matriz intenta combinar la departamentalización funcional y por grupos especiales (de proyecto) para mejorar la sincronización de componentes múltiples para una sola actividad para mejorar las economías a escala y para servir mejor al cliente y a la compañía. La supervisión es dual, abarcando a los gerentes técnicos y administrativos, e incorpora varios sistemas de reportes y entrelaza líneas de comunicación para transmitir decisiones.

El arreglo por matriz requiere extensa comunicación, y debe satisfacer las necesidades internas de la compañía y no solo ser injertada a la organización existente con la esperanza de demostrar un pensamiento administrativo progresista.

Por lo general, esto requiere un esfuerzo educativo para que ninguno sienta que sus decisiones están amenazadas, y los miembros no administrativos aprendan la forma de trabajar con dos gerentes.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> ROBBINS & COULTER, *Idem*

<sup>21</sup> TERRY & FRANKLIN, *Principios...*, p. 254.

<sup>22</sup> TERRY & FRANKLIN, *Idem*.

## 1.4 CADENA DE MANDO

La **cadena de mando** es la autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿A QUIÉN RECURRO SI TENGO UN PROBLEMA? o ¿ANTE QUIÉN SOY RESPONSABLE?

No es posible analizar la cadena de mando sin antes examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

- **AUTORIDAD**

Se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.

- **RESPONSABILIDAD**

Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad.

- **UNIDAD DE MANDO**

Por último, el principio de unidad de mando (uno de los 14 principios de administración de Fayol)<sup>23</sup> ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a su gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de jefes múltiples pueden crear problemas.

Sin embargo los tiempos cambian y lo mismo ha ocurrido con los principios básicos del diseño organizacional. Estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día debido a recursos como tecnología de la información. Los empleados de la organización pueden tener acceso en cuestión de segundos a la información que antes estaba disponible solo para los gerentes de alto nivel. Además, con las computadoras, los empleados se comunican con cualquier otro empleado de la organización sin pasar por canales formales, es decir, la cadena de mando. Más aún, conforme más organizaciones usan equipos autodirigidos e interfuncionales y se implantan nuevos diseños organizacionales con múltiples jefes, los conceptos tradicionales de autoridad, responsabilidad y cadena de mando han perdido importancia.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> ROBBINS & COULTER, *Administración*, p. 30.

<sup>24</sup> ROBBINS & COULTER, *Ibid.*, p. 235-237.

## 1.5 AMPLITUD DEL CONTROL

El punto de vista contemporáneo de la amplitud del control reconoce diversos factores que influyen el número adecuado de subordinados inmediatos que dependen de un gerente y que puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Un control amplio, o sea, un gerente que tiene un número relativamente grande de subordinados inmediatos por lo general da como resultado pocos niveles organizacionales y un “aplanamiento” de la estructura. Un número pequeño de niveles organizacionales facilita la comunicación, pero los controles amplios constituyen un reto para un gerente, ya que el ámbito de las operaciones se amplía y se presenta la oportunidad para crecer y demostrar lo que puede hacerse.

El nivel o grado de control adecuado es básicamente una cuestión de comportamiento varía con cosas tales como la habilidad del gerente y los empleados, las características del trabajo que se realiza, la relativa ubicación de los gerentes en la estructura, el temor a posibles rivales, la fe en que los subordinados se desempeñen en forma satisfactoria y el grado de trabajo en equipo.

Por lo tanto, si los gerentes tienen empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar bastante bien con una amplitud mayor. La tendencia en años recientes ha sido hacia amplitudes de control mayores, que concuerden con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los empleados. No obstante, el alcance o grado de control afecta en forma significativa el número de relaciones organizacionales entre el superior y el subordinado. Esto es, a medida que aumenta el número de subordinados aritméticamente, aumenta en forma geométrica el número de relaciones potenciales. Todo esto quiere decir que las tareas, responsabilidades y complejidades de la administración pueden multiplicarse con rapidez con el aumento de subordinados. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no sufra debido a estas amplitudes mayores, las organizaciones deben invertir considerablemente en la capacitación de los empleados. Los gerentes reconocen que pueden manejar una mayor amplitud cuando los empleados conocen bien sus trabajos o pueden dirigirse a sus colegas.

## 1.6 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La **centralización** describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores. La centralización tiende a concentrar la toma de decisiones en la cumbre de la organización. En contraste, cuando más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más **descentralización** la cual dispersa la toma de decisiones y la autoridad totalmente y hacia debajo de la jerarquía organizacional. El punto clave es saber qué nivel de toma de decisiones en realidad llevado a cabo por los gerente en los niveles medio superior e inferior de la organización.



Hay que recordar que el concepto de centralización y descentralización es relativo, no absoluto, es decir una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada por lo que se pueden considerar como dos extremos teóricos, ninguno de los cuales es puro en la práctica real.

La centralización y descentralización dependen, respectivamente de la concentración o dispersión de la facultad de tomar decisiones. Este es el punto de vista administrativo. Pero los términos centralización y descentralización también se usan comúnmente con referencia a la concentración o dispersión de los empleados y de las instalaciones físicas.<sup>25</sup>

### 1.6.1 EVALUACIÓN DE LA CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La mayoría de las empresas comienzan con un arreglo centralizado para la toma de decisiones debido a que los gerentes creen que están en mejor contacto con las actividades y pueden aplicar sus capacidades especiales con más energía bajo un arreglo centralizado. Con el tiempo, tiene lugar cierta descentralización. En apariencia el tamaño de la empresa representa un papel principal. A medida que aumenta el ámbito y la cantidad de trabajo administrativo, la tendencia es descentralizada. Al mismo tiempo, muchos partidarios de la descentralización señalan que este arreglo promueve buenas relaciones humanas entre los empleados y ayuda a darles status, libertad y oportunidad para manejar y ganar promociones. El argumento es que las personas se desarrollan más en un arreglo descentralizado que en otro centralizado. En realidad, la prueba de la descentralización administrativa es el grado hasta el cual una persona o grupo pequeño que dirige la empresa es eliminado y se permite a los niveles inferiores de la organización que tomen decisiones y la ejecuten.

Conforme la organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones. Sobre todo en grandes empresas, los gerentes de niveles inferiores están “más cerca de la acción” y tienen comúnmente un conocimiento más detallado de los problemas de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel.<sup>26</sup>

### 1.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CENTRALIZACIÓN

- Da poder y prestigio a los principales ejecutivos.
- Se promueve la uniformidad de las políticas, prácticas y decisiones.
- Se obtiene el máximo provecho de los especialistas de la oficina principal y de los especialistas en información, debido en gran parte a su proximidad con la alta administración.
- Se puede utilizar a especialistas altamente calificados debido a que el ámbito y volumen de su trabajo son suficientes para apoyar y retar a los gerentes de alta jerarquía.
- Se minimiza la duplicación de funciones.

<sup>25</sup> ROBBINS & COULTER, *Ibid.*, p. 238.

<sup>26</sup> TERRY & FRANKLIN, *Principios...*, p. 270.

- Se reduce el peligro de que las acciones deriven y se salgan de curso.
- No se requiere procedimientos elaborados y extensos para el control.
- Se crea un grupo de alta administración fuerte y coordinado.
- El ambiente es estable y las decisiones son importantes.
- Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores.
- Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones.
- La implementación eficaz de las estrategias de la empresa dependen de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede.<sup>27</sup>

### 1.6.3 CARACTERÍSTICAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

- Una estructura organizacional descentralizada destaca la delegación de la toma de decisiones y aligera la carga de los gerentes superiores.
- Se estimula la formación de generalistas más que de especialistas, facilitando así la sucesión a puestos de gerentes generales.
- Se promueve estrechos lazos y relaciones personales, lo que resulta en mayor entusiasmo y coordinación del empleado.
- Se adquiere fácilmente familiaridad con los aspectos de importancia del trabajo especializado.
- Se aumenta la eficiencia, ya que los gerentes están cerca de las actividades de las que son responsables, y se pueden localizar y remediar con facilidad los focos de dificultades.
- Para las empresas de unidades múltiples enclavadas en una dispersión geográficas puede lograr una completa ventaja de las condiciones locales.
- Se pueden intentar planes sobre una base experimental en una planta, modificarlos y probarlos antes de aplicarlos a plantas similares en la compañía.
- Se dispersan los riesgos que implica posibles pérdidas de personal, instalaciones y plantas.
- El ambiente es complejo e incierto.
- Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
- Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones.
- Las decisiones son relativamente menos importantes.
- La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede.
- La empresa esta dispersa geográficamente.
- La implementación eficaz de las estrategias de la empresa dependen de que los gerentes tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones.<sup>28</sup>

Otro término que se utiliza para la descentralización aumentada es el “*empowerment*” de *los empleados*, que es el aumento de poder que se da a los empleados en la toma de decisiones.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Cfr. ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Administración*, Octava edición. editorial PERSON EDUCATION, E.U. 2005, p. 240.

<sup>28</sup> ROBBINS & COULTER, *Administración*, p. 240.

## 1.7 FORMALIZACIÓN

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Por otro lado cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar el trabajo.

El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas. Por ello es de entender que las políticas y procedimientos que se crean para cualquier empresa deben estar sumamente ligados a las actividades que esta misma realice con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados de la forma más eficaz y eficiente.<sup>30</sup>

## 2. DECISIONES SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las decisiones no tienen las mismas estructuras. Lo que funciona para una organización puede no funcionarle para otra, la cuestión es ¿COMO SE DECIDE QUE DISEÑO ORGANIZACIONAL SE DEBE UTILIZAR? Esta decisión depende de ciertos factores de contingencia. En esta sección analizaremos dos modelos genéricos de organizaciones que hay que considerar en la instrumentación de los diseños organizacionales y señalaremos las diferencias entre estos dos sistemas y después los factores de contingencia que favorecen a cada uno.<sup>31</sup>

### 2.1 ORGANIZACIONES MECANICISTAS

Una **organización mecanicista** es una estructura rígida y controlada, las actividades de las organizaciones se descomponen en tareas especializadas y separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión por los gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.\*1 Se distinguen por las siguientes características:

- Alto grado de especialización.
- Departamentalización rígida.
- Cadena de mando definida.
- Amplitudes de control reducidas.

---

<sup>29</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

<sup>30</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

<sup>31</sup> STONER, FREEMAN, GILBERT, *Administración*, p. 358.

- Alto grado de formalización.
- Una red de información limitada (sobre todo comunicación vertical)
- Centralización (en la toma de decisiones)

Las estructuras organizacionales mecanicistas tienden a ser máquinas eficientes y dependen de manera considerable de normas, reglamentaciones, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño organizacional trata de minimizar el impacto de personalidades y juicios, así mismo como la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes. Aunque no existe una organización totalmente mecanicista, casi todas las grandes corporaciones y oficinas gubernamentales tienen algunas de estas características.<sup>32</sup>

## 2.2 ORGANIZACIONES ORGÁNICAS

En contraste directo con la forma mecanicista de organización se halla la **organización orgánica**, que es una estructura muy adaptable y flexible, así como la organización mecanicista es rígida y estable. En vez de tener trabajos y reglamentaciones estandarizados, la organización orgánica es flexible, lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división de trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder manejar diversas actividades y problemas de trabajo; estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de trabajo que los mismos empleados utilizan. Los empleados de las organizaciones de tipo orgánico requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directa. Sus niveles altos de destrezas y capacitación, y el apoyo que proporcionan otros miembros del equipo, hacen innecesarios la formación y controles gerenciales rápidos. Dicho en otra forma, la organización orgánica posee las siguientes características:

- Equipos interfuncionales.
- Equipos integrados por varios niveles jerárquicos.
- Libre flujo de información.
- Amplitud de controles extensas.
- Descentralización.
- Formalización escasa.<sup>33</sup>

## 2.3 FACTORES DE CONTINGENCIA

En este apartado comenzaremos con la pregunta ¿Cuándo es preferible una estructura mecanicista y cuándo una orgánica es más adecuada? Los gerentes de alto nivel de la mayor parte de las organizaciones dedican mucho esfuerzo al diseño de una estructura adecuada. Saber cuál es la estructura más factible depende de cuatro variables de contingencia: **la estrategia, el tamaño, la tecnología, el grado de incertidumbre ambiental de la organización.**<sup>34</sup>

<sup>32</sup> ROBBINS & COULTER, Administración, p. 241.

<sup>33</sup> ROBBINS & COULTER, Administración, p. 241.

<sup>34</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

### 2.3.1 ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

La estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos. Como los objetivos reciben la influencia de la estructura de la organización, es lógico que la estrategia y la estructura deben estar estrechamente vinculadas. Si los gerentes cambian significativamente la estrategia de la organización, debe modificar la estructura para adaptarse y apoyar el cambio.

La mayor parte de los esquemas estratégicos actuales tienden a centralizarse en tres aspectos:

1. Innovación, que refleja la búsqueda de la organización de innovaciones significativas y únicas.
2. Minimización de costos, que refleja la búsqueda de la organización de costo muy controlados.
3. Imitación, que refleja el intento de una organización de minimizar el riesgo y maximizar las oportunidades de rendimiento, copiando a los líderes del mercado.

¿Qué diseño estructural funciona mejor con cada uno de estos aspectos? Las organizaciones innovadoras necesitan la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica, en tanto que las que minimizan los costos buscan la eficiencia, la estabilidad y los controles rígidos de la estructura mecanicista. Las imitadoras utilizan las características estructurales de ambas, la estructura mecanicista para mantener controles rígidos y costos bajos, y la estructura orgánica para imitar las direcciones innovadoras de la industria. \*1

### 2.3.2 TAMAÑO Y ESTRUCTURA

Hay muchas pruebas de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa a su estructura. Es decir, las organizaciones grandes suelen tener mayor especialización, departamentalización, centralización y reglamentos que las organizaciones pequeñas. No obstante, la relación no es lineal. Mas bien, más allá de cierto límite, el tamaño se vuelve una influencia menos importante para la estructura a medida que una organización crece. ¿Por qué? Básicamente, una vez que una organización posee un gran número de empleados ya es bastante mecanicista, aumentarle un pequeño número más de empleados no produciría mucho impacto. Por otro lado, aumentar pocos empleados a una organización que sólo tiene un número menor de empleados probablemente ocasionará un cambio hacia una estructura más mecanicista.<sup>35</sup>

### 2.3.3 TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Toda organización tiene por lo menos una forma de tecnología para convertir sus insumos en resultados. El interés inicia en la “tecnología de las tareas” como factor determinante de la estructura organizacional como lo demostró Joan Woodward<sup>36</sup> luego de no encontrar un patrón constante dividió las empresas en tres categorías que representaban a tres tecnologías distintas que tenían niveles crecientes de complejidad y sofisticación:

<sup>35</sup> ROBBINS & COULTER, *Administración*, p. 241.

<sup>36</sup> ROBBINS & COULTER, *Idem*.

- a) **Producción de unidades**, describe la producción de artículos en unidades o lotes pequeños.
- b) **Producción masiva**, describía la producción de grandes lotes.
- c) **Producción de procesos**, incluía la producción de procesos continuos.<sup>37</sup>

Si bien el empleo de tecnología es bastante obvio para la producción de bienes tangibles, su función en el diseño organizacional suele ser más evidente. Hay dos características distintivas que diferencian a las organizaciones de servicios de las manufactureras:

- **Intangibles.** El producto de una empresa prestadora de servicios es intangible, por tanto, no se almacena. Debe utilizarse de inmediato o se pierde para siempre. En cambio los bienes manufacturados pueden almacenarse y después venderse.
- **Cercanía del cliente.** La prestación de servicios abarca al cliente al mismo tiempo. Los clientes consumen y evalúan los servicios a medida que se producen. Los empleados de servicios tratan con clientes; en cambio, los empleados de producción en la manufactura están separados de los clientes de la empresa.

Hay dos clase fundamentales de tecnología de servicio; rutinarias y no rutinarias. Las organizaciones que operan en ambientes relativamente estables y que atienden a clientes que están más o menos seguros de sus necesidades aplican *tecnologías rutinarias de servicios*. Las organizaciones que operan en ambientes complejos y difíciles y atienden a clientes que o están seguros de sus necesidades o no conocen con precisión sus problemas utilizan *tecnologías no rutinarias de servicios*.

Las empresas que utilizan tecnologías no rutinarias de servicios suelen ser orgánicas. Se organizan para promover la flexibilidad en los procesos y la toma de decisiones descentralizadas. Dado que los problemas que enfrentan son únicos, es común la independencia recíproca entre los empleados. en cambio, las empresas que utilizan tecnologías rutinarias de servicios suelen diseñarse en torno a líneas mecanicistas. Son comunes las normas definidas, pues tienen pleno conocimiento de las necesidades de los consumidores o clientes. La toma de decisiones a menudo está centralizada en la alta dirección.

Examinemos más a fondo no solo los efectos de la tecnología de servicio en el diseño organizacional, sino también la función que desempeña el cliente en el proceso de generación de servicio.

- a) **Servicio personalizado secuencial.** Los clientes solo tienen que solicitar a los empleados lo que desean. Estos pueden ajustar rutinariamente sus métodos y comportamientos para satisfacer las muy peculiares necesidades del cliente.
- b) **Servicio recíproco.** Indica que, para sus problemas, los clientes necesitan una organización que preste servicios complejos. El cliente debe participar en forma activa, ofreciendo información delicada antes de analizar las opciones.
- c) **Servicio estandarizado secuencial.** Representa situaciones en que el empleado se encuentra con el cliente para saber qué desea. El primero consigna las necesidades

<sup>37</sup> STONER, FREEMAN, GILBERT, *Administración*, p. 357.

del segundo en un documento que luego transfiriere a otros empleados para que se ocupen del asunto.

- d) **Servicio combinado.** La interdependencia entre cliente y la organización es combinada. Los clientes no participan en el proceso tras su solicitud inicial del servicio. Posee un bajo grado de personalización del servicio.<sup>38</sup>

#### 2.3.4 INCERTIDUMBRE AMBIENTAL Y ESTRUCTURAL

¿Por qué el ambiente afecta la estructura de una organización? Esto es debido a la incertidumbre ambiental, algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estables y sencillos; otras afrontan ambientes dinámicos y complejos. Como la incertidumbre amenaza la eficiencia de una organización, los gerentes tratan de minimizarla. Una forma de reducir la incertidumbre ambiental es mediante ajustes de la estructura de la organización. Cuando mayor sea la incertidumbre, más necesitará una organización la flexibilidad que ofrece un diseño orgánico. Por otro lado, en ambientes estables y sencillos, los diseños mecanicistas tienden a ser más eficaces.

Las evidencias sobre la relación entre ambientes y estructura ayuda a explicar por qué tantos gerentes están estructurando en la actualidad sus organizaciones para que sean delegadas, rápidas y flexibles.<sup>39</sup>

#### 2.4 DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES

Al diseñar una estructura para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir diseños organizacionales más tradicionales. Estos diseños (**la estructura simple, la estructura funcional y la estructura de divisiones**) tienden a ser más mecanicistas.

- **ESTRUCTURA SIMPLE.** Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. una **estructura simple** es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona.

La mayor parte de las organizaciones no permanecen como estructuras simples. Conforme una organización crece, en general llega a un punto en el que tiene que agregar empleados. a medida que aumenta el número de empleados, la estructura tiende a volver más especializada y formalizada. Se introducen reglamentos, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, los niveles de gerencia aumentan y la organización se vuelve cada vez más burocrática.

<sup>38</sup> HELLRIEGEL, Dom, JAKSON, SLOCUM, John, Administración, un Enfoque Basado en Competencia, Novena edición, Editorial THOMSON, E.U. 2002, p. 295-301.

<sup>39</sup> ROBBINS & COULTER, Administración, p. 241.

- a) **Fortalezas.** Rápida; flexible; mantenimiento barato; responsabilidad definida.
  - b) **Debilidades.** No es adecuada cuando la organización crece; la dependencia en una persona es riesgosa.<sup>40</sup>
- **ESTRUCTURA FUNCIONAL.** Una **estructura funcional** es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.
    - a) **Fortalezas.** Ventajas de ahorro en costos debido a la especialización ( economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo) y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares.
    - b) **Debilidades.** La búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para la organización en general; los especialistas funcionales se aíslan y tienen comprensión de lo que hacen otras unidades.<sup>41</sup>
  - **ESTRUCTURA DE DIVISIONES.** La **estructura de divisiones** es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño. Cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad. No obstante, en las estructuras de divisiones, la empresa matriz actúa por lo común como supervisor externo para coordinar y controlar las diversas divisiones, y a menudo proporciona servicios de apoyo, como servicios financieros y legales.
    - a) **Fortalezas.** Se centra en los resultados: los gerentes de división son responsables de lo que sucede con los productos y servicios.
    - b) **Debilidades.** La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.<sup>42</sup>

## 2.5 DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORANEOS

Los gerentes de organizaciones contemporáneas descubren que los diseños jerárquicos tradicionales con frecuencia son inadecuados para los ambientes cada vez más dinámicos y complejos que enfrenta. En respuesta a las exigencias del mercado de que las organizaciones sean planas, flexibles e innovadoras, los gerentes encuentran formas creativas para estructurar y organizar el trabajo para lograr que sus organizaciones sean más sensibles a las necesidades de clientes, empleados y otros grupos organizacionales. A continuación se presentan algunos diseños más recientes del diseño organizacional.

<sup>40</sup> ROBBINS & COULTER, Ibid., p. 244-247.

<sup>41</sup> ROBBINS & COULTER, Ibid., p.244-247.

<sup>42</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.



- **ESTRUCTURA DE EQUIPOS.**

Es una **estructura de equipos** cuando toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. Está de más decir que el *empowerment* es decisivo en una estructura de equipo, porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Más bien, los equipos de empleados tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor. Sin embargo, los equipos también son responsables de todos los resultados de trabajo y rendimiento de sus áreas respectivas.

En las grandes organizaciones, la estructura de equipos completa lo que es comúnmente una estructura funcional o de divisiones. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo proporciona la flexibilidad que ofrecen los equipos.

- a) **Fortalezas.** Los empleados participan más y se les confiere mayor poder, disminución de las barreras entre áreas funcionales.
- b) **Debilidades.** No hay cadena de mando definida, presiones sobre los equipos para que desempeñen su trabajo.<sup>43</sup>

- **ESTRUCTURA DE MATRIZ Y DE PROYECTOS**

La **estructura de matriz** es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyectos. Otro aspecto peculiar de este diseño es que crea una *cadena dual de mando* y viola explícitamente el principio organizacional clásico de la unidad de mando, pero ¿Cómo funciona en realidad una estructura matriz?<sup>44</sup>

Los empleados de una organización matriz tienen dos gerentes: su gerente de departamento funcional y su gerente de producto o proyecto, quienes comparten la autoridad. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre otros miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyectos en áreas que tienen relación con los objetivos del proyecto. Sin embargo, las decisiones como las promociones, las recomendaciones salariales y los exámenes anuales siguen siendo responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar con eficacia, los gerentes de proyecto y funcionales tienen que comunicarse regularmente, coordinar las necesidades laborales de los empleados y resolver juntos los conflictos.

Aunque la estructura matriz sigue siendo una opción de diseño estructural eficaz para algunas organizaciones, muchas usan un tipo más “avanzado” de **estructura de proyectos**, en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de una estructura de matriz, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a los que regresan los empleados después de finalizar un proyecto. En vez de eso, los empleados aplican sus destrezas, habilidades y experiencias específicas a otros proyectos. Además, todo el trabajo en las estructuras de proyectos se lleva a cabo mediante equipos de empleados, quienes se vuelven parte de un equipo de proyectos porque tienen la destreza y la habilidades adecuadas.

---

<sup>43</sup> ROBBINS & COULTER, *Administración*, p. 245-247.

<sup>44</sup> ROBBINS & COULTER, *Idem*.

- a) **Fortalezas.** Diseño fluido y flexible que puede responder a los cambios ambientales, toma de decisiones más rápida.
- b) **Debilidades.** Complejidad para asignar personal a los proyectos, conflictos de tareas y personalidades.<sup>45</sup>

- **ORGANIZACIONES SIN LIMITE**

Otro enfoque del diseño organizacional contemporáneo es el concepto de **organizaciones sin límite**, cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites impuestos por una estructura predeterminada. La organización sin límites intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control ilimitadas y reemplazar los departamentos con equipos a los que les confiere poder. ¿QUÉ QUIERE DECIR CON “LÍMITES”? Existen límites internos, es decir, límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y límites verticales que dividen a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales. Además, existen límites externos que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas para minimizar o eliminar estos límites, los gerentes podrían usar estructuras **organizacionales virtuales, de red o modulares.**<sup>46</sup>

- **ORGANIZACIÓN VIRTUAL**

Una **organización virtual** es la integrada por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo, que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en las oportunidades que surgen.<sup>47</sup>

- **ORGANIZACIÓN DE RED**

Otra opción estructural para los gerentes que desean minimizar o eliminar los límites organizacionales es la **organización de red**, que es una pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes. Este enfoque permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor y contratar y contratar otras actividades en empresas especialistas.<sup>48</sup>

- **ORGANIZACIÓN MODULAR**

La última opción sin límites para los gerentes es similar a la organización de red. Es una **organización modular**, de manufactura, que usa proveedores externos para proporcionar componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

<sup>46</sup> ROBBINS & COULTER, *Administración*, p. 245.

<sup>47</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

<sup>48</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

<sup>49</sup> ROBBINS & COULTER, Idem.

- **ORGANIZACIÓN PIRAMIDE INVERTIDA**

Como parte fundamental en la búsqueda de ventajas estratégicas, las organizaciones han optado por invertir la tradicional pirámide de jerarquía (**ver capítulo VI, figura 6.1**), colocando en la base superior a los departamentos o nivel operativo, por ser este en el que recae la responsabilidad directa del trato con clientes. En seguida a los gerentes o nivel medio, y, finalmente, a la dirección en la cúspide inferior. Esta tendencia no solo proyecta una imagen más orientada al servicio a clientes, sino que concede a los mandos directivos una posición menos predominante y más de apoyo a los mandos medios y operativos.<sup>50</sup>

- **LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

La **organización que aprende** es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente. En la organización que aprende, los empleados practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo.

El concepto de una organización que aprende no implica un diseño organizacional específico, sino más bien describe una forma de pensamiento o filosofía organizacional que tiene implicaciones de diseño importantes, las características que presenta son:

- a) **Diseño organizacional.** Sin límites, equipos, *empowerment*.
- b) **Liderazgo.** Visión compartida, colaboración.
- c) **Cultura organizacional.** fuertes relaciones mutuas.
- d) **Compartir información.** Abierta, oportuna, exacta.

¿Cómo sería una organización que aprende? Como podemos ver las características de una organización que aprende gira en torno al diseño organizacional, la participación de información, el liderazgo y la cultura.

En una organización que aprende, es decisivo para sus miembros compartir información y colaborar en actividades de trabajo en toda la organización a través de diferentes especialidades funcionales e incluso, de distintos niveles organizacionales. Esto puede lograr minimizarlo o eliminando los límites estructurales y físicos existentes. En este ambiente sin límites, los empleados tienen la libertad de trabajar juntos y colaborar haciendo el trabajo de la organización de la mejor manera posible y, así aprenden unos de otros. Debido a esta necesidad de colaboración, los equipos también tienden a ser una característica importante del diseño estructural de una organización que aprende. Los empleados trabajan en equipos para realizar cualquier actividad que se requiera, y a estos equipos de empleados se les confiere el poder para tomar decisiones con relación a su trabajo o la solución de problemas. Con empleados y equipos que tienen poder para tomar decisiones, hay poca necesidad de “*jefes*” para dirigir y controlar. Más bien los gerentes sirven como facilitadores, partidarios y defensores de los equipos de empleados.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> FRANKLIN, Benjamín, Revista ADMINISTRATE HOY, “*Vertientes Alternas de Estructuras Organizacionales*”, Año X, México, julio 2004. p. 12.

<sup>51</sup> ROBBINS & COULTER, Administración, p. 245.

# CAPÍTULO

## III

“RAMO TURÍSTICO”

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Definir claramente el concepto turismo y su entorno.
- Conocer la trascendencia del turismo en México.
- Comprender la importancia económica, política, socio-cultural y ecológica del turismo actualmente en México.
- Analizar la participación que tiene el turismo en la economía activa de México.
- Explicar de manera general lo que son los servicios turísticos.

## INTRODUCCIÓN

Luego de haber analizado el origen del diseño organizacional en la administración y haber entendido la importancia que tiene este dentro de cualquier empresa, hay que enfocar la atención ahora a un sector en particular.

Si bien la estructura económica con sus elementos representa la base de la sociedad, el sistema económico se encuentra organizado en forma específica de acuerdo al desarrollo histórico social.

De esta manera los procesos de trabajo y los diferentes tipos de relaciones que ocurren en las diversas actividades contribuyen a la organización del sistema económico, En las sociedades actuales, la organización económica surge a través de sectores y ramas económicas.

Los sectores económicos son las porciones en que se ha dividido el conjunto de actividades económicas que se realizan en un país. Recordemos los tipos de sectores que la economía ha separado así como el impacto de su actividad económica en los últimos tiempos.:

- **Sector agropecuario.** Llamado antiguamente sector primario de la economía, se encuentra integrado por cuatro ramas productivas: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. dedicado a la producción de bienes, como lo son las actividades extractivas y de explotación. Su actividad económica ha disminuido de un 40% a un 5% desde 1900.
- **Sector industrial.** Llamado anteriormente sector secundario de la economía, se encuentra integrado por dos subsectores: **1)** Industria extractiva, tiene como finalidad sacar del subsuelo algunos recursos materiales con el objeto de comercializarlos, eliminando todos los materiales. Las industrias extractivas son la minería y el petróleo. **2)** Industria de transformación, tiene como objeto producir bienes materiales mediante el cambio o transformación de otros productos, ya sea extraídos directamente de la naturaleza o bien transformados, como las materias primas. Algunas ramas de la industria de transformación son: plástico, vidrio, calzado, vestido, etcétera. Su actividad económica ha disminuido de un 30% al un 15% desde 1900, con una alza al 55% en la década del 50-60.
- **Sector servicios.** Llamado sector terciario de la economía, esta formado por todas las ramas no productiva pero necesarias para el funcionamiento del sistema económico. dedicado a la distribución de bienes y servicios como el comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, alquiler de inmuebles, servicios profesionales, servicios de educación, servicios médicos, servicios de esparcimiento, restaurantes y hoteles, turismo, entre otras. Su actividad económica ha tenido un crecimiento constante de 20% a un 30% desde 1900.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> MÉNDEZ, José, MONROY, Fidel, ZORRILLA, Santiago, Dinámica Social de las Organizaciones, Tercera edición. Editorial INTERAMERICANA, México, 1986. p. 162.

Resulta fundamental identificar las tendencias de desarrollo de cada uno de los sectores para analizarlas y compararlas, con ello se obtienen los requerimientos y el tipo de administración necesaria.

En este caso nos abocaremos al sector terciario, dentro del cual se encuentra el **ramo turístico**, y para familiarizarnos más con el tema forzosamente tenemos que comenzar con una breve introducción de lo que es el turismo.

---

## 1. RAMO TURÍSTICO

---

Es indudable que existen múltiples interpretaciones respecto al turismo, fenómeno que, si bien tiene antecedentes remotos, sólo hasta nuestros días debido al carácter masivo que ha adquirido y sus importantes repercusiones en la vida social, económica y cultural de pueblos, ha merecido la debida atención, tanto de los gobiernos como de los sectores privados cada vez más amplios que en forma directa o indirecta participan de sus beneficios.

Hay quienes definen al turismo como una sucesión de transacciones comerciales y económicas. Para otros, hablar de turismo es mencionar una industria, basándose en la presencia de un producto sujeto a la oferta y la demanda, dentro de lo que conocemos como mercado turístico; y hay quienes también, para fines de control estadístico, lo clasifican como un simple movimiento migratorio. Para entender con mayor claridad al turismo hay que presentarlo como actividad social la cual persigue los siguientes aspectos:

- Actividad motivacional. A través del interés despertado en los grupos e individuos por el conocimiento de nuevos horizontes.
- Actividad política gubernamental. Basada en la promoción y los estímulos por visitar otras regiones o a ser visitados por individuos de otros países.
- Actividad capacitadora. A través de la formación de recursos humanos idóneos para operar el sistema turístico.
- Actividad laboral. Al permitir un mayor incremento de puestos de trabajo en actividades diversas del turismo.
- Actividad cultural. Propiciando el conocimiento, la presentación y el desarrollo de los aspectos culturales del país, para lo cual es necesaria la preparación del personal.
- Actividad artesanal. Como oferta conexas al turismo.
- Actividad de viajes o desplazamientos a los polos turísticos.
- Actividad de transporte. Como elemento de enlace entre el punto de origen y el punto de destino. Incremento de las organizaciones sociales y cohesión de las asociaciones con el fin de facilitar las posibilidades de viaje. Desarrollo del turismo social para las personas de bajos ingresos económicos.
- Actividades promocionales. Facilitando los viajes turísticos, a través de paquetes y tarifas especiales. Vacaciones pagadas, como prestaciones de carácter social con el fin de facilitar el turismo. Actividades de alojamiento, como albergues, hoteles especiales, etc. Cerca de los lugares de interés turístico.
- Actividad informativa. Escrita, televisada, entre otras, para dar a conocer al país de destino y mantener la imagen del mismo.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> INSTITUTO MEXICANO DE INDUSTRIA TURÍSTICAS, Curso de Inducción al Estudio del Turismo, México 1974.

## 1.1 CONCEPTO DE TURISMO

Luego de haber citado todas estas actividades en la que el turismo esta inmerso, nos formulamos una pregunta más directa ¿Qué es el turismo?

***“El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de un lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.”***<sup>54</sup>

Como podemos apreciar, en este concepto no solo se incluyen a las personas que hacen un viaje, mejor conocidos como turistas, sino también todas las relaciones que se derivan de este movimiento; los establecimientos de hospedaje y de alimentación, medios de transporte, guías, centros de recreación y espectáculos, y en general todos los atractivos, bienes y servicios que el turista requiere, muchos de los cuales, en determinados momentos, son utilizados y disfrutados por personas que viajan por motivos ajenos a los del propio turismo.

Ahora que si queremos tomar al turismo como un fenómeno económico, que es el caso que vamos a analizar, lo podemos definir de la siguiente manera:

***“El conjunto de actividades generadoras de empleos, de ingresos y divisas, creadoras de una corriente de oferta y demanda de diversos servicios, que obedecen a las leyes y principios económicos de toda actividad productiva y de servicios”***.<sup>55</sup>

Luego de haber definido claramente lo que el turismo significa, así como los factores que encierra, debemos concretarnos a entender cual es el sujeto y el objeto del turismo.

Se dice que el sujeto del turismo es siempre el hombre, ya sea que se le considere aislado o en grupo. Sus necesidades y deseos son origen de múltiples actividades, que imprimen al proceso un carácter específico, porque está ubicado en el centro del mismo. En esas circunstancias, cualquier estado que aspire a promover el desarrollo turístico acelerado deberá estudiar a fondo y ocuparse de los deseos y las necesidades humanas que requiera el manejo de su política.

No solamente se entiende por sujeto del turismo a los participantes activos en el fenómeno, sino que también hay que considerar como tales a aquellos que en función de sus recursos y necesidades constituyen un mercado potencial.

Puesto que es el sujeto del turismo quien decide el lugar a donde quiere dirigirse, es necesario conocer con toda oportunidad las condiciones generales del mercado que se desee promover, para estar en posibilidad de utilizar adecuadamente las motivaciones más convenientes y despertar el interés necesario para provocar desplazamientos a determinados

<sup>54</sup> DE LA TORRE, Oscar, El turismo. Fenómeno Social, Segunda edición, Editorial FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, México, 1980. p. 19.

<sup>55</sup> DE LA TORRE, Francisco, PATÁN, Rosa, Through the World of Business, Segunda edición, Editorial TRILLAS, México, 1990. p. 9.



lugares, destacando primordialmente las ventajas y características que puedan significar un medio ambiente que ofrezca el contraste más oportuno, ya sea éstas climatológicas, de paisajes o culturales, o en general atractivos y servicios diferentes o mejores de los que pueda encontrar en alguna otra parte.

La práctica del turismo, o también conocido como desplazamiento del mismo, está siempre en función del hombre, razón por la cual, al intentar una tipificación de los viajes que emprende el sujeto del turismo, deben considerarse los siguientes aspectos: ¿quién viaja?, ¿por qué lo hace?, ¿cómo lo realiza?. ¿qué efectos produce?

Planteada la exigencia anterior, habremos de referirnos en la particular a cada una de las denominaciones que generalmente se aplica al turismo, según su:

- a) origen: nacional o extranjero.
- b) Motivación: de recreación, descanso, cultura y salud.
- c) Permanencia: de corta y de larga estancia.
- d) Forma de viajar: de excursión y autónomo.
- e) Medio de transporte: aéreo, terrestre y acuático.
- f) Posibilidad de ejecución: libre y dirigido.
- g) Implicación económica: activo y pasivo.<sup>56</sup>

Tomando en cuenta estos aspectos, podemos comprender de mejor manera al sujeto del turismo, más sin embargo, el turismo tiene por objeto concreto la localidad que motiva el desplazamiento, así como las facilidades necesarias que permitan el traslado y la residencia temporal, en otros términos, el objeto es el conjunto de elementos que conforman la oferta turística, dentro del mercado.

Por tal razón, podemos dividir la oferta turística en primordial y complementaria.

*La oferta primordial* está integrada por el conjunto de atractivos turísticos que producen aquellas motivaciones que dan origen a los desplazamientos y que determinan la producción de servicios. Este conjunto de atractivos que deben considerarse, integran a su vez el patrimonio turístico de un lugar, de una región o de un país.

*La oferta complementaria* es consecuencia de la primordial, se refiere a los diversos factores que hacen posible y facilitan el traslado y la permanencia de los individuos que se desplazan. Tales factores o elementos, son:

- a) Las obras de infraestructura, o sea de acceso, adaptación y acondicionamiento, que apoyan e impulsan el desarrollo de la actividad turística.
- b) La estructura turística, que incluye instalaciones, establecimientos, equipos, servicios y transportes especiales.
- c) La supraestructura turística, cuya entidad se integra con organismos e instituciones, públicos y privados, que vigilan, promueven y armonizan la producción y venta de los servicios.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> DE LA TORRE, *El Turismo, Fenómeno Social*, p. 28.

### 1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TURISMO EN MÉXICO

El turismo entendido como un fenómeno social de masas se ha convertido en los últimos años, para algunos países, en factor importante y aun básico de su economía. En efecto la llamada industria sin chimeneas constituye hoy día, para países como Suiza, Italia y España por no citar más, una de las actividades de mayor trascendencia par sus respectivas economías.

En México esta industria aun sin haber alcanzado el desarrollo que tienen los países europeos nombrados, ocupa un lugar de notorio relieve en la economía, es por ello que lejos de constituir un fenómeno de importancia exclusiva para el sector de prestadores de servicios, se ha constituido, principalmente por la complejidad que encierra, en un acontecer de interés nacional. En consecuencia, el gobierno a intervenido desde los albores de su nacimiento, en su reglamentación y ha creado organismos públicos encargados de dirigir las actividades turísticas nacionales.

Efectivamente, el valor dl turismo trasciende los sectores inmediatamente relacionados con él. Para convertirse, no solo desde la perspectiva económica, sino también social y humana, en un fenómeno de interés nacional.

El acontecer histórico del turismo en México, se ha dividido en tres etapas:

1. Etapa de nacimiento, de 1920 a 1940.
2. Etapa de desarrollo, 1940 a 1958.
3. Etapa de tecnificación, de 1958 hasta nuestros días.<sup>58</sup>

### ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL TURISMO PARA MÉXICO EN LA ACTUALIDAD?

Actualmente, la importancia del turismo en la economía nacional es trascendente, como referencia México conservó el octavo lugar a nivel mundial en el número de turistas internacionales en el año 2003 y ascendió del lugar 13 al lugar 10 en ingresos recibidos.

En la captación de turismo, México solo es superado por Francia, España, E.U., Italia, China, Reino Unido y Austria, cabe destacar que después de los E.U., México es el país más visitado del continente americano por arriba de Canadá y cualquier país de América Latina y del caribe. En materia de captación de divisas, nuestro país ha venido escalando posiciones a nivel mundial, superando a importantes competidores como Suiza y Australia que llegaron a tener mejores posiciones en la evaluación internacional.

En gobierno actual, mediante el Programa Nacional de Turismo 2001-2006 pretende avanzar en el cumplimiento de sus objetivos, donde se encuentran inmersos intereses

---

<sup>57</sup> DE LA TORRE, *Ibid.*, p. 34.

<sup>58</sup> RAMÍREZ, Manuel, *Teoría General del Turismo*, Segunda edición, Editorial DIANA, México, 1994. p. 13.

nacionales como: hacer del turismo una prioridad nacional; tener turistas totalmente satisfechos; mantener destinos sustentables; y contar con empresas turísticas competitivas.<sup>59</sup>

Nuestro país cuenta con grandes recursos turísticos con los que bien podría colocarse en uno de los tres primeros lugares en afluencia turística a nivel mundial, para entender mejor este concepto, hay que definir los que es un recurso turístico.

En un sentido amplio, recurso turístico es aquel elemento natural, objeto, medio o bien susceptible de satisfacer ciertas necesidades a través de su consumo, al cual el ingenio humano le da la aplicación y función según sea el ámbito de satisfacción deseado.

Por lo tanto, aquellos elementos que se denominan como recursos turísticos serán los que motiven la ejecución de un viaje realizado por razones de utilizar el tiempo libre.

Las anteriores apreciaciones permiten enunciar una definición aproximada de recursos turísticos:

*“Los recursos turísticos son aquellos elementos naturales, objetos culturales o hechos sociales, que mediante una adecuada y racionada actividad humana pueden ser utilizados como causa suficiente para motivar el desplazamiento turístico”.*<sup>60</sup>

La definición anterior nos permite establecer una clasificación general de recursos turístico en: naturales y socioculturales.

**Recursos naturales turísticos** son todos aquellos factores que la naturaleza ofrece al hombre para su disfrute (clima. Mares, lagos, ríos, montañas, bosques, praderas, playas, etc.). No se requiere por ello, que sea un determinado tipo de hechos naturales, sino que en general todos puedan ser aprovechados como recursos turísticos, siempre que el ingenio humano encuentre la forma de hacerlos suficientemente atractivos como para originar el viaje. Como se ve, la actividad turística en este sentido es creadora e ingeniosa, y la capacidad de una comunidad receptora de turismo, es la que determinará el grado de aprovechamiento de los recursos o elementos naturales, como recursos turísticos.<sup>61</sup>

**Los recursos socioculturales** son resultado de la creatividad humana. Dentro de este tipo abarca, en general, todas aquellas manifestaciones socioculturales, como son:

- a) Las obras de creación estética ( pintura, escultura, música, danza, artesanía, arquitectura, etc.) pasadas y presentes.
- b) Las obras derivadas de la técnica y de la experimentación científica, en todo el ámbito de la civilización antigua y moderna ( edificios, presas, diques, puentes, viaductos, caminos, subterráneos, otros medios y vías de comunicación y transporte, complejos urbano-industriales, centros deportivos, artísticos, seminarios, desfiles, etc.)
- c) Los eventos y espectáculos públicos y privados, permanentes o eventuales.

<sup>59</sup> FUENTE: SECTUR, Administración Nacional del Turismo, <http://www.sectur.gob.mx>

<sup>60</sup> RAMÍREZ, Teoría... Ibid., p. 61.

<sup>61</sup> FUENTE: SECTUR, Indicadores Económicos, <http://www.sectur.gob.mx>

Como podemos observar, México cuenta con un sin fin de recursos con los cuales el desarrollo de este sector dentro del país ayudaría de manera significativa al crecimiento de la economía, impulsando la captación de divisas para nuestro territorio así como la inversión no solo extranjera sino también nacional, obviamente con proyectos que cubran las necesidades y expectativas de la sociedad y del bien común.

En el año 2004, las cifras proporcionadas por empresarios y Gobiernos de los Estados dieron a conocer el desarrollo de nuevos proyectos tales como hoteles, megadesarrollos, parques temáticos, campos de golf, infraestructura para el transporte turístico, entre otros proyectos que fueron inaugurados o se realizó inversión en los mismos durante este año, cerrando el 2004 con una inversión de \$2,294.85 millones de dólares, de los cuales 43.86% se aplicó en destinos de playa (sin incluir a Quintana Roo) y el 19.92% en el mundo Maya, siendo más del 75% inversión realizada en el país por nacionales, principalmente en proyectos hoteleros, desarrollos turísticos inmobiliarios y megadesarrollos.<sup>62</sup>

Por el origen del turista, se han clasificarlos en nacionales y extranjeros; se dice del primero cuando lo practican los propios habitantes de un país, dentro de los límites de su propio territorio, en el segundo es cuando se designa a las corrientes de viajeros que traspasan los límites de un país, para internarse en otro. En los dos últimos años en México se encuentran los siguientes datos.

- El número de turista internacionales que visitaron el país en el 2004 manifestó un crecimiento del 10.5% sobre lo registrado en el 2003, alcanzando la cifra de 20.618 millones de turistas.
- Los ingresos de divisas por visitantes internacionales presentaron un crecimiento sostenido durante todo el año, acumulando un incremento de 14.6% por comparación con 2003. Se alcanzó la cifra de 10,838.9 millones de dólares.
- En el mismo periodo, el gasto medio de los turistas de internación creció a 4.4% en relación al registrado en 2003, y alcanzó 673.7 dólares.
- Los excursionistas en cruceros registrados en 2004 aumentaron 15% en comparación con 2003. El gasto efectuado durante sus visitas llegó a la cifra de 464.1 millones de dólares, es decir, 21% más que en el año 2003.
- La balanza turística mostró un saldo favorable de 3,879.9 millones de dólares, 21% por arriba de lo registrado para el 2003.
- Las ocupaciones remuneradas en el sector se estimaron en 1 millón 823 mil al término del mes de diciembre del 2004. Esto implica un aumento neto de 66 mil ocupaciones al comparar con diciembre del 2003.
- Se registro un porcentaje de ocupación promedio en el país de 57.21%, es decir 2.49 puntos porcentuales más que en 2003.
- La variación entre 2003 y 2004, en el número de vuelos nacionales fue de 1.5%, en tanto que en internacionales fue de 12.8%. Por lo que toca al volumen de pasajeros transportados, las variaciones fueron de 4.9% y 15.12% respectivamente.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> FUENTE: SECTUR, Indicadores Económicos, <http://www.sectur.gob.mx>

<sup>63</sup> FUENTE: SECTUR, Administración Nacional del Turismo, <http://www.sectur.gob.mx>

## 1.2 SERVICIOS TURÍSTICOS

Entre los aspectos que presenta el turismo moderno, destaca muy especialmente el referente a los servicios turísticos (**figura 3.1**). Esta afirmación tiene su fundamento en los estudios comparativos que se han realizado entre los diversos factores o elementos que constituyen el complejo socioeconómico al que hemos denominado turismo.

*“Los servicios turístico son el conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada con el objetivo de responder a las exigencias de servicio planteadas por la composición socioeconómica de una determinada corriente turística”.*<sup>64</sup>

En cuanto a la relación que los servicios guardan con el turismo, podemos clasificarlos en específicos o inmediatos y en comunes o mediatos.

- **Servicios específicos o inmediatos.** Así se les llama a aquellos servicios cuya prestación depende fundamentalmente del turismo; están enfocados a servir a este, principalmente, y son proporcionados por empresas tales como agencias, establecimientos de hospedaje, de transporte especializado, expendios de mercaderías especiales; organizaciones dedicadas a informar y orientar; empresas de publicidad turística, de financiamiento turístico, etcétera.
- **Servicios comunes o mediatos.** Estos servicios son, en cambio, aquellos cuya prestación no depende únicamente del turismo, ya que satisfacen específicamente también las necesidades de la población local. Entre ellos podemos mencionar los proporcionados por establecimientos donde se expenden bebidas y alimentos, arrendadora de automóviles, lavandería, tintorería, entre muchas otras.<sup>65</sup>

Queda claro que una gran variedad de servicios los prestan empresas que sirven tanto al turista como al viajero ocasional que se desplaza por otros motivos, así como a los habitantes de la localidad. Tales servicios deben ser clasificados en la medida en que dependen del turismo, sin subestimar su importancia y quedando fuera de duda que esta clasificación se aceptará sólo para determinar el tipo de relación con el turista.

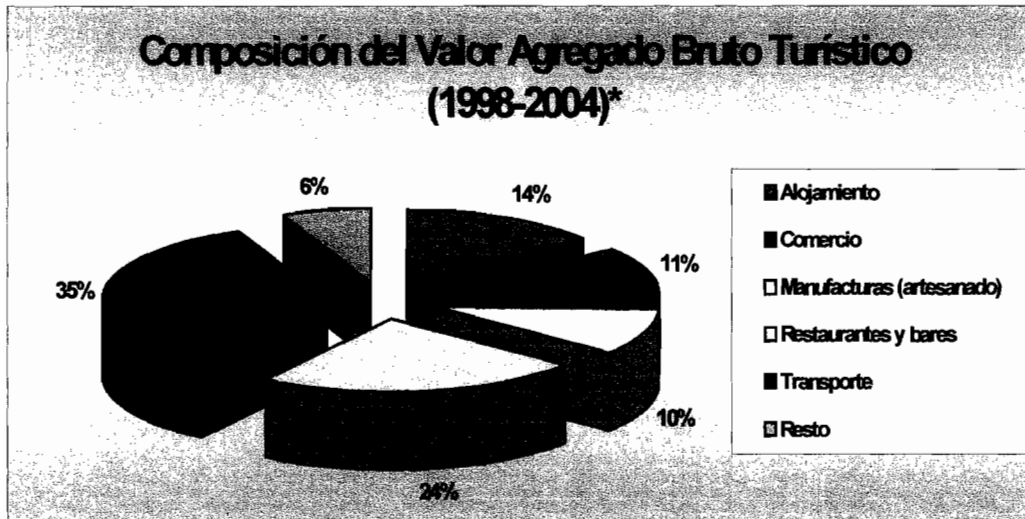
La clasificación de los servicios turísticos puede hacerse con arreglo a distintos criterios, que comprendan tanto a los servicios turísticos básicos (alojamiento y alimentación, agencias intermediarias del desplazamiento turístico y transportación de pasajeros), como a otros complementarios.

---

<sup>64</sup> RAMIREZ, Teoría... Ibid., p. 66.

<sup>65</sup> DE LA TORRE, El turismo... Ibid., p. 40.

( figura 3 . 1 )\*



\* FUENTE: SECTUR, Boletín Turístico. <http://www.sectur.gob.mx>

Para fines de este diseño organizacional, se pretende enfocar la atención a un servicio turístico en particular, estamos hablando del “**servicio de hospedaje**”, llamado también “**hotelería**”, el cual contempla varios servicios inmersos en este mismo que más adelante trataremos.

# CAPÍTULO

# IV

“INDUSTRIA HOTELERA”

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- **Definir claramente el concepto de hotelería.**
- **Describir las categorías de los hoteles según sus características.**
- **Entender la clasificación internacional de los hoteles.**
- **Comprender la participación que tiene la industria hotelera en el turismo mexicano en base a la información estadística.**
- **Mostrar la organización que posee el Hotel Barceló Premium Huatulco según sus necesidades.**
- **Explicar los tipos de servicios que pueden llegar a existir dentro de un hotel.**

## INTRODUCCIÓN

La hotelería ocupa un lugar importante entre los servicios turísticos que todo país debe ofrecer a sus visitantes. Muchos sitios no cuentan con los necesarios establecimientos de hospedaje que garantizaría una mayor afluencia de divisas, la cual beneficiaría la economía en forma sustancial. México, país turístico por excelencia, dispone cada vez de más organizaciones, agrupadas en todas las categorías, que satisfacen las expectativas de los turistas que nos visitan en número creciente.

Hablando un poco de los orígenes de la hotelería, se sabe que los pueblos antiguos tuvieron la necesidad de transitar por otros lugares ajenos a su espacio vital, eran vistos como extranjeros en el sentido estricto de la palabra.

Al iniciarse la era cristiana la tradición que infundió la nueva religión con diferente ideología, llevó a los moradores de muchos lugares del mundo a dar un mejor trato al peregrino, convirtiéndolo en amigo al darle posada y tratarlo como la persona más distinguida de la familia.

Las constantes inmigraciones, los movimientos sociales provocados por el comercio, la política, etcétera, determinaron la creación de instituciones específicas denominadas “hospitales”, cuyo origen es sin duda la radical latín *hospes* que quiere decir huésped, y que tenía como propósito atender a los peregrinos.

Al principio estas funciones eran realizadas por los monasterios y algunas órdenes religiosas sin retribución alguna, pero después de algún tiempo esta institución tomó un aspecto económico que desembocó en la aparición de las llamadas posadas.

Antiguamente eran los particulares quienes ofrecían hospitalidad al pasajero que se detenía en lugares; son escasos los ejemplos de edificaciones realizadas con el objeto de albergar a los viajeros; los casos que se conocen son construcciones hechas junto a los santuarios donde hospedaba principalmente a los peregrinos distinguidos, en tanto los demás eran atendidos en las inmediaciones, de una manera informal.

El pasado histórico de México muestra influencias de países europeos que condicionaron nuestro ser nacional, mostrando una gama de sucesos interesantes que han dado origen a nuestra industria hotelera.

Es posible que nuestra industria hotelera haya tenido su nacimiento el 1ro de diciembre de 1525, cuando don Pedro Hernández Paniagua solicitó al cabildo de la capital de la Nueva España para ofrecer en sus casa “pan y vino” convirtiendo sus propiedades en los primeros mesones que existieron en el Nuevo Mundo.

La industria hotelera moderna se inició en México en el año 1934 con la construcción del Hotel Reforma, para su sistema de administración, la organización interna de su personal y el servicio proporcionado vinieron a revolucionar los hoteles anteriormente establecidos.



Sin abocarnos tanto en los antecedentes de la hotelería, podemos definir que esta surgió de una necesidad que los viajeros demandaban, por lo cual se comenzó a ver al hospedaje como una forma de obtener ganancias por medio de un servicio, el cual, con el paso de los años se fue acrecentando y convirtiendo este concepto en una gran industria hasta nuestros días.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> BARRAGÁN, Luis, Hotelería, Segunda Edición, Instituto Politécnico Nacional, México, 2002. p. 9.

---

## 1. HOTELERÍA.

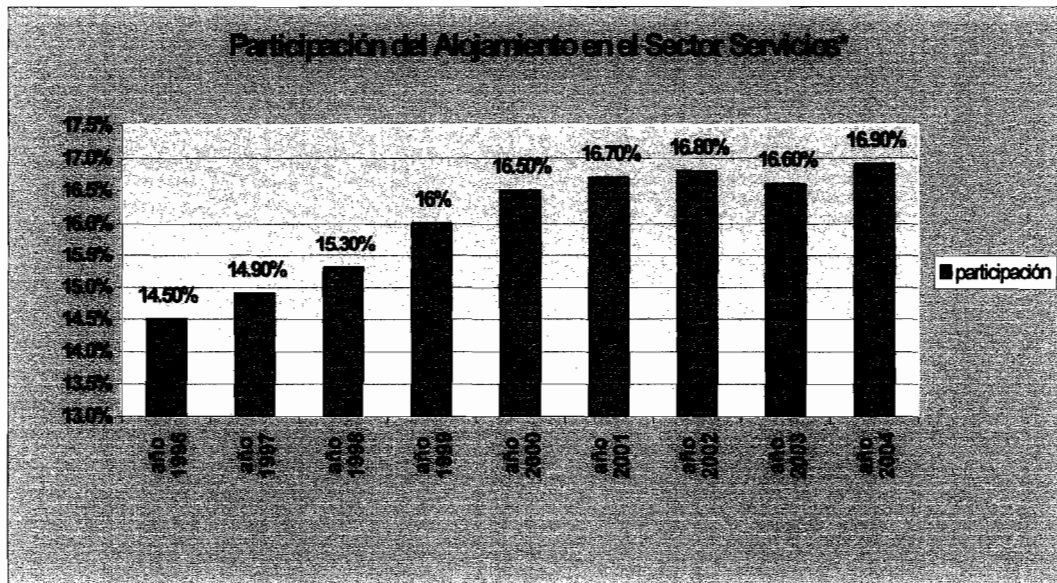
---

La hotelería como parte de las actividades básicas del turismo, tiene como objetivo principal las siguientes exigencias:

- a) ofrecer facilidades mínimas para albergar viajeros en forma temporal.
- b) ofrecer al turista no solo un sitio para alojarse sino recibirlo y atenderlo como huésped.

Dependiendo del alcance que contempla la existencia de una organización, tanto más compleja cuanto más variadas sean las necesidades que el turista quiere satisfacer, y más técnica y especializada en medida que demande una mayor eficiencia y refinamiento en el servicio. De ahí que sean los servicios de hospedaje, en especial los hoteles, los que presentan una gama de servicios complementarios dentro de la misma estructura física de operación.

( figura 4.1 )\*



\* FUENTE: SECTUR, Boletín Turístico, <http://www.sectur.gob.mx>

Como se puede observar en la gráfica, la participación de la hotelería dentro de los sectores económicos del país abarca un tramo muy importante según los datos arrojados en los últimos años, para poder comprender mejor este tipo de servicio, nos abocaremos de manera general a describir los elementos que lo conforman, con el simple objeto de conocer mas a fondo los términos utilizados en la hotelería y entender mejor el servicio turístico que desarrolla el Hotel Barceló Premium Huatulco.

## 1.1 SERVICIO DE HOSPEDAJE

El servicio de hospedaje, por su operación y funcionamiento, puede ordenarse en varios tipos:

1. El hotel.
2. El motel.
3. El condotel
4. El motor-hotel.
5. El hotel-residencia.
6. El servicio extra hotel. En el cual se incluyen apartamentos y casas particulares, casas de huéspedes o pensiones, campos turísticos, albergues juveniles, refugios y cabañas.

Estos criterios de clasificación se establecen por las siguientes características:

- La calidad y diversidad de sus servicios: de lujo, de primera, de segunda y de tercera clase.
- La estadía del usuario: residencial y comercial.
- El tiempo que permanece abierto: de estación y permanente.
- La localización geográfica: de ciudad, de montaña, de campo, de lago , de playa.
- Las terminales de transportes y las vías de comunicación a las que están próximos: de terminal terrestre, de terminal aérea, de terminal marítima o de navegación interior, y de carretera.
- La dimensión: pequeño, mediano y grande.
- La forma en que opera y las instalaciones con que cuenta: tipo hotel y tipo extra hotel.
- Su organización: independiente y en cadena.<sup>67</sup>

Es indispensable mencionar el concepto “**COMPLEJO HOTELERO**” como parte del vocabulario que se utiliza en el ámbito turístico, dicho concepto encierra tres direcciones importantes:

- a) **Estructura.** Que se refiere a la organización del hotel como tal.
- b) **Infraestructura.** Se concentra en el inmueble y las instalaciones del hotel.
- c) **Supraestructura.** Engloba todo el ambiente político, económico, gubernamental, social y cultural que tiene relación estrecha con la organización del hotel.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> DE LA TORRE, Francisco, PATÁN, Rosa, Through the World of Hotel Business, Segunda edición, Editorial TRILLAS. México, 1990. p. 37.

<sup>68</sup> RAMÍREZ, Teoría..., Ibid., p. 70.

**NOTA.** Para efecto de este estudio desarrollaremos el primer inciso referente a la estructura del hotel, en el caso de los conceptos infraestructura y supraestructura los analizaremos no tan a fondo en esta ocasión, ya que son temas para desarrollar más ampliamente en trabajos posteriores, sin embargo son tomados en cuenta dentro de esta investigación debido a la importancia que posee el conocer de manera genérica su participación en el ámbito hotelero.

Ahora fijaremos nuestra atención únicamente en el concepto de **HOTEL**, por lo tanto nos vamos a familiarizar en este entorno comenzando por definir el concepto.

*“El hotel es un establecimiento edificado que ofrece a los viajeros un lugar de descanso, alimento y algunas otras facilidades de recreación operado bajo una fase para obtener utilidades”.*<sup>69</sup>

Todo esto ha sufrido con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus específicas características de servicio actual. Son estas las que lo hacen ser considerado como el lugar de alojamiento típico del turista..

Estas características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propios en cuartos y suites, además de otros complementarios, tales como: espacios sociales, piscina, restaurantes, bar, centro nocturno, casino, agencias de viajes, estéticas, spa, tiendas especializadas, asesoría de deportes, agencia de cambio de moneda, servicio de Internet entre otros más.<sup>70</sup>

## **1.2 CATEGORÍAS DE LOS HOTELES**

Los anteriores tipos de establecimiento de hospedaje o alojamiento observan por su estructura y operación una ordenación en categorías, que está basada en la cantidad y calidad de los servicios e instalaciones que disponen, además de encontrarse en la más actualizada búsqueda conducida por los mayores hoteles en línea de acuerdo con los estándares industriales que la UIOOT (Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo) propone en su proyecto de normas de clasificación de hoteles, la cual arroja las siguientes categorías designadas por estrellas.

1. **GRAN TURISMO.** Se habla de gran turismo a todas aquellas propiedades de gran lujo que poseen en su infraestructura y servicio una certificación con la más alta calidad establecida por el turismo, una ubicación muy favorable, la hospitalidad y atención al huésped son extraordinarias, así como la elegante decoración en todas sus instalaciones, los restaurantes cuentan con una magnífica calidad certificada en la variedad de los alimentos, el alto nivel de capacitación y servicio de los empleados son características sobresalientes, además de contar con instalaciones del más alto confort. Por lo general este tipo de hoteles se encuentran en zonas exclusivas de los destinos turísticos, por lo que cuentan con un gran número de servicios dentro de sus mismas áreas.

---

<sup>69</sup> BARRAGAN, Luis, Hotelería, Segunda edición, Instituto Politécnico Nacional, México 2002. p. 11.

<sup>70</sup> BARRAGAN, Idem.

2. **CINCO ESTRELLAS.** Estas propiedades de lujo son miembros de un selecto grupo de hoteles que exhibe un excepcional grado de servicio y de hospitalidad, estas propiedades muestran un original y maravilloso diseño, una muy buena ubicación, magnífica decoración, alimentos excepcionales y meticulosas áreas para disfrutar, la excelente calidad del servicio a huéspedes es la prioridad de los empleados.
3. **CUATRO ESTRELLAS.** Estas propiedades superiores las distingue con un alto nivel de servicio en hospitalidad así como una amplia variedad de facilidades de alta escala, un diseño bien integrado, cuarto estilizado en decoración y en excelentes restaurantes.
4. **TRES ESTRELLAS.** Estas propiedades ofrecen un alto nivel de servicio con diversiones adicionales, paquetes y facilidades propiedad del hotel, decoración y calidad de muebles con un notable gusto en estilo y clase. La mayoría de las propiedades en esta categoría cuentan con los servicios de desayuno o almuerzo, un servicio a cuartos según lo disponga, estacionamiento, alberca y gimnasio en la mayoría de los casos.
- 
5. **DOS ESTRELLAS.** Estas propiedades satisfacen las necesidades básicas de los viajeros para comodidad y conveniencia de los mismos, no cuentan con el lujo de otros hoteles superiores en estrellas en sus habitaciones y demás instalaciones, algunos pueden ofrecer servicio limitado de restaurante, servicio a cuartos no está incluido.
6. **UNA ESTRELLA.** Estas propiedades cubre solo las necesidades básicas del viajero promedio, cuentan sin ningún lujo ni servicio extra al hospedaje que se brinda, ubicación limitada en áreas de mayores atracciones, se encuentran cerca de establecimientos de alimentos.<sup>71</sup>

### 1.2.2 CLASIFICACIÓN EXTRANJERA DE HOTELES

Por la ventaja cambiaria y cercanía, Estados Unidos es el país de donde procede el mayor número de turistas que se internan en México. Para sus ciudadanos la selección de hoteles mexicanos no presenta mayor problema porque cuenta con miles de agencias de viajes de las que reciben asesoría, y además existe la América Automobile Association con domicilio principal en Hethrow, Florida, identificada como “AAA”, que cuenta con mas de 33 millones de socios y por cuenta propia ha hecho un sistema de clasificación, usando de uno ( 1 ) a cinco ( 5 ) diamantes.

Esta asociación ha asignado a los hoteles mexicanos la misma clasificación en las guías que publica, cuyo significado es como sigue:

---

<sup>71</sup> FUENTE, DESTINOS TURÍSTICOS DE MÉXICO, <http://www.destinosturisticos.com>

1. **UN DIAMANTE.** Alcanza los requerimientos básicos para ser recomendado.
2. **DOS DIAMANTES.** Excede requerimientos mínimos de la AAA en algún aspecto físico y/o de operación.
3. **TRES DIAMANTES.** Excede significativamente los requerimientos de la AAA en muchas categorías físicas y operacionales. Ofrece instalaciones muy cómodas y atractivas.
4. **CUATRO DIAMANTES.** Excepcional, excede significativamente la mayoría de las categorías físicas y operacionales. Ofrece instalaciones lujosas, así como beneficios adicionales. Los gerentes, su personal, el personal de limpieza y de mantenimiento califican muy arriba del promedio normal.
5. **CINCO DIAMANTES.** De excelencia reconocida; otorgado solo a aquellos establecimientos extraordinarios que son ampliamente conocidos por una marcada superioridad en sus instalaciones, sus servicios y su ambiente en general.<sup>72</sup>

### 1.3 OFERTA HOTELERA EN MÉXICO 2004

La industria de alojamiento tuvo a tenido una participación promedio dentro del Valor Agregado Turístico de 14.4 por ciento. Así mismo, el periodo de referencia registró una tasa promedio de crecimiento del 1.2 por ciento y ha presentado una contribución creciente dentro del sector servicios. Las estadísticas indican que en el 2003 se registro una participación de 16.6 por ciento de este sector.

Así mismo durante el 2004 se contaba con una oferta de 13,060 establecimientos de hospedaje que representan 515,904 cuartos en todo el periodo. Tan solo en diez años han tenido una tasa de crecimiento promedio anual de 4.1 y 3.5 por ciento respectivamente.

De los 13,060 establecimientos registrados en 2004, el 59.5 por ciento se ubica en la clasificación de categoría turística de una a cinco estrellas, correspondiéndole a los establecimientos sin categoría el 40.5 por ciento de participación.

En lo que se refiere a los que se refiere a los 515,904 cuartos registrados, el 79.3 por ciento son de calidad de una a cinco estrellas y el resto sin categoría; destacando la participación de los cuartos de categoría cinco estrellas con un 23.7 por ciento.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> BARRAGAN, *Hotelería*, Ibis., p. 31.

<sup>73</sup> FUENTE: SECTUR, *Boletín Turístico*, <http://www.sectur.gob.mx>

( figura 4 . 2 )\*

**Composición de Establecimientos y Cuartos Hoteleros en México ( 2004 )\***

Concepto	ESTRELLAS					Categoría	Sin Categoría	Total Cuartos
	1	2	3	4	5			
<b>Establecimientos</b>	<b>679</b>	<b>1264</b>	<b>2146</b>	<b>1873</b>	<b>1813</b>	<b>7775</b>	<b>5285</b>	<b>13060</b>
<b>Participación</b>	<b>5.2%</b>	<b>9.7%</b>	<b>16.4%</b>	<b>14.3%</b>	<b>13.9%</b>	<b>59.5%</b>	<b>40.5%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Cuartos</b>	<b>122449</b>	<b>99635</b>	<b>86595</b>	<b>56280</b>	<b>44149</b>	<b>409108</b>	<b>106796</b>	<b>515904</b>
<b>Participación</b>	<b>23.7%</b>	<b>19.3%</b>	<b>16.8%</b>	<b>10.9%</b>	<b>8.6%</b>	<b>79.3%</b>	<b>20.7%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Cuartos Promedio</b>	<b>180</b>	<b>79</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>53</b>	<b>20</b>	<b>40</b>

\* FUENTE: SECTUR, Boletín Turístico, <http://www.sectur.gob.mx>

Tomando como marco de referencia, en México solo en el 2004 se obtuvo un acumulado de 49, 806 llegadas de turistas a hoteles, 87,292 turistas nacionales y 32,486 restantes de turistas extranjeros, los cuales se distribuyeron en distintos destinos del país, resultando la siguiente tabla de resultados correspondiente a la ocupación hotelera que la industria presento en el año 2004, donde se pudo observar un incremento considerable con respecto al 2003.

( figura 4 . 3 )\*

**PORCENTAJE DE OCUPACIÓN HOTELERA**

	ENERO - DICIEMBRE	
	2004	VAR 04/03
<b>CENTRO DE PLAYA</b>	<b>61.04</b>	<b>4.46</b>
INTEGRALMENT PLANEADOS	69.06	4.7
TRADICIONALES	50.61	0.76
OTROS	67.16	8.63
<b>CIUDADES</b>	<b>53.02</b>	<b>0.2</b>
GRANDES	55.65	1.03
DEL INTERIOR	48.55	-0.93
FRONTERIZAS	58.49	1.1
<b>TOTAL</b>	<b>57.21</b>	<b>2.49</b>

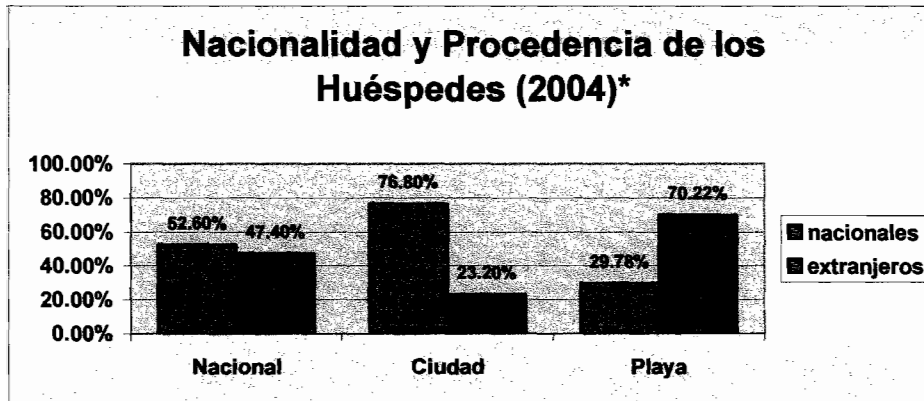
\* FUENTE :SECTUR, Reporte de Ocupación Hotelera, <http://www.sectur.gob.mx>

• **NACIONALIDAD Y PROCEDENCIA DE LOS HUÉSPEDS.**

Es fundamental, no solo para la industria hotelera sin para el ramo turístico conocer de manera detallada la nacionalidad y procedencia de los turistas que hacen uso del servicio de hospedaje en México (ver figura 4.4), esto como parte de las estrategias operativas y administrativas que cada entidad utiliza con el fin de acrecentar las oportunidades de

desarrollo económico que esto involucre, para el Hotel Barceló Premium Huatulco esta información sirve, entre otras cosas, para conocer el tipo de cliente que eligen visitar tanto el destino turístico como hacer uso de los servicios que la empresa brinda.

( figura 4 . 4 )\*



\* FUENTE: HORWATH CASTILLO MIRANDA, Resumen del Reporte Anual de la Industria Hotelera en México 2004.

- **TIPO DE DESTINO TURÍSTICO.**

Como lo pudimos observar en la gráfica pasada (**figura 4.4**) el destino turístico con mayor preferencia para el turista nacional son las ciudades, en cambio para el turismo extranjero las playas mexicanas son un gran atractivo debido al gran desarrollo que estos centros han tenido en los últimos años, además de la gran labor que las agencias de viajes y la Secretaría de Turismo han realizado para promover estos destinos. Para el hotel Barceló Premium Huatulco es un campo de oportunidad debido a que su situación geográfica favorece de manera sustancial a la elección de un hotel con las características ya mencionadas, por otro lado es importante tomar este factor en verdadera consideración ya que la estadía del turista extranjero supera al del turista nacional (**ver figura 4.5**) lo que representa una fortaleza no solo para el departamento de animación y espectáculos, sino para la organización en general.



( figura 4 . 5)\*

### ESTANCIA PROMEDIO REGISTRADA EN EL 2004\*

	Nacionales	Extranjeros
Nacional	3.20	3.91
Ciudad	2.44	2.7
Playa	3.92	5.06

\* FUENTE: HORWATH CASTILLO MIRANDA, Resumen del Reporte Anual de la Industria Hotelera en México 2004°.

#### 1 . 4 ORGANIZACIÓN DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.

La organización administrativa y operativa de una empresa hotelera se desenvuelve mejor con sistemas y técnicas que logren controles internos superiores y mayor productividad. Es necesario crear departamentos útiles y prácticos que realicen un mayor rendimiento, abreviando trámites y funciones y desarrollando una calidad que se traduzca en el logro de los fines propuestos (**figura 4.6**).

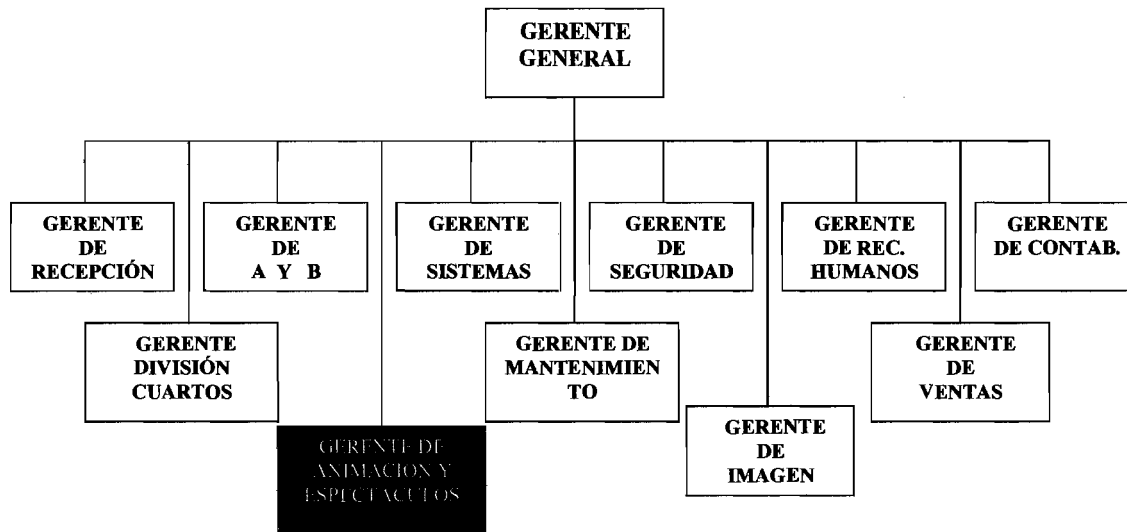
Cada hotel posee su propia organización y manejo de sus recursos, así como ciertas características que determinan su alcance en el servicio que brindan. Sin embargo, en cada uno existen algunos departamentos que son básicos para la adecuada operación de este tipo de organizaciones, a continuación se nombrarán algunas áreas de trabajo que son indispensables para optimizar las labores dentro de un hotel partiendo de la categoría de tres estrellas en adelante.

- DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN.
- DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.
- DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS.
- DEPARTAMENTO DE VENTAS.
- DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO (INGENIERÍA).
- DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD.
- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> DE LA TORRE & PATÁN, Througt... Ibid., p. 40.

(figura 4.6)<sup>75</sup>

**ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO**



■ **Ubicación del departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco.**

Por otro lado, tenemos los hoteles cuyo servicio más especializado cubre las expectativas de un destino turístico de manera completa, esto dependiendo de la magnitud de la infraestructura del hotel así como la ubicación geográfica del mismo, este puede llegar a desarrollar una serie de servicios que cubran de forma general todas las necesidades requeridas en la estancia del turista, aumentando de manera considerable el número de departamentos que operan dentro de la organización (figura 4.1), por lo que en muchos casos, los hoteles de gran turismo y cinco estrellas han adoptado un tipo de servicio que han beneficiado tanto en la operación de los hoteles como a la economía de los mismos, además de otorgar el mayor beneficio a los turistas quienes al final de todo son los que demandan calidad y cantidad en el servicio.

<sup>75</sup> FUENTE: GERENCIA GENERAL, Organigrama General del Hotel Barceló Premium Huatulco. 2005.

Dicho en otras palabras, al ampliar los servicios que ofrece un hotel, se ve en la necesidad de aumentar la departamentalización debido a la especialización del trabajo que requiera. Los departamentos más especializados que podemos encontrar comúnmente en hoteles con categoría de cinco estrellas a gran turismo son los siguientes:

- **DEPARTAMENTO DE ANIMACION Y ESPECTACULOS.**
- **DEPARTAMENTO DE DEPORTES ACUATICOS.**
- **DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.**
- **DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD.**
- **DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS.**
- **DEPARTAMENTO DE IMAGEN ( EN SU CASO)**
- **DEPARTAMENTO DE GRUPOS Y CONVENCIONES.**<sup>76</sup>

## **1 . 5 TIPOS DE PLANES DE ALOJAMIENTO**

Como lo hemos mencionado anteriormente, todos estos departamentos y algunos más, se han creado con un solo fin, el acrecentar las operaciones dentro de la organización para la obtención de mayores divisas así como el satisfacer completamente al turista dentro de las mismas instalaciones del hotel, dando como resultado una gran demanda por parte del turismo nacional e internacional quienes se benefician de manera directa al contar con toda una gama de servicios de calidad en un solo lugar, sin necesidad de desplazarse de manera física a otro lado, por lo que el éxito de este tipo hoteles se ve reflejado en las agencias de viajes, quienes tienen la labor nada fácil de vender en primera instancia todos los servicios no nada más de hospedaje, sino de todo el círculo que encierra el ámbito turístico.

Independientemente del tipo o categoría de hotel que se trate, el servicio se añade o no alimentación, por lo que debido al hecho de proporcionar alimentos, existen varios planes de alojamiento.

- **Plan europeo.** Sin alimentos.
- **Plan continental.** Con desayuno.
- **Plan americano modificado.** Desayuno y comida o cena (media pensión.)
- **Plan americano.** Con desayuno, comida y cena.\*

Sin embargo, existe un tipo específico de alojamiento, que por lo general lo ofrecen los hoteles de lujo con clasificación de gran turismo y cinco estrellas, con el objeto de brindar la mayor cantidad de servicios a todos su huéspedes dentro de su infraestructura y de que no salir del complejo, de esta forma los grandes hoteles han adoptado la leyenda en su slogan de **ALL INCLUSIVE ( TODO INCLUIDO)** que se refiere a incluir es su servicios no solo el hospedaje y alimentos característicos, sino también el uso de instalaciones y otros servicios propios de un hotel con prestigio. De esta forma el ingreso que el hotel tenga por huésped va destinado directamente cubrir todos los gastos que se tengan en cada departamento de manera general.

---

<sup>76</sup> BARRAGÁN, Ibid., p. 35-38.

Solo por mencionar algunos departamentos y dependiendo la ubicación (playa, montaña, ciudad, etc.) tenemos los siguientes conceptos que se encuentran en el **ALL INCLUSIVE**:

- **HOSPEDAJE.**
- **ALIMENTOS Y BEBIDAS ILIMITADAS.**
- **INSTALACIONES DEPORTIVAS.**
- **ANIMACIÓN Y ENTRETENIMIENTO.**
- **CENTRO NOCTURNO.**
- **SPAS.**
- **JACUZZI Y SAUNA.**
- **SERVICIO DE CÓMPUTO.**
- **SALÓN DE JUEGOS.**
- **ENTRE OTROS.**<sup>77</sup>

Las cadenas de hoteles españolas han utilizado este tipo de servicio que comprende un gran conjunto de beneficios, solo por nombrar algunos se encuentran las cadenas de hoteles Barceló, RIU, Meliá, entre otros, que por sus características y tipo de plan de alojamiento sus complejos hoteleros se encuentran geográficamente situados en playas.

Como punto medular en este trabajo, vamos a desglosar únicamente el departamento de animación y entretenimiento, para llegar finalmente al área de espectáculos, con el fin de enfocarnos en el diseño organizacional de dicho departamento en una infraestructura desarrollada en playas.

---

<sup>77</sup> BARRAGÁN, *Ibid.*, p. 35.

# CAPÍTULO

# V

## SEGUNDA PARTE

“DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y  
ESPECTÁCULOS DEL HOTEL  
BARCELÓ PREMIUM HUATULCO”

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Explicar la participación del departamento de animación y espectáculos el Hotel Barceló Premium Huatulco.
- Mostrar la importancia de la cultura organizacional en el departamento de animación y espectáculos, así como sus objetivos y estrategias.
- Describir la relación que existe entre el departamento de animación y espectáculos con los demás departamentos del hotel.
- Mencionar en forma genérica los recursos que son utilizados para realizar las actividades administrativas y operativas del departamento.
- Mostrar la operación que tiene el departamento de animación y espectáculos.
- Desarrollar el procedimiento de elaboración de la animación y el espectáculo como muestra del tipo de actividad que realiza el departamento dentro del hotel.
- Mencionar los conceptos referentes a la evaluación del personal.

## **OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

- **Analizar el departamento de animación y espectáculos mediante el desarrollo del método de evaluación conocido como análisis F.O.D.A.**
- **Mostrar el diagnóstico de la evaluación del departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco. Explicar la estrategia a seguir para lograr la eficiencia y eficacia de el departamento.**
- **Explicar la estrategia a seguir para la obtención de los resultados esperados.**

## INTRODUCCIÓN

En su mayoría, el objetivo primordial en el turismo es el disfrutar en un lapso de tiempo de atractivos tanto naturales como creados por el propio hombre en donde este se sirve de estos factores como medio distractor de su cotidianidad, además de satisfacer necesidades físicas y mentales.

Al viajar y encontrarnos en un lugar donde el ambiente que se percibe es de total gusto para nosotros, podemos decir que las expectativas del viaje han sido cumplidas. Para que este objetivo se cumpla se ha trabajado con el fin de otorgar todo tipo de servicios, es de aquí en donde la animación y el espectáculo toman un papel sumamente importante dentro de la industria hotelera.

La animación se considera parte del trabajo de un grupo de personas jóvenes donde sus esfuerzos están dirigidos básicamente a crear un ambiente de suma diversión por medio de relaciones interpersonales que sirven como complemento del servicio que se otorga dentro del hotel.

El espectáculo es una parte medular dentro del turismo debido a que en ocasiones es este quien genera el fenómeno de viajar para presenciar algún tipo de show, los cuales van desde presentaciones culturales hasta shows comerciales.

Al hablar de espectáculo nos referimos al trabajo artístico presentado en un escenario generado por un grupo específico de personas que por medio de sus ejecuciones, talento y apoyados por un equipo técnico que enfatiza los sentidos, hacen que el espectador salga satisfecho y cubra la necesidad de ser entretenido.

Por su diversidad el espectáculo es catalogado como un medio importante dentro de la economía del país ya que es este quien por gusto de la personas puede generar grandes divisas y ser considerado como rentable. Sin embargo, es importante aclarar que para que un espectáculo sea de total agrado se debe, en primer instancia, determinar que es lo que se quiere presentar, a que tipo de público va dirigido y sobre todo la calidad del mismo.

**NOTA: el desarrollo de la información presentada en este capítulo se obtuvo mediante la experiencia, debido a la ausencia de información sobre el tema, sin embargo se ha tomando un marco teórico en base a las herramientas que la administración nos brinda.**

---

## 1. DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS.

---

El departamento de animación y espectáculos tiene; como su nombre lo dice, la labor de animar y entretener al huésped por medio de actividades recreativas y gran variedad de shows temáticos presentados dentro de las mismas instalaciones. Este departamento se crea a partir de la necesidad de contar con una diversión en el mismo lugar del hospedaje, por lo general se encuentra en los hoteles de gran turismo y cinco estrellas que cuentan con la infraestructura apropiada para este tipo de servicio, así como el lugar geográfico donde se encuentra establecido y las atracciones que tenga el destino turístico.

El departamento de animación y espectáculos divide su trabajo en base a sus funciones, por un lado tenemos el área dedicada exclusivamente a la animación diurna que contempla todas aquellas actividades que el staff realiza para crear un ambiente propicio para la diversión, el trabajo de los animadores esta dedicado exclusivamente a amenizar por medio de interacción personal en actividades recreativas y deportivas a todos los huéspedes que hagan uso de las instalaciones del hotel.

Por otro lado, existe el área dedicada exclusivamente a los espectáculos, esta área contempla el entretenimiento nocturno por medio de espectáculos presentados en las mismas instalaciones del complejo hotelero, conformado por un grupo de artistas que noche tras noche ofrecen a los huéspedes la variedad de cinco shows temáticos como lo son: show “Fiesta Mexicana”, show “Caribe Tropical”, show “Internacional”, show “Broadway” y show “Lluvia de Estrellas”, y con ello cumplir con los objetivos establecidos por el concepto **ALL INCLUSIVE** de encontrar todo el entretenimiento en un solo lugar sin la necesidad de un traslado físico.

Para conocer más acerca del departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco comenzaremos mostrando los elementos de la empresa que definen el rumbo y los ideales de trabajo que encausan todos los esfuerzos de la organización.

### 1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

El tener una adecuada estructura organizacional para la operación del departamento de animación y espectáculos se basa en dirigir todos los esfuerzos en un solo sentido. para ello se debe contar; en primera instancia y como en todas las organizaciones, con una **cultura organizacional**\*1 que refleja los valores compartidos, convicciones y conductas apreciadas que se incorporan a la forma en que se hacen las cosas, y determina el rumbo de las acciones, lo que se pretende alcanzar y a de que forma llegar; por esta razón, comenzaremos estableciendo las partes que conforma este concepto.



#### a) MISIÓN DEL HOTEL.

Se refiere a la razón de ser de la organización, en este caso nos abocamos a un hotel **ALL INCLUSIVE** cuya actividad principal no solamente es brindar alojamiento, sino que además dentro de este concepto se encuentran inmersos gran variedad de servicios que se otorgan al huésped. La misión que se establece involucra a toda la organización y depende de la finalidad de la empresa.<sup>78</sup>

“Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un servicio de calidad inmerso en un ambiente propio para despertar el deseo de regresar”.<sup>79</sup>

#### b) VISIÓN DEL HOTEL.

En un sentido estricto, este concepto se refiere a lo que se espera lograr en un futuro del departamento, por medio de la adecuada integración de los recursos existente.

“Ser un grupo hotelero y de viajes rentable internacional y orientado a la satisfacción del cliente”.<sup>80</sup>

#### c) VALORES DEL HOTEL.

Todas las personas entran a una organización con un conjunto relativamente arraigado de valores. Nuestros valores, adquiridos de nuestro entorno, representan convicciones básicas sobre lo correcto y los incorrecto. Los valores sociales influyen mucho en la manera de desempeñar las tareas, estos son amplios y abarcan muchos aspectos, para el departamento de animación y espectáculos, los valores son los mismos que el de toda la organización, establecidos por esta misma<sup>81</sup>. Los valores son la base para una filosofía.

Búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes, transmitiendo...  
Austeridad, honestidad, seriedad y vocación de servicio fomentando...  
Respeto y relaciones tanto internas como externas,  
Constancia y dedicación como claves del éxito, junto con...  
Estrategia de perfeccionamiento, eficacia y desarrollo, que nos convierta en...  
Líderes del sector, ofreciendo...  
Oportunidades de realización y desarrollo profesional de las personas.<sup>82</sup>

#### d) FILOSOFÍA DEL HOTEL.

La filosofía de la organización puede considerarse como una combinación de las actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o de un grupo respecto a la administración.

<sup>78</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary, Administración, Octava edición, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, E.U. 2005, p. 166.

<sup>79</sup> DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, Manual de Inducción, Hotel Barceló Premium Huatulco. México, 2005.

<sup>80</sup> DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, *Idem*.

<sup>81</sup> ROBBINS & COULTER, *Ibid.*, p. 112.

<sup>82</sup> DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, *Idem*.

En la filosofía administrativa existe un énfasis primario sobre el entrenamiento y desarrollo del empleado individual hacia el desarrollo de toda la organización, su cultura, su entorno, y para proporcionar las herramientas necesarias para la efectividad humana dentro de la sólida cultura organizacional. Por mencionar un ejemplo, se presenta la siguiente filosofía organizacional la cual rige el comportamiento de la empresa y de cada uno de los departamentos que la conforman.<sup>83</sup>

“Poseer un comportamiento ético y honesto hacia los compañeros de trabajo, los clientes, los competidores y la comunidad, y hacia el entorno y el medio ambiente”.<sup>84</sup>

**a) OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.**

- Brindar al huésped diversión y entretenimiento durante su estancia en el hotel, y con ello despertar el deseo de regresar.
- Lograr que la animación y los espectáculos sean una parte fundamental en el servicio que brinda el hotel como resultado de mantener un alto nivel de calidad.
- Dar siempre un servicio de calidad en el entretenimiento que se brinda.
- conservar un ambiente laboral idóneo para el buen desarrollo de todas las actividades que se realicen en las áreas de trabajo.
- Mantener a todo el personal capacitado adecuadamente para obtener una operación efectiva.
- Elevar y mantener la calidad artística en bailarines, cantantes y músicos dentro de los espectáculos.
- Evaluar y eficientar los procedimientos de operación y servicio constantemente.
- Proveer al departamento de los recursos necesarios en el tiempo establecido para la adecuada operación y manutención del equipo de trabajo.
- Obtener del departamento resultados favorables en corto tiempo dirigidos a la misión del hotel.<sup>85</sup>

**NOTA: los objetivos actuales del departamento han sido cumplidos en una mínima parte, la evaluación del trabajo que se realiza en las áreas se realiza únicamente por la apreciación y criterio de una sola persona (gerente general), delimitando la autoridad, centralizando la toma de decisiones y dejando a un lado métodos convenientes que brindan la oportunidad de analizar y evaluar el desempeño de todo el departamento de forma favorable y real.**

---

<sup>83</sup> TERRY, George, FRANKLIN, Stephen, Principios de Administración, Vigésima edición, Editorial CECSA, México, 2004, p. 72-77.

<sup>84</sup> DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, Idem.

<sup>85</sup> DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN, Manual de Procedimientos, Hotel Barceló Premium Huatulco, 2005, p. 1-8.

#### e) ESTRATEGIAS OPERACIONALES DEL DEPARTAMENTO.

- Para obtener calidad en el servicio es indispensable la capacitación constante por medio de cursos a todo el personal que integra el área en base a los manuales de inducción, políticas y procedimientos de cada área así como cursos externos que permitan acrecentar los conocimientos y las habilidades de los operadores.
- Un buen ambiente laboral es sinónimo de estabilidad y de bienestar en el trabajo, esto se logra mediante un liderazgo eficiente y eficaz que permita llevar por buen rumbo las acciones de los operadores y con ello encontrar la productividad deseada.
- La constante evaluación del personal y de los resultados que arroja el trabajo en conjunto es la clave para obtener efectividad en el departamento, esta es tarea de los jefes de áreas y del gerente quienes en base a sus objetivos determinan la evolución y el nivel de trabajo con el único propósito de lograr la eficiencia.
- La realización de evaluaciones periódicas del nivel de trabajo que se este desarrollando aplicadas al personal y al departamento, este último elaborado por medio de datos provenientes de encuestas directas a huéspedes y forman el punto de partida para el logro de los objetivos del departamento.
- De manera anticipada y constante se deben abastecer el departamento de todos los recursos e insumos necesarios para la optima operación, con ello se elimina deficiencias en las labores del departamento, labor exclusiva de los jefes de áreas y del propio gerente, dando seguimiento a todo el proceso que requiera.
- Se debe mantener en optimas condiciones las área de trabajo con el propósito de obtener un buen funcionamiento de la infraestructura y con ello alcanzar un servicio de calidad.<sup>86</sup>

**NOTA: las estrategias actuales del departamento no se han llevado a cabo debido a la falta de organización y la deficiente dirección de los recursos , uno de los objetivos de este trabajo es que se lleven a la practica y no solo se guarde como ideas remotas y con esto cumplir verdaderamente los objetivos que el departamento estipulo.**

### **1 . 2 RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS DEL HOTEL.**

Después de haber descrito de manera general las labores del departamento de animación y espectáculos, es indispensable tomar en cuenta la relación que este tiene con otros departamentos en cuestión administrativa, operacional y de recursos humanos, debido a que tiene la misma importancia que los demás departamentos dentro de la organización, por ello el departamento de compras, ventas, contabilidad, mercadotecnia, ingeniería, entre otros, guardan un acercamiento en las labores que se realicen para la presentación de los espectáculos.

---

<sup>86</sup> DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN, Idem.

- **RECURSOS HUMANOS.**

- Reclutar y seleccionar de manera conjunta al personal que formara parte del equipo de trabajo del departamento.
- Tener una lista de vencimientos de contratos para programar sus horarios en relación a la ocupación y programa de actividades.
- Mantener informado al departamento de recursos humanos de las variantes que lleguen a surgir con el personal así como completar algunos datos personales de cada uno de ellos.
- Llevar diariamente la lista de asistencia, así como contemplar los horarios y programas de entrenamiento o capacitación.
- Crear siempre un espíritu de motivación y cordialidad en el área con el apoyo del personal de recursos humanos.
- Recordar las funciones y responsabilidades del personal de animación, así como los reglamentos, incentivos y políticas de la empresa.<sup>87</sup>

- **ADMINISTRACIÓN.**

- Tener en todo momento los resguardos de los equipo que se entreguen a cada colaborador y mantener informado al departamento de seguridad.
- Realizar un programa de premios o regalos de los eventos a realizar con autorización de la gerencia general.
- Requerir de manera anticipada las compras, órdenes de trabajo, autorizaciones de salidas, etcétera, a los departamentos correspondientes.
- Mantener organizados los archivos de los manuales de los shows como de las actividades, así como sus formatos de tal forma que se mantenga una línea de trabajo vinculada a los demás departamentos.
- Reportar a la gerencia general.<sup>88</sup>

- **OPERACIÓN.**

- Verificar diariamente con el departamento de recepción y ventas la ocupación del hotel, informarse acerca de grupos, tipo de mercado, eventos especiales, número de huéspedes, niños, cumpleaños, entre otras cosas.
- Realizar el programa semanal de actividades diurnas y nocturnas y darlas a conocer a todas las áreas del hotel como canal de información.
- Obtener el apoyo del departamento de áreas públicas para mantener la limpieza las instalaciones.
- Informar al departamento de mantenimiento e ingeniería de variantes o anomalías que puedan surgir dentro de las áreas de trabajo.

---

<sup>87</sup> DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN, Ibid., p. 9.

<sup>88</sup> DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN, Idem.

- Mantener en buenas condiciones de servicio los uniformes y vestuario que son utilizados para laborar, con el apoyo del departamento de división cuartos quienes son los encargados de dar limpieza y mantenimiento a estos recursos.
- Mantener las áreas de trabajo en buenas condiciones con el apoyo del departamento de áreas públicas, mantenimiento y alimentos y bebidas.<sup>89</sup>

### 1.3 RECURSOS QUE CONFORMAN EL DEPARTAMENTO.

Un aspecto importante dentro de las organizaciones es el establecimiento de metas y objetivos; para determinar cómo estos se van a alcanzar es indispensable organizar y mantener de manera eficiente todos los recursos que se manejan dentro de la empresa. El departamento de animación y espectáculos no es la excepción, los recursos con que debe contar para la óptima operación de las áreas dedicadas a la animación y los espectáculos se han clasificado; en base a sus características, en tres principalmente:

#### 1.3.1 RECURSOS HUMANOS.

Para cualquier departamento dentro de la hotelería es de gran importancia tomar en cuenta el *staffing*, el cual es un documento elaborado por el departamento de recursos humanos y basado en información de otros años, debido a que es aquí donde se concentra una serie de datos como lo son los pronósticos de ocupación del hotel durante el año y la plantilla total del personal que se desee cubrir durante este periodo. El departamento de animación y espectáculos determinar los puestos para sus actividades y el número del personal que por lo general es constante durante todo el año. A continuación se presentan los puestos con los que se debe contar para una apropiada operación del departamento.

1. **Gerente del departamento.** Es el responsable directo de llevar entretenimiento diurno y nocturno a través de conjuntar los esfuerzos planeados de todo el departamento con el fin de buscar la efectividad en los resultados por medio del proceso administrativo para el logro de los objetivos de la empresa.
2. **Jefe de animación.** Auxilia al gerente en la supervisión y operación del entretenimiento diurno, es el responsable directo del área de animación.
3. **Coreógrafo.** A su cargo se encuentra el grupo de bailarines así como de todos los recursos que se encuentren dentro del área donde se desarrolla el espectáculo reportando todo directamente al gerente, con el fin de cubrir de manera eficiente la necesidad del entretenimiento nocturno.
4. **Asistente.** Segundo en el manejo del grupo de baile, apoya de manera indirecta a las labores del coreógrafo.
5. **Director musical.** Con la habilidad y el conocimiento para la creación e interpretación de música, es la persona que dirige el grupo conformado por aquellos cuyo trabajo se enfoca en dar expresiones artísticas por medio del sentido auditivo.

---

<sup>89</sup> DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN, Idem.

6. **Bailarines.** (seis mujeres y seis hombres) Con un perfil específico, son las personas dedicadas exclusivamente al desarrollo artístico de los espectáculos, evaluando constantemente su desempeño con el propósito de mantener un nivel de calidad favorable.
7. **Animadores.** ( cuatro mujeres y cuatro hombres) Es el personal cuidadosamente seleccionado que convive de manera directa con el huésped, con el objeto de cubrir la necesidad del entretenimiento diurno en un ambiente de entera diversión.
8. **Operadores de audio e iluminación.** (dos hombres) Encargados del equipo de audio e iluminación así como de la adecuada operación, reportando de manera directa a los responsables de las áreas del departamento.
9. **Músicos y cantantes.** ( una cantante y seis músicos) Dedicados al entretenimiento, son los responsables de crean el ambiente idóneo para el espectáculo o amenizar con su trabajo artístico algunas otras áreas
10. **Vestuarista.** (una vestuarista) Responsable de la creación y manutención de todo el vestuario y accesorios que se utilizan en las animaciones y los espectáculos.
11. **Tramoyista.** (un tramoyista) Es la persona encargada del montaje y desmontaje de la escenografía que se utilice para cada show así como de solicitar, organizar, mantener y reparar la utilería necesaria en cada espectáculo.

**NOTA: es importante destacar que durante la investigación de los recursos humanos no se encontró ningún documento que describa las funciones de cada miembro del departamento, hecho que se define como una gran debilidad no solo del departamento sino también del la empresa en general.**

### 1.3.2 RECURSOS FÍSICOS.

12. **Oficina del departamento.** Como en cualquier otro departamento, se requiere de un lugar cuya función principal es el concentrar de manera documental todos los recursos con que cuenta el departamento, esta labor; como ya lo hemos mencionado, corre a cargo del gerente quién como líder requiere de todos los elementos de oficina para la adecuada aplicación del proceso administrativo en la operación de las áreas de trabajo, es por ello que en sus herramientas de trabajo se encuentra una computadora, red interna de correo electrónico, línea telefónica, escritorio, archivero, papelería en general.
13. **Teatro.** Parte de la infraestructura del mismo hotel, con capacidad para el total de huéspedes, el teatro a adquirido en la actualidad gran importancia debido que es considerado como un punto de venta por brindar un servicio que representa ingresos a la empresa.

El teatro; en la mayoría de los casos, cuenta con características básicas como los son butacas, decoración, ambientación, suministro de energía suficiente para las operaciones, sanitarios, salidas de emergencia, entre otras cosas.

- 14. Escenario.** Ubicado dentro del teatro, el escenario es el espacio donde se presentan actividades artísticas con tendencia culturales y de entretenimiento; puede variar en forma y tamaño, tipo de estructura, diversidad de materiales temáticos, entre otros. En ocasiones, por las necesidades requeridas del show, se rompe el esquema de escenario común y se convierte en “*espacio escénico*” que posee la misma calidad.

Un escenario debe cumplir con varias características, tales como:

- Contar con requerimientos básicos como lo es la duela, el telón, la adecuada distribución de espacios en back stage (atrás del escenario) y piernas.
- Cubrir con las dimensiones necesarias para el buen desarrollo de cualquier evento.
- Estar en buen estado para poder utilizarlo correctamente.
- La limpieza y el orden dentro y detrás del escenario para la óptima operación.

- 15. Camerinos.** Diseñados tanto para hombres como para mujeres, los camerinos son espacios en donde se realizan todos los preparativos que los bailarines requieren para alguna presentación, también es el lugar donde se guarda el vestuario y accesorios de todo el elenco, además cuenta con espacios personalizados con espejos y luz especial, sanitarios completos entre otras cosas.

- 16. Cabina de operaciones técnicas.** Ubicada por lo general frente al escenario y en la parte superior del teatro para la mejor operación del equipo, es el lugar donde se maneja la iluminación y el audio de todo el teatro ya que posee los controles de todos los aparatos.

- 17. Taller de vestuario.** Lugar designado exclusivamente para realizar ajustes y nuevas creaciones de vestuario, así como realizar el mantenimiento debido por el uso constante.

- 18. Escenografía.** Parte importante del escenario y de la imagen del espectáculo, la escenografía siempre debe ser temática para cada show, puede variar en forma, tamaño, tipo de material y diseño dependiendo de las necesidades visuales que se deseen proyectar durante la presentación del mismo además que debe ser funcional y de fácil manejo.

- 19. Audio.** El equipo de sonido es la parte esencial del espectáculo y de la animación diurna, la adecuada distribución y manejo de este brinda la satisfacción de presenciar un show completo y de brindar un entretenimiento en el día de buena calidad. El audio comprende lo que son bocinas, mezcladoras, demos, amplificadores, micrófonos, entre muchas otras cosas.

- 20. Iluminación.** El equipo de iluminación es el elemento del show encargado de resaltar los sentidos del espectador y genera el ambiente idóneo para el espectáculo al utilizar el equipo adecuadamente, la iluminación debe ser la suficiente para enriquecer la

presentación. La iluminación está conformada por un sin número de aparatos, solo por nombrar algunos se tiene la iluminación por medio de robots con diversas funciones como los track spots, roboscanners, cabezas robóticas, strobos entre otros, la iluminación más sencilla consta de pares, lámparas, seguidores, cañones entre muchos más, en su gran mayoría instalados de manera estratégica en lo que se conoce como “barras” que se encuentran en el techo y frente del escenario

21. **Vestuario.** Una de las piezas fundamentales para cualquier espectáculo es el vestuario que lo compone, ya que tematiza, da fuerza y carácter a la función además de brindar estética el show. Los diseños, colores y la manera en que son utilizados realzan el trabajo en conjunto, por ello debe estar siempre en buenas condiciones, limpio y con los accesorios correspondientes.
22. **Utilería.** Conformada por todo el equipo se utiliza como complemento de escenografías, coreografías y actuaciones, con el fin de dar mayor realce a las interpretaciones así como generar la ambientación idónea al espectáculo, estos pueden ir desde grandes muebles hasta accesorios pequeños.
23. **Centro de actividades.** Ubicado en una zona estratégica del hotel en donde existe la mayor concentración de huéspedes, el centro de actividades es un lugar destinado a dirigir las labores de todos los animadores en el entretenimiento diurno, con el fin de brindar al huésped un ambiente de sana diversión mediante las múltiples actividades que en ella se realizan, con el apoyo de un equipo de audio, juegos de destreza, material didáctico para niños, así como equipo para deportes acuáticos para jóvenes y adultos, entre otras cosas.

### 1.3.3 RECURSOS FINANCIEROS

24. **Presupuesto.** Un presupuesto es el plan numérico de un periodo determinado para distribuir recursos a actividades específicas, este es elaborado de acuerdo a los ingresos, egresos y gastos de capital, con ello se busca mejorar el tiempo, el espacio y el uso de los recursos físicos, dicho en otras palabras, en el presupuesto se trabaja con un costo real con el fin de obtener efectividad en la búsqueda de objetivos departamentales y empresariales.<sup>90</sup>

En la administración hotelera es sumamente ventajoso elaborar presupuestos departamentales, los cuales proporcionan datos de importancia para la operación de cada área, aparte de poder ejercer control y adjudicar responsabilidades sobre jefes de cada departamento y del personal que labora bajo sus órdenes directas, en cuanto a variaciones negativas de los gastos reales en relación con el presupuesto.<sup>91</sup>

El presupuesto es una técnica de planeación y sirve como herramienta para llevar un control económico mas preciso de los recursos.

---

<sup>90</sup> BARRAGÁN, Ibid., p. 397.

<sup>91</sup> ROBBINS & COULTER, *Administración*, p. 211



**NOTA:** al realizar la recopilación de datos sobre el presupuesto que se maneja para el departamento de animación y espectáculos se observó que el manejo y control de este se encuentra a cargo del contralor del hotel, la información que se obtuvo no fue muy convincente, debido a que como el departamento posee una organización mal distribuida en funciones, no tenía el presupuesto como un documento tangible, razón por la cual solo se conocen los gastos que se generan, pues estos son cubiertos a medida que se van presentando. Por lo anterior se determinó presentar un método para la elaboración, la evaluación y el control del presupuesto del departamento, con el fin de tener una estructura la cual pueda ser observable y medible.

**Elaboración.** Como paso inicial para la elaboración del presupuesto del departamento es necesario determinar los gastos fijos y los gastos variables, pues mientras que los primeros se conservan algún tiempo sin cambio substancial, los segundos sufren modificaciones. El costo de los recursos no siempre se puede medir en términos monetarios, las estimaciones finales son el resultado en gran parte del criterio, además de un cuidadoso análisis e interpretación de la información objetiva disponible. Es difícil medir el costo de un esfuerzo, el grado de efectividad en la diversión es el resultado que se pretende alcanzar, por ello el control de costos en el departamento de animación y entretenimiento es parcialmente económico aunque la diversión si llega a ser rentable; por ello se necesita una serie de recursos materiales que son necesarios para realizar las labores en las áreas de trabajo por lo que el presupuesto debe poseer las siguientes características:

- Definir de manera clara el tiempo, el lugar, las metas y los objetivos que se pretenden cubrir con el presupuesto.
- Que incluya; de manera monetaria, todos y cada uno de los recursos físicos del departamento, los cuales deben aparecer en forma detallada.
- Debe tomar en cuenta los gastos de mantenimiento de los recursos físicos así como otros servicios, debido al desgaste que este tipo de recursos presentan por su uso.
- Se debe contar siempre con una cuenta que incluya algún gasto imprevisto en el transcurso de las operaciones.
- Los costos deben estar basados en un estudio previo con proveedores y prestadores de servicios, de esta forma se obtiene de un valor real, un estimado de precios.
- Se toma en cuenta los planes de trabajo que se realizaran durante la operación.\*1

a) **Marco de referencia.** Comenzando con la obtención de datos que nos permitan elaborar una estimación de costos, estos los obtenemos de varias maneras:

- **Tomando como base presupuestos anteriores.**
- **Actualizando costos con proveedores y prestadores de servicios.**
- **Pronosticando tasa de inflación.**

Las estimaciones del presupuesto se ajustan a medida que tienen lugar los acontecimientos y se dispone lo que un método común comprende una revisión periódica unida a un promedio móvil progresivo.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> ROBBIN & COULTER, Idem.

Dentro del presupuesto debemos encontrar tres premisas que nos ayudan a determinar el rumbo que estamos tomando:

- **Expectativas establecidas.** Es aquí donde se establece el plan general de la compañía y se desglosa el plan departamental, además de establecer también los objetivos que se pretenden alcanzar, se preparan los programas del periodo que incluye la investigación de costos, el inventario y los gastos así como las inversiones de capital que se requieren, se otorga la aprobación y se distribuye el presupuesto.
  - **Operaciones presupuestarias.** Consiste en dos pasos, en el primero se preparan reportes comparando el desempeño con la fecha del presupuesto y en el segundo paso se revisa, analiza y explica las variaciones que puedan llegar a existir; es decir, se refiere a averiguar lo que se está logrando y compararlo con lo esperado.
  - **Acción correctiva.** Es aquí donde se emprende la acción correctiva y modificar el presupuesto si así lo requiere, en la mayoría de las organizaciones existe un comité de presupuesto para formular y ayudar en la ejecución y del trabajo del mismo.<sup>93</sup>
- b) **El control presupuestario** es el proceso de averiguar qué es lo que se está haciendo y de comparar los resultados con los datos correspondientes del presupuesto para verificar los logros o para remediar las diferencias.

Otra consideración en el control presupuestario es el periodo cubierto por el presupuesto. Todos los presupuestos se preparan para un tiempo definido, el periodo elegido debe incluir un ciclo normal completo de actividades de la empresa. Por lo general, La elaboración del presupuesto en el departamento de animación y entretenimiento dentro de un hotel abarca todo un año. Sin embargo, existe una revisión periódica donde se evalúan los la veracidad de lo pronosticado y el rumbo que se está llevando.<sup>94</sup>

#### 1.4 CALENDARIZACIÓN DE OPERACIONES.

Recordemos que el turismo se maneja básicamente de tres temporadas principales al año en donde el desplazamiento de personas; tanto nacionales como extranjeros, es mayor y con ello la ocupación de los hoteles alcanza sus niveles más altos, estamos hablando en primer instancia de las vacaciones de semana santa, la temporada de verano y las vacaciones de fin de año.

- **Semana santa.** La primera temporada alta del año y que se le conoce también como *spring break*, tiene una duración aproximada de quince días y por lo general se presenta dentro de los meses de marzo o abril según el año. En esta temporada los prevalecen los turistas nacionales.

<sup>93</sup> TERRY & FRANKLIN, *Principios...*, p. 621.

<sup>94</sup> TERRY & FRANKLIN, *Ibid.*, p. 615.

- **Temporada de verano.** También conocida como *summer season*, abarca un periodo de dos meses aproximadamente ubicados en julio y agosto, es la temporada vacacional más larga de todo el año sobre todo para los menores de edad.
- **Temporada de fin de año.** Con motivo de las festividades que se celebran en el último mes del año el turismo ha tenido un incremento considerable por lo que se ha prolongado esta temporada abarcando no solo el mes de diciembre sino también parte de enero y en ocasiones hasta febrero. Por el factor clima, en su gran mayoría los turistas son extranjeros.
- **Temporada media.** Se le nombra así a los meses de junio y noviembre que por su cercanía a las temporadas altas se comienzan a presentar incrementos en las ocupaciones de los hoteles y centros vacacionales.
- No debemos perder la atención a los días festivos que en conjunto con los fines de semana general el fenómeno llamado “puente” que es aprovechado por el turismo nacional y que generan rentabilidad a lo largo de todo el año.

Al tomar en cuenta las fechas donde las operaciones aumentan considerablemente dentro de los hoteles y con mira a lograr los objetivos no solo departamentales sino de la organización en general, se establece un plan de trabajo previo en donde el presupuesto adquiere la responsabilidad de trazar una dirección la cual debe de seguirse por todos y cada uno de los miembros que involucra el departamento.

Como ya lo mencionamos antes, el entretenimiento solo se puede medir con métodos que evalúen la eficiencia y calidad del servicio; sin embargo, si los recursos físicos son distribuidos adecuadamente en el tiempo que se requieran y se realizan evaluaciones constantes de los resultados obtenidos por cada temporada alta, podremos percatarnos de la efectividad del presupuesto.

**NOTA: con el objeto de tener un marco de información más amplio en cuestión de operaciones turísticas, se determino incluir la explicación de las diferentes temporadas, ya que tocaremos un poco del tema en el desarrollo de este trabajo.**

## 1.5 OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS

Todas las organizaciones de hoy se encuentran en un entorno dinámico debido a todos aquellos factores ambientales que influyen en la forma de administrar las empresas, por mencionar algunos tenemos: los factores sociales, gubernamentales, económicos, tecnológicos, educativos y demográficos. Si se ajustan estos factores para el logro de los resultados esperados es muy probable que se tenga un buen desarrollo de la organización en general.

Es necesario conocer los factores del entorno debido a que pueden afectar el proceso administrativo dentro del departamento, ya que condicionan, restringen e influyen en las decisiones y acciones que se lleven a cabo en la organización. Sin embargo, existen otros factores que dañan de manera más directa y considerable cualquier departamento y que es; en muchos de los casos, el causante de las fallas que se presentan en el camino hacia el objetivo, nos referimos a la actitud del personal para realizar sus labores. Es de suma importancia tomar en cuenta el entorno en todo momento debido a que nos encontramos en el ramo turístico que es representado en gran parte por el servicio.<sup>95</sup>

Para comenzar con la operación del departamento animación y entretenimiento, debemos tomar en cuenta en primer instancia el recurso humano, pues es solo este el que puede llevar a cabo los servicios por los que se les contrata, esto suena muy lógico, pero no lo sería si es el desempeño de sus actividades nos cubren las expectativas esperadas por falta de interés en las labores.

### 1.5.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Un procedimiento es específico y hecho a la medida para lograr cierto trabajo. Existen procedimientos en todas partes de la empresa; un procedimiento es una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse. El procedimiento debe ayudar para que el trabajo se convierta en repetitivo, ahorrando así tiempo y esfuerzo y con ello decidir la acción que deba seguirse para el trabajo recurrente.<sup>96</sup>

Este tipo de manual se encuentra operando actualmente en el departamento, el único inconveniente es que está dirigido para que solamente el gerente del departamento tenga acceso a él, concentrando la información de los procedimientos en una sola persona, no existiendo un buen canal de comunicación, además presenta deficiencias en el formato y en la redacción de los procedimientos, además de contar con datos no muy claros para ser entendidos adecuadamente, hecho que se define como una debilidad del departamento.

Para dar a conocer las partes que integran dicho manual, a continuación se presenta el formato general que es utilizado actualmente para la operación del departamento:

- **Propósito del manual.** Comenzando por lo que se pretende lograr con el uso adecuado del manual.
- **Alcance.** Con esto nos referimos a quienes va dirigido el manual, el cual puede abarcar a todo el recurso humano del departamento, a un área en específico o a un elemento exclusivo por el tipo de trabajo.

<sup>95</sup> TERRY & FLANKLIN, *Principios...*, p. 81-82.

<sup>96</sup> TERRY & FRANKLIN, *Ibis.*, P. 232.

**Responsabilidades.** Gerente, asistente y coreógrafo son las personas que por su cargo tienen la obligación y responsabilidad de transmitir y mantener informado a sus subordinados, de manera que todo el personal se encuentre enterado de los procedimientos en sus áreas de trabajo, además de ver que se cumplan los procedimientos en la parte que les corresponde.<sup>97</sup>

- **Revisión de procedimiento.** Aquí se estipula la última y la próxima revisión del manual, con el fin de eficientar los procedimientos cada vez más.
- **Procedimientos.** Es aquí en donde, de manera enumerada, se describen en forma clara y concisa las acciones que deben de realizarse con el propósito de generar un proceso que puede o no estar sujeto a cambios debido a la flexibilidad que existe dentro de este tipo de manuales.
- **Formatos de trabajo.** En este inciso se enumeran los documentos que de forma anexa debe de contener el manual con el objetivo de conocer el tipo de formatos físicamente, por nombrar los más importantes para la operación del departamento tenemos:

#### **FORMATOS ADMINISTRATIVOS. FORMATOS DE OPERACIÓN.**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| - Lista de asistencia.          | - Check list del centro de animació                |
| - Evaluación del personal.      | - Check list del teatro.*                          |
| - Inventario de recursos.*      | - Programa de espectáculos<br>(animación nocturna) |
| - Aviso de sanción.             | - Programa de actividades<br>(animación diurna)    |
| - Orden de compra.              | - Lista de materiales para<br>animación.*          |
| - Pase de salida (equipo)       | - Lista de maquillajes.*                           |
| - Autorizaciones y permisos.    | - Lista de vestuario y accesorios.*                |
| - Evaluación del departamento.* | - Evaluación de la animación.*                     |
|                                 | - Evaluación de los espectáculos.*                 |

\*Los formatos señalados se encuentran descritos en el manual, pero no han sido elaborados por lo que su utilización a sido nula.

**NOTA:** En esta sección solo se presenta el formato del manual de procedimientos debido a que la información que posee y el estudio de esta llevaría a realizar un trabajo más específico de análisis, y para efecto de este diseño solo utilizamos su estructura en general.

---

<sup>97</sup> DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN, Idem.

## **1.6 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y OPERACIÓN DE LA ANIMACIÓN DIURNA.**

Para efectos de estudio de este capítulo se presenta a continuación el procedimiento que el área de animación diurna debe realizar para la realización del entretenimiento por medio de la animación de huéspedes, conjuntado de la mejor manera los elementos que hemos mencionado, colocamos a la animación como nuestro producto final. Para ello el proceso administrativo es nuestra herramienta clave en el desarrollo de mismo.

### **1.6.1 PLANEACIÓN DE LA ANIMACIÓN.**

Es importante plasmar lo que se pretende hacer, es aquí donde las ideas comienza a surgir dentro del área de animación, si tomamos en cuenta que el entretenimiento es el resultado de actividades propias que los seres humanos necesitamos como medio distractor, reduciendo el estrés y alientando a generar relaciones humanas, podemos decir que la meta a alcanzar en una sonrisa en la cara del huésped.

Para realizar este tipo de animación, tenemos como primer paso la creación de una serie de actividades que los animadores deben realizar en tiempo y espacio determinados. Dichas actividades suelen estar sujetas a un programa semanal elaborado por el gerente del departamento en conjunto con el jefe de animación, distribuyendo por hora y por día las labores a todos y cada uno de los miembros que conforman el equipo de animadores. Las actividades que comúnmente se realizan son las que a continuación se presentan:

- **Tour de bicicleta.**
- **Clases de estiramiento en la playa.**
- **Tour de kayak.**
- **Volley ball en la playa.**
- **Acuaerobics.**
- **Basquett ball acuático.**
- **Lecciones de coctelería y cocina.**
- **Lecciones de baile.**
- **Concursos familiares.**
- **Concursos infantiles.**
- **Juegos de mesa.**
- **Animación caracterizada.**
- **karaoke**
- **Otros.**

### **1.6.2 ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA ANIMACIÓN.**

Luego de determinar las actividades, la hora en que se realizaran, el día de la semana y las personas que las llevarán a cabo, se informa a todo el equipo del programa que se elaboro, con el objeto de mantener la comunicación entre cada miembro del departamento para después llevar dichas actividades a la acción, trabajo que será supervisado por el jefe de animación.

### **1.6.3 CONTROL DE LA ANIMACIÓN.**

Con el objeto de conocer la eficiencia y efectividad de la animación realizada, se evalúan las actividades por medio de un cuestionario el cual otorga de manera sustancial información que los mismos huéspedes aportan, algo enriquecedor debido a su gran contenido de veracidad, lo cual permite al gerente del departamento conocer el rumbo adecuado de sus esfuerzos, la apropiada toma de decisiones y sobre todo el nivel de satisfacción alcanzado en las necesidades que el huésped solicita.

Para llevar a cabo el buen control de la animación se tienen contemplados los siguientes puntos que ayudan a que esta parte del proceso administrativo se realice con mayor efectividad:

- Evaluar el espectáculo por medio de los comentarios que el huésped exprese por medio de una encuesta directa ( ver capítulo VI).
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones de los resultados.
- Comparar los resultados obtenidos del espectáculo con los planes en general.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones que lleguen a surgir dentro de la animación.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sea necesario dentro del show.
- Idear los medios efectivos para medir la operación de la animación y comunicarlos a todo el staff.
- Empatar los resultados del trabajo realizado con los comentarios de los huéspedes que al final de todo son el público a quienes van dirigidos todos los esfuerzos del área.<sup>98</sup>

### **1.7 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y OPERACIÓN DE UN ESPECTÁCULO.**

Para efectos de estudio de este capítulo se presenta a continuación el procedimiento que el área de espectáculos debe realizar para la creación y presentación de un espectáculo, conjuntado de la mejor manera los elementos que hemos mencionado, colocamos al espectáculo como nuestro producto final. Para ello el proceso administrativo es nuestra herramienta clave en el desarrollo de mismo.

#### **1.7.1 PLANEACIÓN DEL ESPECTÁCULO.**

Como cualquier inicio, es vital plasmar lo que se pretende hacer, es aquí donde la fábrica de ideas comienza a trabajar dentro del área de espectáculos, si tomamos en cuenta que un show es el resultado artístico de una mente creativa, podemos hablar de que el buen gusto y la experiencia en este ramo son características dominantes para la obtención de un espectáculo de calidad.

---

<sup>98</sup> DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN, Manual de Procedimientos, Hotel Barceló Premium Huatulco, 2005.

- **Proyecto del espectáculo.** Como primer paso se tiene la idea original de espectáculo que se quiere montar, con las siguientes justificaciones: ¿por qué del show?, ¿Para quién va dirigido?, ¿Dónde se pretende presentar? y ¿para qué fecha inicia?.
- **Estrategia creativa.** La labor aquí es determinar la estructura del espectáculo tomando en cuenta los siguientes factores: elección de la música, tipo de coreografías, perfil de los artistas, vestuario y accesorios, tipo de maquillaje, características de la escenografía, elección de la iluminación y tipo de audio, la duración de la presentación, entre otras cosas..
- **Estrategia operativa.** Luego de tener la idea general del espectáculo se procede a enumerar los pasos necesarios para su elaboración, esto como medio informativo, con el objeto de formalizar los procedimientos que se llevarán a cabo y obtener la autorización de los superiores. Por nombrar algunos se tienen:
  - Contar con el personal suficiente para la realización del espectáculo, en caso contrario se solicita a recursos humanos que lance convocatoria para reclutar a al personal necesario.
  - Diseñar de manera gráfica el vestuario, así como estipular la calidad y la cantidad del mismo.
  - Diseñar la escenografía que se necesita para la presentación del show.
  - Solicitar a proveedores las cotizaciones de vestuario y accesorios, así como de los materiales que se requieran.
  - Solicitar cotización de escenografía.
  - Edición de la música que se utilizara, con copias suficientes para los ensayos y operación del show.
  - Elaborar un plan de trabajo donde los operadores de audio e iluminación determinen el tipo de operación de luces y sonido por las características del show, así como solicitar equipo nuevo si se llegase a necesitar.
  - Solicitar el apoyo necesario a los departamentos que intervengan en el montaje y la operación del espectáculo.
  - Elaborar programa de trabajo para los tiempos que se ocupen en montaje y ensayos del nuevo show.
  - Determinar el tiempo de todo este proceso en un calendario donde se tomen fechas exactas En este punto es importante apoyarse con una herramienta administrativa muy eficiente, la gráfica de **HENRRY GANTT**<sup>99</sup>(figura 5.1) que trata en lo esencial de una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades que hay en un programa en el eje vertical.

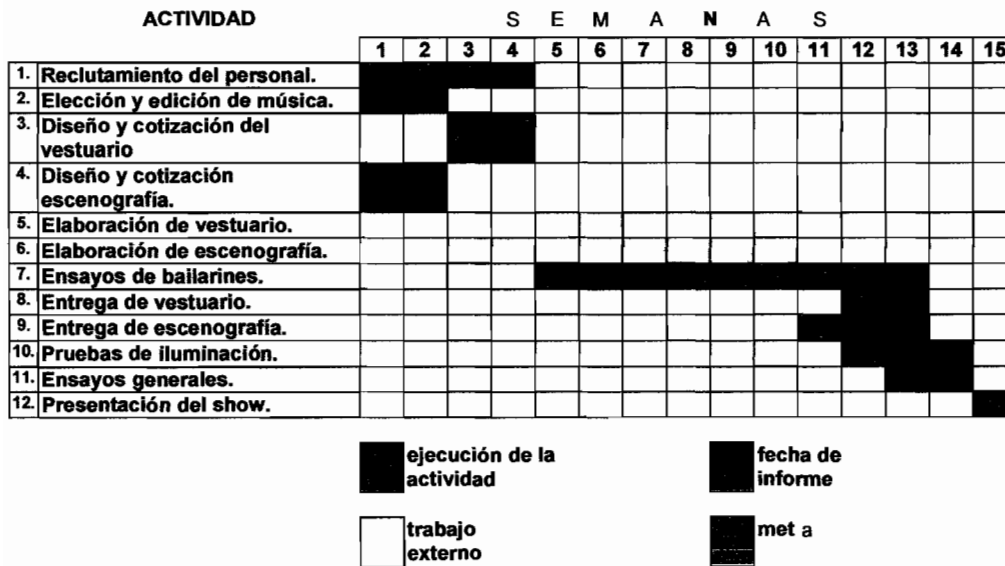
---

<sup>99</sup> ROBBINS & COULTER, Ibid., p. 212.



(Figura 5.1)

GRÁFICA DE GANTT PARA LA ELABORACIÓN DE UN ESPECTÁCULO.



1.7.2 ORGANIZACIÓN DEL ESPECTÁCULO.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras haya sido determinadas, el paso siguiente, para cumplir con las labores, será distribuir o señalar actividades de trabajo entre los miembros del departamento e indicar la participación de cada elemento del grupo.<sup>100</sup>

Comencemos por el gerente del departamento quién en primer instancia tomó la iniciativa o la instrucción de generar un nuevo espectáculo para el hotel, de tal forma que en base a los recursos existentes en el departamento y en la empresa en general, y con la experiencia adquirida debe asentar las ideas de manera formal para solicitar aprobación y trazar la dirección a seguir, generando un canal de comunicación amplio, además realiza la cotización de dicho proyecto, el tiempo a invertir, y por último establece los resultados que se pretenden alcanzar.

El coreógrafo, siendo el jefe de área, tiene la labor de crear un programa de trabajo donde determine el tipo de música a utilizar, evalúa la capacidad de ejecución del cuerpo de baile, determina tiempos y movimiento coreográficos, también debe establecer la cantidad de ensayos y la forma en que los va a llevar a cabo, además de diseñar en conjunto con el gerente el vestuario y accesorios a utilizar, así como la escenografía y cualquier otro elemento que forme parte del show.

<sup>100</sup> FRANKLIN & TERRY, *Principios...*, p. 56.

Los operadores de audio e iluminación tienen la labor, junto con el coreógrafo, de realizar pruebas de sonido y establecer el tipo de luces que se requieran, así como el manejo de cualquier otro equipo relacionado con el show como lo es la máquina de humo, el telón, entre otras cosas, luego los mismos operadores crean un proceso donde se determinan los tiempos y movimientos de todo el espectáculo con el fin de elaborar una logística de actividades en la cabina de audio.

Bailarines, músicos y cantantes son finalmente los que llevan a cabo el trabajo artístico en el escenario, son instruidos y dirigidos por el coreógrafo quien determina la participación de cada uno de ellos dentro del espectáculo en base a lo establecido en la idea original.

### **1.7.3 DIRECCIÓN DEL ESPECTÁCULO.**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que se elijan dependen de los elementos particulares, de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente.\*

Dentro del departamento se tiene el área designada exclusivamente a los espectáculos, es obvio que este grupo de trabajadores no debe ser una multitud desorganizada, sino que tienen una estructura que moldea el comportamiento de sus miembros y permite explicar, predecir e influir en gran parte el comportamiento individual de cada persona, por ello es fundamental tener muy claro los roles de trabajo que son una serie de patrones de comportamiento que se esperan de alguien que ocupa una posición determinada en un grupo.

Es aquí donde comienzan a ejecutarse todas las acciones que el departamento determinó, se ponen en acción todas las actividades que le corresponden tanto al mismo gerente como al coreógrafo, los operadores de audio y los bailarines, cantantes y músicos, todos encaminados hacia un mismo objetivo que es el desarrollar un nuevo espectáculo.

### **1.7.4 CONTROL DEL ESPECTÁCULO**

Para un gerente siempre va a ser conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros esté progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades requeridas por este plan y la dirección exitosa de cada miembro no asegura un excelente resultado debido a que pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados que desvíen las labores a realizar, para ello el gerente debe estar siempre atento para aplicar con rapidez cualquier acción correctiva que encamine y fortalezca las acciones de todo el grupo.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> TERRY & FRANKLIN, *Ibid.*, p. 57.

Para el gerente del departamento la tarea de controlar un espectáculo no es fácil, lo importante es no perder el camino que se ha trazado cuestionando las preguntas ¿qué tan bien debe hacerse el trabajo? y ¿qué tan bien se está haciendo?.

Para llevar a cabo un buen control de un espectáculo se tienen contemplados los siguientes puntos que ayudan a que esta parte del proceso administrativo se realice con mayor efectividad:

- Comparar los resultados obtenidos del espectáculo con los planes en general.
- Evaluar el espectáculo por medio de los comentarios que el huésped exprese por medio de una encuesta directa..
- Idear los medios efectivos para medir la operación del espectáculo y comunicarlos a todo el staff..
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones que lleguen a surgir dentro del espectáculo.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sea necesario dentro del show.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones de los resultados.
- Empatar los resultados del trabajo realizado con los comentarios de los huéspedes que al final de todo son el público a quienes van dirigidos todos los esfuerzos del área.

**NOTA: Con referencia a los procesos tanto de la animación diurna como de los espectáculos, estos no se encuentran descritos como aquí se presentan, no fueron incluidos en el manual de procedimientos, por lo que se realizó un trabajo de observación y en base a la experiencia y al estudio propio del proceso administrativo se pudieron definir más claramente los pasos que se siguen en la elaboración de estos dos tipos de entretenimiento.**

## **1.8 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO.**

Actualmente el departamento de animación y espectáculos cuenta con un método de evaluación el cual ayuda de manera sustancial a determinar el desempeño y el desarrollo profesional que de cada miembro del departamento, en base a sus logros, su disciplina y su comportamiento en las labores que se le asigna se mide el grado de eficiencia y sobre todo el desarrollo profesional que presente cada miembro del equipo. A continuación se presenta de forma general el contenido del cuestionario creado especialmente para ser utilizado como una herramienta de evaluación en cuanto al control del departamento se refiere:

- **Datos personales del evaluado.** Aquí se anotan datos como nombre completo del trabajador, centro de trabajo, puesto de trabajo, fecha de nacimiento, estado civil y tiempo que lleva en el puesto actual.

- **Instrucciones de evaluación.** En este apartado se describe de forma clara y concisa como debe ser realizada la evaluación, así como la utilización del formato y sus especificaciones.
- **Escala de puntuaciones.** Es en este inciso donde se describe la cuantificación de la evaluación donde comenzando con **4** (sobre pasa las expectativas), **3** (cumple con las expectativas), **2** (necesita mejorar) y **1** (insuficiente).
- **Competencias profesionales.** Es aquí donde comienza la evaluación, se otorga una calificación al los siguientes conceptos descritos: Iniciativa, cualificación específica para el puesto (capacidad de organizar), capacidad de análisis y razonamiento, productividad y cantidad de trabajo, fiabilidad y calidad del trabajo personal, orientación y aprendizaje, orientación al cliente.
- **Habilidades personales.** Aquí se califica específicamente el comportamiento de la persona en el desarrollo de su trabajo, factores importantes en el departamento como lo son: presencia y comportamiento personal, sensibilidad organizacional, sensibilidad interpersonal (relaciones interpersonales), flexibilidad y adaptabilidad.
- **Comentarios.** Se permite dejar un espacio destinado a anotar comentarios sobresalientes en la evaluación y que deben ser tomados en consideración para la calificación final.
- **Concentrado de puntuaciones.**
- **Datos de la evaluación.** Con el objeto de tener registro de la persona que llevo acabo la evaluación se solicita como punto final los siguiente datos : nombre del evaluador, fecha de la evaluación, firma, aceptación y firma del responsable final.<sup>102</sup>

En el capítulo siguiente se presentaran algunas sugerencias que ayudaran a obtener mejores resultados en la evaluación del personal, evitando las anomalías que se presentan en la actualidad dentro del departamento, con ello se busca la eficiencia en el desarrollo óptimo de las actividades de cada empleado.

**NOTA: el método de evaluación presentado se encuentra en el departamento de recursos humanos del hotel, el encargado directo de realizar dicha evaluación es el gerente de animación, este a su vez es evaluado por su jefe directo (gerente general) con un formato distinto que por políticas de la empresa no se tiene acceso, la evaluación del personal del departamento de animación y espectáculos no se lleva a cabo debido a que al gerente no se le ha proporcionado esta herramienta, una gran debilidad palpable del departamento.**

<sup>102</sup> DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, Manual de Procedimientos, Hotel Barceló Premium Huatulco, 2005.

## **1.9 ANÁLISIS F.O.D.A DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.**

---

Siendo esta una labor exclusiva del gerente, es fundamental realizar un evaluación del área y del departamento en general para determinar el impacto que este tiene dentro y fuera de la organización, con el objeto de observar y tener presentes en que posición se encuentran el departamento y con miras a ser cada vez más eficientes. Por consiguiente, una forma de realizarlo es utilizando una herramienta denominada **ANÁLISIS F.O.D.A.** que es la combinación de los análisis externo e interno porque es un examen, como sus siglas lo indican, de las fortalezas, las oportunidades, debilidades y las amenazas con que cuenta el departamento.<sup>103</sup>

### **1.9.3 FORTALEZAS DEL DEPARTAMENTO.**

- Equipo conformado por gente joven.
- Aplicación a nuevas propuestas de trabajo.
- Capacidad de crear entretenimiento y diversión para las necesidades del hotel y del huésped..
- Relaciones públicas continuas.
- Estandarización en procesos administrativos.
- Imagen de la organización.
- Carta de presentación en promociones y ventas del hotel.
- Buen perfil físico.
- La preferencia del turista por centros de playa.

### **1.9.2 OPORTUNIDADES DEL DEPARTAMENTO.**

- Sugerencias de mejora continua por parte de huéspedes.
- Llegar a ser el motivo del hospedaje en el hotel.
- La estadía prolongada del turista en los destinos playeros.
- Vender la animación y los espectáculos fuera de las instalaciones.
- Constante capacitación interna para todo el personal con en fin de lograr un nivel óptimo.
- Flexibilidad en procedimientos de trabajo.
- Desarrollo de nuevas propuestas de trabajo.
- Elaborar espectáculos de calidad para la cadena hotelera.
- Diversidad en actividades y espectáculos dependiendo de la temporada.
- Fácil adaptación a la infraestructura del complejo.
- Crear y mantener un estándar del sistema de calidad en el trabajo por medio de las herramientas del sistema de calidad del hotel.
- Minimizar costos.

---

<sup>103</sup> ROBBINS & COULTER, Ibid., p. 182-186.

#### **1.9.1 DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO.**

- Falta de organización del las áreas..
- Mala actitud del personal.
- Deficientes comunicación en todo el departamento.
- Poca iniciativa y falta de creatividad en las actividades.
- Gran rotación de personal.
- Escaso material y equipo de trabajo.
- Manutención del personal por su cambio de residencia.
- Falta de preparación en los jefes y subordinados.
- Autoridad muy marcada en los niveles jerárquicos.
- Toma de decisiones concentrada solo en el nivel más alto de la organización.
- Deficiencia en los manuales y procedimientos de trabajo.
- Ausencia de descripción de puestos.
- Gran temor al cambio.
- Escasa innovación y creatividad en la animación y los espectáculos.
- Falta de planes de trabajo a futuro.
- Evaluación deficiente del departamento.
- Carencia de métodos de evaluación de la animación y el espectáculo.
- Alto grado de estandarización operativa.

#### **1.9.4 AMENAZAS DEL DEPARTAMENTO.**

- La competencia siempre resulta una amenaza no solo para el área sino también para el hotel en general.
- La falta de calidad en el servicio que se brinda.
- Clientes insatisfechos con el trabajo presentado.
- Contaminación del ambiente laboral.
- Aplicación deficiente del proceso administrativo.
- El no-aprovechamiento de los recursos existentes.
- Tiempos desfasados por complicaciones en la operación de las áreas.
- Bajas en la plantilla del personal por fin de temporada o por diferencias laborales.
- Falta de innovación y creatividad en la animación y los espectáculos.
- Falta de actualización en lo que a entretenimiento se refiere.
- Personal desmotivado constantemente.
- Fallas en el trabajo por falta de capacitación.
- Malas decisiones que generan mayores problemas a futuro.
- Gastos inesperados por sucesos fortuitos.

**NOTA: los datos obtenidos del análisis F.O.D.A. son resultado de la observación, la experiencia y la información proporcionada por documentos y entrevistas, en base a tipo de administración y operación que desarrolla el departamento de animación y espectáculos.**

## 1 . 10 DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ HUATULCO PREMIUM.

Como era de esperarse, después de realizar el análisis F.O.D.A. se observó que el departamento de animación y espectáculos presenta complicaciones tanto administrativas como operativas que afectan de manera preocupante el desarrollo de las actividades, creando desviaciones severas en el camino hacia los objetivos tanto del departamento como de la empresa misma. Es notorio que el análisis interno del departamento arrojó resultados muy desconcertantes, debido a que las debilidades superan en número y en especie a los demás factores del análisis, sobre todo a las fortalezas que debieran, en este caso, ser las más abundantes y las oportunidades estar en aumento, sin embargo, como se planteó al inicio de este trabajo, se hace uso de la administración estratégica (**ver capítulo I**)<sup>104</sup> luego de que se cuenta con los elementos necesarios que se requieren para el desarrollo de la administración estratégica, se evalúan las diversas alternativas de estrategia que se implementarían y enseguida se elige la que puede incrementar las fuerzas del departamento y aumente las oportunidades del ambiente, o bien que se corrijan las debilidades y elimine las amenazas.

En base a la información obtenida, se pudo palpar que las deficiencias que presenta el departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco se deben en su mayoría a la falta de organización en ambas áreas que lo componen (animación diurna y animación nocturna), por lo tanto da como resultado los siguientes conflictos:

- La inadecuada organización que existe actualmente en el departamento de animación y espectáculos lleva a canalizar todas las acciones de los miembros de una manera empírica, sin sustento formal que respalde el rumbo claro de los esfuerzos realizados, deteniendo el desarrollo laboral de dicho departamento.
- Se genera descontrol emocional en el personal.
- Líneas no muy bien definidas de responsabilidad y autoridad.
- Contratación emergente de personal no apto para los diferentes puestos jerárquicos por la gran rotación que presenta el departamento, lo que genera un bajo rendimiento en la operación.
- Existen guías de trabajo deficientes que afectan las labores de las áreas de trabajo.
- La falta de documentos donde describan las funciones de cada miembro del departamento hace un verdadero descontrol en cuanto al grado de autoridad y responsabilidad se refiere.
- Las decisiones tomadas son generadas por una autoridad que no cuenta con el conocimiento apropiado sobre lo que a animación se refiere.
- La falta de comunicación entre los distintos miembros del departamento generan constantes problemas en la operación.
- Los planes de trabajo se desarrollan por cubrir una necesidad inmediata, carecen de un proceso que determine su planeación, la implementación y los resultados que arroje.

---

<sup>104</sup> CAPÍTULO I, Hotel Barceló Premium Huatulco, p. 16-18.

- El trabajo del departamento se evalúa en base a el estado de ánimo del gerente. no se posee un método concreto que arroje información que permita un análisis adecuado para la toma de decisiones.
- Se desconoce si el departamento en verdad está cumpliendo con sus objetivos debido a que la evaluación existente realizada por los huéspedes que no es suficiente para determinar el grado de eficiencia de las áreas y no permite desarrollar la calidad solicitada.
- No existe una actualización constante en trabajos de animación y en los espectáculos debido a la falta de preparación en los jefes de las áreas, lo que genera una desventaja competitiva.
- Por la realización de estas actividades sin la adecuada dirección, dan como resultado gastos innecesarios que elevan los costos de las operaciones.

#### 1.10.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

En el caso del departamento de animación y espectáculos, por el tipo de operación y su participación dentro de la organización, se determinó implementar una **estrategia administrativa de renovación de atrincheramiento**. Esta es una estrategia de tipo corporativo donde se pretende determinar en que actividad se debe o se quiere estar, este tipo de estrategia está destinada a resolver a corto plazo las debilidades del departamento que merman el desempeño de los trabajadores (**ver capítulo I**)<sup>105</sup>

#### 1.10.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Como parte del proceso de la administración estratégica, y con los factores nombrados anteriormente, se determinó que el desarrollo e implementación de un nuevo diseño en la estructura organizacional del departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco es la opción más favorable y conveniente para eliminar dichos problemas y disminuir los riesgos en la operación. Este diseño proporcionaría el incremento de fortalezas y oportunidades, otorgando a la empresa una ventaja competitiva palpable. Esto como parte del proceso de la administración estratégica, buscando a toda costa el logro de los objetivos establecidos por el departamento y por la propia organización en forma eficaz y eficiente logrando con esto la calidad tan solicitada por los huéspedes.

---

<sup>105</sup> CAPÍTULO I, Hotel Barceló Premium Huatulco, p. 18.



# CAPÍTULO

# VI

## TERCERA PARTE

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ HUATULCO PREMIUM”

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- **Desarrollar los elementos que conllevan a la toma de decisiones en una estructura organizacional.**
- **Entender el tipo organización para el departamento de animación y espectáculos.**
- **Presentar el modelo de estructura organizacional propuesto para el departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco.**
- **Justificar el modelo estructural elegido para el departamento.**
- **Implemetar un método de evaluación del departamento de animación y espectáculos.**
- **Mostrar la descripción de puestos del personal del departamento.**
- **Definir el perfil psicológico de cada uno de los miembros que integran el departamento.**

## INTRODUCCIÓN

La administración evoluciona día tras día. Debido a ello, se hace cada vez más necesario contar con estructuras organizacionales acordes con la naturaleza, giro, tamaño y oportunidad de negocio que demanda un entorno globalizado.

La modernidad han llegado no solo a los al ámbito de maquinaria y equipo de trabajo, en la actualidad se utilizan métodos diseñados que ayudan a las organizaciones a conseguir mejoras en sus actividades, obteniendo resultados satisfactorios que permiten un crecimiento general de las empresas.

El auge del conocimiento como el elemento fundamental para el diseño y manejo de organizaciones, sumado a la estrategia y al trabajo en equipo, ha impactado directamente en la idea del tipo de estructura que una empresa requiere para operar con efectividad.

La evaluación del desempeño de una organización es fundamental ya que con ella se observa el grado de eficiencia y efectividad que esta posee, esta actividad se realiza mediante un análisis completo de todas y cada una de las funciones que realizan los departamentos, al no realizarse dicha evaluación en tiempo y espacio pertinentes, la organización corre el riesgo de presentar severos problemas en su operación, hecho que significa el no cumplimiento de los objetivos empresariales, por ello es indispensable conocer el ambiente tanto interno como externo de la organización. con el fin de obtener información que ayude a prever o modificar todos aquellos resultados inadecuados que se presenten.

En el caso del Hotel Barceló Premium Huatulco, hablando exclusivamente del departamento de animación y espectáculos, nos llevo un trabajo de amplia investigación del entorno de la empresa, con el objeto de comprender el desempeño de la organización, y con ello la aplicación de un método estratégico que nos brindara la información necesaria y la solución más conveniente para eliminar todas aquellas debilidades que afectan al hotel.

En esta parte se utilizaran todas las herramientas administrativas que hemos visto en los capítulos anteriores, además de conocer los conceptos que se utilizan en el ramo turístico.

---

# 1 . IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ HUATULCO PREMIUM.

---

Después de formular la estrategia hay que ponerla en práctica. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo, sin importar con cuánta eficacia la haya planeado la organización, está no tendrá éxito si no se implementa de manera apropiada. Asimismo, la capacidad de formar y manejar equipos eficaces de trabajo es una parte importante en la implementación de la estrategia. Por último, el liderazgo de la dirección es un ingrediente necesario en cualquier estrategia viable, lo mismo que un grupo motivado que ejecuten la adecuadamente implementación de la estrategia de la organización.

En este caso la estrategia es el diseñar una estructura organizacional al departamento de animación y espectáculos, la cual ayude a lograr los objetivos establecidos por dicho departamento y con ello cumpla de manera eficiente su razón de existir. Sin embargo, no es fácil elegir un modelo que proporcione los beneficios necesarios y cubra las características requeridas, por lo tanto se deben de tomar en cuenta varios aspectos para finalmente tomar la decisión de qué modelo es el más adecuado.

## 1 . 1 APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE DETERMINAN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL

Como ya es sabido, un diseño organizacional involucra decisiones sobre seis elementos clave, los cuales se tomaron en cuenta para definir el tipo de diseño más conveniente para el departamento de animación y espectáculos de un complejo hotelero, por lo que a continuación presentamos los resultados obtenidos de cada uno de estos elementos:

1. **Especialización del trabajo.** En el departamento de animación y espectáculos de un complejo hotelero se tienen bien distribuidas labores específicas en tiempo y espacio, debido a la diversidad y complejidad de las actividades que cada miembro realiza, que al sumarse dan como resultado un trabajo eficiente y eficaz, aplicando estándares de calidad y servicio.<sup>106</sup>
2. **Departamentalización.** Aquí se observó que el departamento de animación y espectáculos se encuentra dentro de la estructura de la organización con el formato más común que es la departamentalización funcional donde las cuatro funciones utilizadas en su mayoría son mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humano, la primera dirigida a ventas, la segunda a división cuartos, contraloría es quién se encarga del

---

<sup>106</sup> CAPÍTULO II, 1.2 Especialización del Trabajo, p.

manejo del capital y por último el personal quien se encuentra en con gran atención debido a que el hotel es una empresa que otorga servicio la cual ágrupa los trabajos según las funciones a realizar.<sup>107</sup>

3. **Cadena de mando.** Entendido como la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos mediante la utilización de canales formales de comunicación. Dentro del departamento de animación y espectáculos nos referimos a que todo el personal tiene la obligación de llevar a cabo todas las tareas asignadas por el gerente y a su vez mantenerlo informado de cada una de las labores que se realicen en el centro de actividades y el teatro por medio de los responsables de estas áreas que son el jefe de actividades y el coreógrafo, y a su vez el gerente constantemente les proporcionará la información necesaria para que esta sea difundida al personal y así se encuentren todos en un mismo canal y hacia un mismo objetivo.<sup>108</sup>
4. **Amplitud del control.** Para el gerente del departamento de animación y espectáculos es importante saber a cuantos empleados puede dirigir depende en esencia de los objetivos que se quieran alcanzar y del tipo de trabajo que se vaya a realizar, para así determinar el número idóneo de empleados que se requieran para una óptima operación de las áreas y de esta manera se realizar las labores en forma eficaz y eficiente, aunado con la capacidad y habilidades que tenga el gerente para la adecuada dirección y control de los subordinados.<sup>109</sup>
5. **Centralización y descentralización.** Todas las empresas tienen cierto grado de centralización, unas más que otras, sin embargo, en la actualidad el involucrar a los niveles inferiores en la toma de decisiones a dado como resultado un crecimiento favorable en el logro de objetivos, minimizando costos, tiempos y esfuerzos, todo esto debido a que la información que se obtiene así como las diversas opiniones que los empleados proporcionan son puntos clave en la búsqueda de la eficiencia y eficacia. La descentralización dentro de un hotel en ocasiones no es muy bien aceptada ya que las actividades por lo general se encuentran estandarizadas y determinadas por los altos mandos, pero para el departamento de animación y espectáculos el trabajo que se realiza siempre es grupal, y el producto final es el servicio de entretener y divertir mediante una buena actitud y agradable imagen de todos los colaboradores, por estas características el hacer participe a todo el grupo de trabajo en la toma de decisiones y manejando adecuadamente la información que cada miembro proporcione enriquecen el trabajo y se obtienen buenos resultados como lo mencionamos anteriormente.<sup>110</sup>
6. **Formalización.** Como en cualquier otro departamento los procedimientos son la guía de la labores que se deben realizar y el departamento de animación y espectáculos no es la excepción, existe normas y reglas que encaminan el comportamiento y las labores de los empleados y que se establecen por medio de manuales, cursos de capacitación entre otros, sin embargo hay que recordar que el trabajo que se realiza en estas áreas por lo general es el resultado de creaciones artísticas y/o un producto de la imaginación en

---

<sup>107</sup> CAPÍTULO II, 1.3 Departamentalización Funcional, p.

<sup>108</sup> CAPÍTULO II, 1.4 Cadena de Mando, p.

<sup>109</sup> CAPÍTULO II, 1.5 Amplitud del Control, p.

<sup>110</sup> CAPÍTULO II, 1.6 Centralización y Descentralización, p.

donde el entretenimiento, que es nuestro principal objetivo, requiere de iniciativa por parte de todos, por lo que debe existir un diseño flexible y adaptable debido a que las relaciones humanas no son rígidas, ya que se busca a toda costa y por todos los medios posibles la sonrisa de los huéspedes por medio de un buen desempeño del trabajo.<sup>111</sup>

## **1.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO**

En base a la información obtenida por el análisis F.O.D.A. , a la evaluación y tomando en cuenta los elementos que implica la toma de decisiones sobre la estructura de la organización, se estableció que el departamento de animación y espectáculos, por sus características, debe formar parte del tipo de organización conocida como **orgánica**, que como ya lo mencionamos con anterioridad, es muy adaptable y flexible lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran sus necesidades.<sup>112</sup>

Las características que se deben de observar en el departamento de animación y espectáculos son las que a continuación se muestran:

- Las tareas deben ser independientes.
- Las tareas se ajustan y redefinen continuamente por interacción y a medida que cambian las situaciones.
- Se aceptan funciones generalizadas (la responsabilidad de la consecución de las tareas va más allá de la definición del puesto)
- La estructura de control, autoridad y comunicación forman una red.
- La comunicación y la toma de decisiones son verticales y horizontales, dependiendo de donde radique la información o la experiencia necesaria.
- La comunicación destaca la forma de influencia y asesoría mutua entre todos los niveles.

## **1.3 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE CONTINGENCIA PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO**

Para facilitar el logro de los objetivos del departamento se debe contar con una estructura de la organización acorde con perseguir dichos objetivos, en el caso del departamento de animación y espectáculos la estrategia a seguir es implementar un modelo organizacional que se enfoque en la innovación en donde la flexibilidad y el libre flujo de información sean la ruta a seguir.<sup>113</sup>

Con respecto al tamaño de la organización, en su gran mayoría los hoteles de cinco estrellas y gran turismo poseen estructuras organizacionales grandes, con respecto al departamento

<sup>111</sup> CAPÍTULO II, 1.7 Formalización, p.

<sup>112</sup> CAPÍTULO II, 2.2 Organizaciones Orgánicas, p.

<sup>113</sup> CAPÍTULO I, 1.3.1 Estrategia, p.

de animación y espectáculos el diseño de su organización también es significativamente grande, sin embargo debe ser sencillo y con una relación lineal para no convertirse en una estructura mecanicista por su complejidad.<sup>114</sup>

La tecnología que se utiliza en departamento para determinar el diseño organizacional no se enfoca solamente al equipo de aparatos que se utilizan en la operación, nos referimos al equipo de audio e iluminación y a la infraestructura de las áreas de trabajo, sin embargo existe tecnología basada en técnicas de aprendizaje y capacitación física del elenco (cuerpo de baile, músicos y cantantes), además de contar en la actualidad con una gran variedad de materiales especialmente diseñados que se utilizan para la elaboración de vestuario y escenografía. Los avances y las adecuaciones que se le hagan a estos recursos influyen de alguna manera en la estructura de la organización, tomando en cuenta que el personal que se necesita debe estar capacitado para el adecuado desarrollo de la operación.

Se determino que la tecnología utilizada en este diseño organizacional es **tecnología no rutinaria de servicios combinados** la cual presenta un bajo grado de personalización del servicio.<sup>115</sup>

Las empresas siempre pueden ser presa fácil de la incertidumbre que se genera en el ambiente organizacional, en búsqueda de la eficiencia y de la flexibilidad que ofrece un diseño orgánico, los diseños organizacionales contemporáneos son la opción más viable ya que reducen la incertidumbre ambiental mediante ajustes de la estructura de la organización, a diferencia de los modelos tradicionales, los modelos contemporáneos logran que las organizaciones sean más sensibles a las necesidades de clientes, empleados y otros grupos organizacionales.<sup>116</sup>

#### **1.4 MODELO ORGANIZACIONAL “ESTRUCTURA PIRÁMIDE INVERTIDA” APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS**

En base al análisis y a las características particulares del departamento de animación y espectáculos, al desarrollo de los elementos que determinan las decisión de elección de un diseño organización, y a la necesidad de eliminar las debilidades existentes utilizando las fortalezas en busca de nuevas oportunidades, se consideró que el modelo organizacional de **estructura pirámide invertida (figura 6.1)** es el más apto para la organización del departamento (**ver capítulo II**)<sup>117</sup>, debido a las características tan favorables que este tipo de estructura posee y a la fácil adaptación de este a la estructura actual, ya que se busca un diseño organizacional contemporáneo y orgánico que brinde todos los beneficios que hemos mencionado anteriormente, y que sea flexible conforme el dinamismo de la empresa lo requiera.

---

<sup>114</sup> CAPÍTULO II, 2.3.2 Tamaño y Estructura, p.

<sup>115</sup> CAPÍTULO II, 2.3.3 Tecnología y Estructura, p.

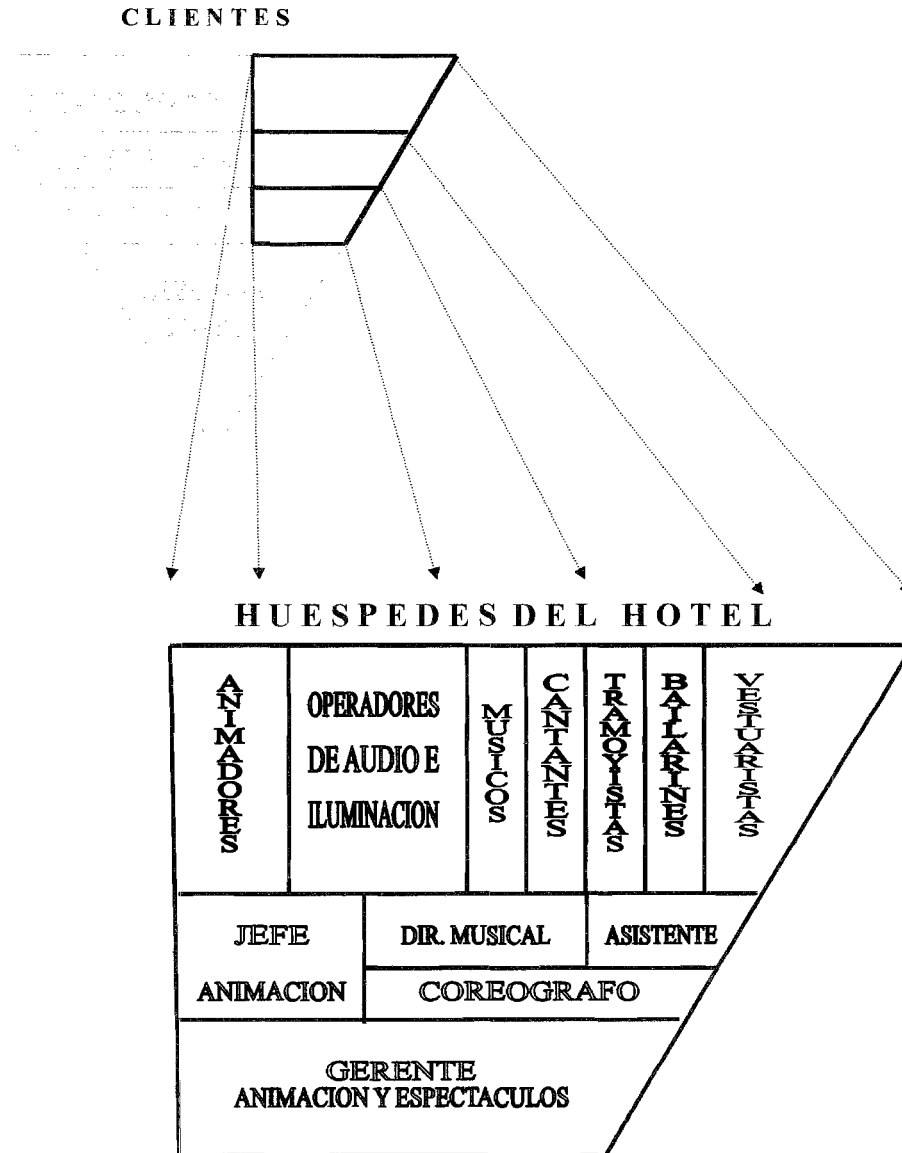
<sup>116</sup> CAPÍTULO II, 2.3.4 Incertidumbre Ambiental, p.

<sup>117</sup> CAPÍTULO II, 2.5 Organización Pirámide Invertida, p.

Para efectos de este trabajo, solamente se tomó una porción de toda la estructura debido a que nos enfocamos específicamente a un solo departamento que el hotel posee, utilizando este diseño como un método para lograr cumplir con los objetivos del departamento y a su vez formar parte de la misión de la empresa, el diseño de estructura pirámide invertida, independientemente del resto de la organización, de ninguna forma afecta al resto de la estructura del hotel, al contrario de todo esto, es un aliciente para aplicar este modelo en toda la organización por tratarse del sector servicios, por lo pronto este diseño se utilizará en forma interna del propio departamento, además de ser un prototipo en espera de obtener buenos resultados y así expandirse a toda la organización.

( figura 6.1)

**MODELO ORGANIZACIONAL “ESTRUCTURA PIRÁMIDE INVERTIDA”  
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL  
HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.**





## 1.5 JUSTIFICACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO “PIRÁMIDE INVERTIDA” EN EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.

Como podemos apreciar en este modelo, la estructura de la pirámide invertida continua siendo una estructura de forma lineal, que tiene como característica la agrupación de actividades que ofrece una manera conveniente de aprovechar los beneficios de la curva aprendizaje/experiencia de la división del trabajo, así pues con el empleo inteligente de todos los recursos del departamento mejora la eficiencia de la operación y fortalece una competencia valiosa, lo que en algún momento, se convierte en la base para lograr una ventaja competitiva que es en esencia lo que se busca en el departamento.

Este modelo está enfocado a la imagen de la organización, como ya lo mencionamos anteriormente, una de las fortalezas del departamento de animación y espectáculos es que representa la imagen del hotel, y no solo de este sino también de todo el corporativo, sin embargo, y aunque representa una fuerza de trabajo importante, el departamento no contaba con un liderazgo apropiado que impulsara a lograr los objetivos establecidos.

Para la hotelería, miembro del sector terciario dedicado al servicio, la imagen es de suma importancia, ya que representa un elemento primordial para la estancia del huésped, además proporciona un status de calidad en la organización, además de ser parte de una estrategia de marketing por se un punto fundamental para la venta de este tipo de servicio.

Por las características y el tipo de actividad que el departamento de animación y espectáculos realiza, la estructura que se diseñó se elaboró en base a la especialización de los trabajos que llevan a cabo cada uno de los miembros que la componen.

La descripción de puestos se desarrolló en base a las necesidades de operación del departamento, estableciendo en primer instancia la función principal, luego las responsabilidades y el grado de autoridad de cada uno de los puestos, además se detalla las actividades tanto administrativas como operativas que se deben realizar, todos estos elementos como parte de la estructura que se diseñó.

Al aplicar este diseño organizacional al departamento de animación y espectáculos, se pretende eficientar toda su operación, con el objetivo principal de brindar un servicio de calidad al huésped y convertirlo en un “**cliente repetitivo**”, es decir, que el resultado final que se obtenga del servicio otorgado por el departamento de animación y espectáculos sea despertar en los huéspedes el deseo de regresar a al hotel, este objetivo se empata con el objetivo general de la empresa, otorgando al huésped la satisfacción de haber recibido más de lo que esperaba recibir.

Cuando hablamos de que el objetivo del departamento se encuentra estrechamente ligado a la misión del hotel, nos referimos a que se busca la satisfacción total del huésped, cada departamento aporta una parte en el servicio total que brinda el hotel, por consiguiente, este modelo busca mejorar el servicio que otorga el departamento de animación y

espectáculos, y a su vez demostrar la importancia que tiene este como parte fundamental en el servicio que brinda la organización.

Otra característica de este modelo es la aplicación de estándares administrativos que permitan más fluidez en los procedimientos y lograr que estos estén dirigidos en un mismo sentido. Sin embargo, por ser el departamento de animación y espectáculos encargado de la diversión y entretenimiento, la creatividad artística no posee estándares rígidos por ser resultado de la imaginación, por lo que este modelo proporciona la flexibilidad en estándares operativos que permiten adecuar las necesidades solicitadas.

Otra característica de este modelo es que permite realizar evaluaciones tanto del personal, como de la animación diurna y nocturna y del departamento en forma más apropiada y benéfica, ya que el resultado que se obtenga se utiliza para la toma de decisiones que competen en este caso a todos los miembros que conforman el equipo de trabajo. Cabe destacar que la evaluación de la animación y espectáculos la realiza el huésped mediante encuestas directamente aplicadas, con el objeto de conocer más a fondo las necesidades que se requieren cubrir, ya que es el huésped por quien se trabaja.

Finalmente, con la aplicación de este modelo estructural se realiza la función de una ventaja competitiva, que no es más que la superioridad que distingue a la organización, es decir, ser un valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, es aquí donde el departamento de animación y espectáculos al cumplir con sus objetivos participa de manera directa en esta función.

## **1.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS.**

La última etapa del proceso de la administración estratégica consiste en evaluar los resultados que se obtengan por medio de las siguientes herramientas cuyo formato se desarrolla con el propósito de obtener la información necesaria para conocer el andar del departamento, además si la aplicación del diseño organizacional de estructura pirámide invertida cumple con su cometido en un periodo establecido por la organización.

### **1.6.1 EVALUACIÓN DEL PERSONAL.**

En lo que se refiere a la evaluación del personal del departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco actualmente se cuenta con métodos que determinan el desempeño de los miembros del departamento, sin embargo el problema que se presenta es la falta de aplicación de dichas herramientas de evaluación. Los cuestionarios son elaborados con el fin de medir el grado de eficiencia de los empleados, desafortunadamente no son aplicados, esto trae como consecuencia deficiencias claramente palpables en el desempeño y sobre todo en la actitud del personal debido a que es muy fácil poderse desviar de los objetivos establecidos si no se lleva un control de las labores y del comportamiento de las personas que en particular desarrollan este tipo de trabajo.

En este apartado se sugieren dos elementos a considerar, uno es el desarrollo del ambiente laboral idóneo y el segundo es la creación de un manual de inducción exclusivo para el

departamento de animación y espectáculos. El tomar en cuenta estos dos elementos ayudarían de gran forma en el buen desempeño de los recursos humano del departamento, además de eliminar varias debilidades registradas en el análisis F.O.D.A., independientemente de sugerir la aplicación constante de los cuestionarios de evaluación con que se cuenta actualmente.

Es también de gran utilidad determinar el perfil exacto de cada uno de los miembros que conforman el equipo de animación y espectáculos, trabajo que presentaremos más adelante.

#### a) AMBIENTE LABORAL.

Con el único fin de promover una cultura espiritual en donde se acepta que las personas tienen mente y un espíritu, que buscan significado y una finalidad en su trabajo, y que quieren tratar con otros seres humanos y ser parte de una comunidad, el ambiente laboral busca, en toda instancia, un sentido a sus actividades aunadas a una motivación constante en un entorno de confianza y participación, un trabajo en conjunto, dirigiendo todos los esfuerzos en una sola dirección.

Para el departamento de animación y entretenimiento existen formas de cumplir con estas tareas señaladas para el adecuado desarrollo del personal, a continuación se presentan actividades que ayudan a generar el buen ambiente organizacional que se busca con tanto afán en todas las empresas y que sin embargo es muy difícil de lograr y más aún mantenerlo.

- **Enriquecimiento del puesto y rotación.** Con esto damos a entender que las labores que posee un puesto determinado pueden ir en aumento tanto como la capacidad del trabajador lo demuestre y con ello incrementar el conocimiento y las habilidades para en un futuro rotar al personal con el objetivo de tener un crecimiento interno
- **Participación.** Al involucrar a el personal en el desarrollo de todas las actividades de la empresa se genera una vinculo de responsabilidad entre el recurso humano y la empresa y con ello los resultados del trabajo se ven beneficiados en gran parte.
- **Administración por resultados.** Con este concepto nos referimos a que cada persona dentro de la empresa determina sus propios objetivos y la manera de llegar a ellos, evaluando su desempeño por medio de los resultados que se obtengan, este es un medio motivador en donde el propio empleado da la importancia a su trabajo.
- **Líder multiplicador.** Un gerente, jefe de área o asistente por sus responsabilidades, deben de tener siempre en mente que el ser líder de uno o varios grupos de personas trae consigo la labor de motivar al su personal con el ejemplo y acciones que hagan notar lo importante que son todos y cada uno de los empleados en las actividades y en la empresa en general.
  
- **Ser tolerante.** Para que exista una sana relación entre jefe y patrón, teniendo en mente que el ser humano es vulnerable a cometer errores, lo que se debe toma en cuenta es el reducir este riesgo al máximo, de esta forma, la paciencia juega un papel elemental en el ambiente laboral.

- **Poder mental.** Un líder debe de conocer a todo su personal con el fin de poder afinar las relaciones que se tengan entre patrón y empleado y con ello crear en cada empleado la disposición de participar en el trabajo en conjunto, esto es saber manejar al recurso humano de la mejor manera para que se cumplan los objetivos establecidos.
- **Relaciones humanas realistas.** Dentro de cualquier área de trabajo se debe de mantener el respeto entre compañeros, dar una instrucción clara siempre, ser imparcial en todo momento, motivar cuando sea necesario, corregir cuando así lo amerite y sancionar a quien no cumpla con las políticas nos dan como resultado un trabajo efectivo.
- **Entorno para el desempeño del trabajo.** Esto incluye un entorno de trabajo que tenga presión para que se hagan las cosas. Cuando ésta existe en alto grado, de terminar los proyectos y el valor del tiempo son atributos prominentes que favorecen el desempeño eficiente del trabajo.
- **Horarios flexible de trabajo.** Solicitar al personal su asistencia en el tiempo y lugar establecidos, de tal forma que sus labores se encuentre dentro de lo estipulado y respetando legalmente los estándares al respecto, así como su gratificación correspondiente por trabajos extemporales y sobre todo por los días que marca la ley.
- **Críticas efectivas.** Adoptando un enfoque positivo hace que las críticas del trabajo sean menos difíciles, así como más efectivas.
- **Cero defectos.** Diseñado para motivar a los empleados para que se apeguen en forma persistente a los altos estándares de excelencia en el trabajo. El objetivo es lograr cero defectos evitando errores, descuidos, servicios deficientes y faltos de calidad. Los programas de cero defectos se basa en el conocimiento de la importancia del elemento humano, en la disposición del personal con deseos de hacer un trabajo de excelente calidad
- **Programa de incentivos y reconocimientos.** Dentro de cada departamento existen una serie de políticas las cuales van desde procedimientos hasta las formas de otorgar incentivos y reconocimientos al personal por el desempeño de sus labores, estas no solo dependen de la evaluación de los resultados obtenidos del recurso humano sino también depende en gran parte del criterio del jefe inmediato.<sup>118</sup>

## b) MANUAL DE INDUCCIÓN.

En cualquier empresa existe un manual de inducción el cual muestra de manera general los aspectos que le competen a todo el personal que llega a formar parte de una organización. Siguiendo esta línea, el departamento de animación y espectáculos debe poseer una guía en la cual se da a conocer la organización que tiene el departamento tanto a los nuevos elementos como a los que ya llevan tiempo formando parte del equipo de trabajo, esto se logra mediante un manual en donde, en primer instancia, se presente de forma clara y concisa los siguientes puntos:

- **Bienvenida.** Comenzando por unas breves palabras de bienvenida tanto a la empresa como al departamento de animación y espectáculos.

<sup>118</sup> TERRY, George, FLANKLIN, Stephen, Principios de Administración, Vegésima edición, Editorial CECSA. México, 2004, p. 396-401.

- **Características del personal.** Esto significa el perfil que posee todo el recurso humano, con características determinadas por el mismo departamento.
- **Cultura organizacional.** En este apartado nos enfocamos de forma general a los objetivos que persigue el departamento, así como su misión, visión, valores y estándares generales de servicio.
- **Organización del departamento.** Dar a conocer la forma en que esta estructurado el departamento es fundamental ya que muestra los diversos niveles de autoridad y subordinados que existen así como el grado de responsabilidad y el lugar que poseen cada uno.
- **Descripción de la animación.** Por ser un área en donde la diversión es el objetivo a seguir, se explica de manera clara y concisa las labores que se realizan dentro de esta actividad, a quien va dirigido y de que manera se cubren las necesidades de entretenimiento diurno de los huéspedes.
- **Descripción de los espectáculos.** Es importante dar a conocer la diversidad de espectáculos con que cuenta el hotel, así como una descripción breve de cada uno de ellos, la duración que tienen y lo más sobresaliente que tengan, esto con el fin de familiarizarse más a fondo con los shows.
- **Ubicación de las áreas de trabajo.** Se muestran las áreas de trabajo con el propósito de ubicarlas más fácilmente dentro de la infraestructura del hotel, así como las rutas de traslados que se utilizan para el personal.
- **Actitud en el trabajo.** En base a la experiencia y a evaluaciones constantes, el personal de este departamento muestra en ocasiones comportamientos deficientes que desequilibran y dan variantes en los objetivos establecido, por ello y a manera de evitar anticipadamente estos sucesos, se muestra de forma directa el tipo de trato que se debe brindar al huésped, el estado anímico que debe imperar en el grupo de trabajo, así como la eterna sonrisa el rostro de cada uno, sin olvidar el trabajo en equipo y la disposición de realizar las labores que le sean asignadas por su superior.
- **Políticas del departamento.** Por último se presentan todas las políticas y reglas del departamento, tanto del área de animación como de los espectáculos, con el simple propósito de trazar una línea laboral que permita guiar de manera formal todas las acciones que el personal realiza, así también se muestran el tipo de sanciones al que pueden ser acreedores por el incumplimiento de dicho reglamento.<sup>119</sup>

<sup>119</sup> DEPARTAMENTO DE ENTRETENIMIENTO, Manual de Inducción, Six Flags México, 2005.

### 1.6.2 EVALUACIÓN DE LA ANIMACIÓN Y LOS ESPECTÁCULO

Para realizar la evaluación de la animación diurna y la animación nocturna ( espectáculos) se elaboraron unos formatos cuya función principal es la obtención de los datos necesarios que ayudarán a calificar el desempeño de dichas actividades (**figuras 6.3 y 6.4**). Estos cuestionarios apoyan en forma sustancial al análisis del departamento, y se aplicarán a un número específico de huéspedes, el número de encuestas se determinará en base a la ocupación del hotel, recordemos que el hotel cuenta con 344 habitaciones, se toma como parámetro un número determinado de huéspedes que en ese momento estén haciendo uso de los servicios que brinda el hotel (**figura 6.2**). Dicho número es establecido por el resultado de la siguiente formula:

( **figura 6 . 2** )

#### FORMULA PARA UNA POBLACIÓN FINITA<sup>120</sup>

$$n = \frac{2}{e(N-1) + \acute{o} p q}$$

**n = tamaño de la muestra**

**e = error de estimación ( 5 % )**

**ó = 1 . 96**

**N = universo ( 344 corresponde al 100 % )\***

**p = probabilidad a favor ( 50 % )**

**q = probabilidad en contra ( 50 % )**

**\*NOTA: el universo de 344 representan el 100% de ocupación del hotel por ser el total de habitaciones, esta cifra se modifica constantemente debido a las variaciones de la ocupación, por lo que el número de encuestas depende del porcentaje mensual que se pronostique de ocupación del hotel.**

Suponiendo que el hotel presenta una ocupación del 100% en todo un mes, el número de encuestas sería de 178, de las cuales 89 (50%) se aplicarían evaluando a la animación diurna y 89 (50%) evaluando a la animación nocturna.

Las evaluaciones se realizaran en las temporadas alta que se determinaron en la calendarización (**capítulo V**) en donde la afluencia de huéspedes es mayor, estas serán aplicadas en los momentos pertinentes, y serán realizadas por los mismos miembros del equipo de animación

<sup>120</sup> FISCHER, Laura. NAVARRO, Alma, ESPEJO, Jorge, Investigación de Mercados, Teoría y Práctica, Primera edición, Editorial FISH, México., p. 58.

Para las evaluaciones de los espectáculos, estas encuestas se aplicara por día de show presentado, actualmente el hotel cuanta con 5 diferentes shows, una para cada día de la semana, faltando un show por implementar un día y dejando un séptimo día de descanso, en cuanto a la evaluación de las actividades estas se podrán realizar cualquier día de la semana ya que las actividades suelen ser las mismas todos los días.

Estos dos cuestionarios formará parte de las herramientas del sistema de calidad que el Hotel Barceló Premium Huatulco utiliza como medio para satisfacer al cliente, estableciendo estas encuestas de satisfacción en donde la queja se utiliza como oportunidad de mejora y deja a un lado el registro de quejas y sugerencias verbales, sistema en el cual se presentan múltiples deficiencias en el proceso de solución.

( figura 6 . 4 )

## EVALUACION DEL ESPECTACULO

NOMBRE DEL ESPECTACULO: \_\_\_\_\_ FECHA/DATE:    /    /  
/NAME OF THE SHOW

LUGAR DE LA PRESENTACION: \_\_\_\_\_ HORARIO/SCHEDULE: \_\_\_\_\_  
/PLACE OF THE PERFORMANCE

TIPO DE PRESENTACION:    NORMAL ( )    CENA-SHOW ( )    ESPECIAL ( )    OTRO ( )  
/KIND OF PERFORMANCE    /NORMAL    /DINNER-SHOW    /ESPECIAL    /OTHER

8. ¿EL ESPECTACULO COMENZO A TIEMPO?    SI/YES    NO/NO  
DID THE SHOW START ON TIME?
9. ¿LAS INSTALACIONES SE ENCONTRABAN LIMPIAS?    SI/YES    NO/NO  
WAS THE WORK AREA CLEAN?
10. ¿EL ESPECTACULO FUE DE SU AGRADO?    SI/YES    NO/NO  
DID YOU LIKE THE SHOW?

¿POR QUE?/WHY?: \_\_\_\_\_

11. ¿COMO CALIFICARIA AL VESTUARIO QUE SE UTILIZO DURANTE EL ESPECTACULO?  
DO YOU THINK THE COSTUMES WERE APPROPRETE FOR THE SHOW?

EXCELENTE/EXCELENT    BIEN/GOOD    REGULAR/REGULAR    MALO/BAD

12. ¿CÓMO CALIFICARIA EL AUDIO Y LA ILUMINACION UTILIZADOS EN EL ESPECTACULO?  
WHAT IS YOUR OPINION ABOUT THE SOUND AND LIGHTS IN THE SHOW?

EXCELENTE/EXCELENT    BIEN/GOOD    REGULAR/REGULAR    MALO/BAD

13. EN BASE A SU APRECIACION, ¿ COMO CALIFICARIA USTED EL TRABAJO DEL ELENCO?  
WHAT DO YOU THINK ABOUT THE CAST OF THE SHOW?

EXCELENTE/EXCELENT    BIEN/GOOD    REGULAR/REGULAR    MALO/BAD

14. ¿EL ESPECTACULO CUBRIO SUS ESPECTATIVAS DE ENTRETENIMIENTO?  
DID THE SHOW MEET YOUR EXPECTATIONS OF ENTERTAINMENT?

SI /YES    NO/NO    ¿POR QUE?/WHY?: \_\_\_\_\_

SUGERENCIAS/SUGGESTIONS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL HUESPED: \_\_\_\_\_ HABITACION: \_\_\_\_\_  
/GUEST NAME    /ROOM

E-MAIL: \_\_\_\_\_ TEL. /PHONE \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD/NATIONALITY: \_\_\_\_\_ EDAD/AGE: \_\_\_\_\_



( figura 6.3 )

## EVALUACION DE ANIMACION

FECHA/DATE: / /

LUGAR DE LA ANIMACION: \_\_\_\_\_ HORARIO/SCHEDULE: \_\_\_\_\_  
/PLACE OF THE ANIMATION

TIPO DE ANIMACIÓN: CLASE ( ) CONCURSO ( ) PARTICIPACION ( ) DEPORTES ( ) OTRO ( )  
/KIND OF ANIMATION /LESSON /CONTEST /PARTICIPATION /SPORTS /OTHER

1. ¿LA ANIMACION COMENZO A TIEMPO? SI/YES NO/NO  
DID THE ANIMATION START AT TIME?

8. ¿LAS INSTALACIONES SE ENCONTRARON LIMPIAS? SI/YES NO/NO  
WAS THE WORK AREA CLEAN?

9. ¿LAS ACTIVIDADES DE ANIMACION FUERON DE SU AGRADO? SI/YES NO/NO  
DID YOU LIKE THE ANIMATION ACTIVITIES?

¿POR QUE?/WHY?: \_\_\_\_\_

10. ¿COMO CALIFICARIA LA VARIEDAD DE ACTIVIDADES DE ANIMACION?  
WHAT IS YOUR OPINION ABOUT THE VARIETY OF ANIMATION ?

EXCELENTE/EXCELENT BIEN/GOOD REGULAR/REGULAR MALO/BAD

11. ¿CÓMO CALIFICARIA EL MATERIALY EQUIPO QUE SE UTILIZA PARA LA ANIMACION?  
WHAT IS YOUR OPINION ABOUT THE EQUIPMENT OF THE ANIMATION?

EXCELENTE/EXCELENT BIEN/GOOD REGULAR/REGULAR MALO/BAD

12. EN BASE A SU APRECIACION, ¿ COMO CALIFICARIA USTED EL TRABAJO DE LOS ANIMADORES?  
WHAT DO YOU THINK ABOUT THE ANIMATION STAFF?

EXCELENTE/EXCELENT BIEN/GOOD REGULAR/REGULAR MALO/BAD

13. ¿LA ANIMACION DIURNA CUBRIO SUS ESPECTATIVAS DE ENTRETENIMIENTO?  
DID THE ANIMATION IN THE DAY MEET YOUR EXPECTATIONS OF ENTERTAINMENT?

SI /YES NO/NO ¿POR QUE?/WHY?: \_\_\_\_\_

SUGERENCIAS/SUGGESTIONS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL HUESPED: \_\_\_\_\_ HABITACION: \_\_\_\_\_  
/GUEST NAME /ROOM

E-MAIL: \_\_\_\_\_ TEL. /PHONE \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD/NATIONALITY: \_\_\_\_\_ EDAD/AGE: \_\_\_\_\_

- IXTAPA. “**Barceló Ixtapa Beach Resort**” de cinco estrellas.
- HUATULCO. “**Barceló Huatulco Beach Resort**” de cinco estrellas.
- CANCUN. “**Barceló Club Las Perlas**” de tres estrellas.
- ACAPULCO. “**Barceló Panoramic**” de cinco estrellas.

**NOTA:** cada hotel pose ciertas características, por ello se encuentran catalogados en base a una clasificación determinada por el número de estrellas que detallaremos más adelante.

### 1.3 GRUPO BARCELÓ.

**Barceló Hotels & Resorts**, entre sus características cataloga a sus hoteles y los distingue a tres tipos:

- Barceló Premium.** Selección de los mejores hoteles Barceló, tanto vacacionales como de negocios, por su ubicación, variedad y calidad de servicios e instalaciones. Dentro del destino están liderando la mejor oferta hotelera.
- Barceló.** Hoteles vacacionales, la mayoría en primera línea de excelentes playas, con una gran variedad de servicios e instalaciones. Hoteles de negocios en el centro de importantes ciudades con una cuidada oferta gastronómica y amplia variedad de salones para convenciones.
- Barceló Confort.** Hoteles vacacionales con una excelente relación, calidad y precio, ubicados en reconocidos destinos turísticos y enfocados a diferentes segmentos: familiares, parejas, jóvenes y ceñiros. Hoteles de negocios ubicados en aeropuertos o zonas comerciales de ciudades medias.

La división de viajes **Barceló Viajes** y **Barceló Budines Traben**. La primera es especialista en viajes vacacionales y de ocio, mientras que la segunda es especialista en viajes corporativos y de empresa, individuales y colectivos. Y la división hotelera en Estados Unidos **Barceló Crestline**.

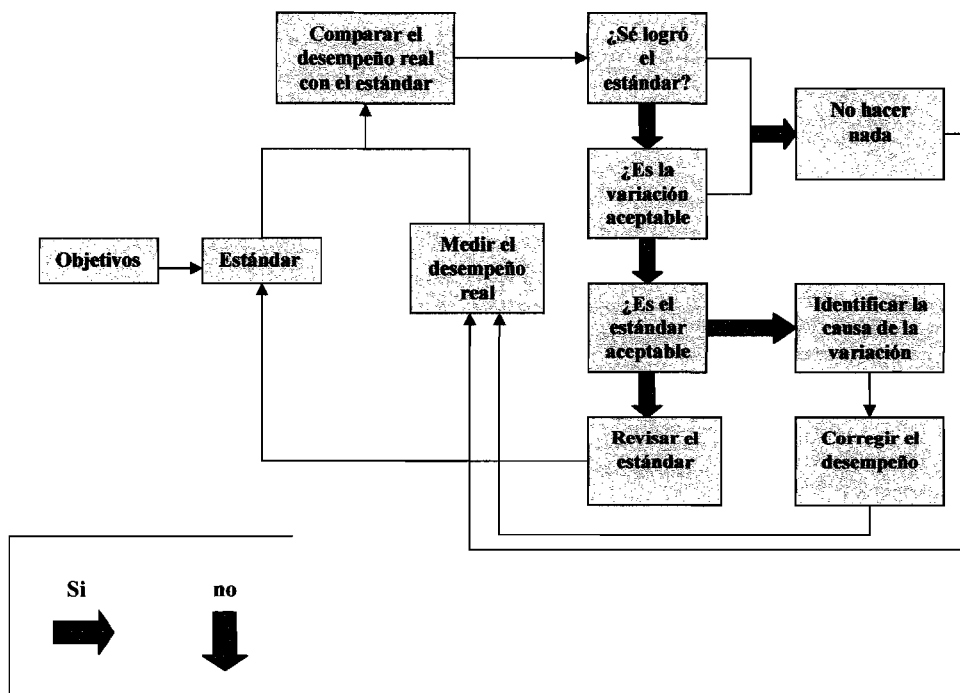
## 2 . CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO.

En esta sección mostraremos las características específicas todo el hotel, con el objeto de comenzar a familiarizarnos más con esta organización en particular.

Para determinar el desempeño real del departamento, el gerente debe obtener información sobre éste (evaluación del personal y de la animación y los espectáculos), por lo tanto la primera etapa del control es la medición, la etapa de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real obtenido y el estándar, esto para determinar si los resultados fueron los esperados o no, y la tercera y última etapa del proceso de control es la toma de medidas administrativas en las que se eligen tres rumbos de acción posible: no hacer nada; corregir el desempeño real o revisar los estándares (figura 6.6).

Cuando hablamos del desempeño del departamento de animación y espectáculos hacemos referencia a los resultados finales acumulados de las actividades laborales de las áreas que conforman el departamento.

( figura 6.6)<sup>122</sup>



<sup>122</sup> ROBINNS & COULTER, Ibis., p. 464.

## 1.7 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL QUE CONFORMA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS

Para lograr la mayor eficiencia en los trabajos que se desarrollan, es imprescindible repartir convenientemente entre el personal las labores que deben realizarse, del tal modo que la empresa quede dividida en departamentos, y estos a su vez en áreas de trabajo, cada uno de los cuales conocerá perfectamente sus obligaciones.

La distribución de las labores entre el personal tiene que apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea completado por el otro, de modo que ninguna persona posea el control absoluto de las operaciones.

1. La responsabilidad de cada trabajador debe ser activa y pasiva.
2. Cada empleado debe saber ante quién es responsable.
3. Cada empleado deberá saber de los que es responsable.
4. Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades.
5. Cada empleado será responsable ante una persona. La distribución de las funciones principales deberá hacerse de tal manera que el empleado sea responsable ante una sola persona.<sup>123</sup>

Además de mostrar las funciones, el grado de autoridad y responsabilidad de cada miembro del departamento se anexó en cada uno el perfil específico que debe cubrir, esto con la finalidad de establecer la clase de empleado más adecuado para desarrollar perfectamente las funciones que le sean asignadas de la forma más benéfica.

---

<sup>123</sup> MERCADO, Salvador, Administración Aplicada. Teoría y Práctica, Primera parte, Editorial LIMUSA, México, 1994, p. 181-182.

---

## **GERENTE, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS**

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff administrativo y operativo, el gerente del departamento de animación y espectáculos esta a cargo de solicitar, manejar y distribuir todos los recursos del las áreas correspondientes a la animación diurna y la animación nocturna, formulando y aplicando planes efectivos y prácticas que conlleven a perseguir los objetivos establecidos.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Dentro de los límites de un programa aprobado y cumpliendo con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, el gerente del departamento de animación y espectáculos es responsable absoluto y tiene total autoridad proporcionada en las áreas de animación diurna y nocturna. El gerente puede delegar a los miembros del departamento porciones apropiadas de responsabilidad junto con un grado de autoridad para su cumplimiento, pero no puede delegar ni abandonar de forma general los resultados ni alguna porción de dicha responsabilidad.

- **ACTIVIDADES.**

El gerente del departamento de animación y espectáculos, como cabeza del equipo de trabajo, desarrolla actividades tanto administrativas como operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Administrativo.**

- Formular, recibir y recomendar para su aprobación, proposiciones para políticas sobre la administración del departamento y aplicarlas en la operación de las áreas.
- Establecer procedimientos para la adecuada operación del departamento.
- Elaborar presupuestos para determinar los recursos financieros.
- Abastecer de recursos a todo el departamento.
- Solicitar cotizaciones a proveedores y prestadores de servicios.
- Elaborar y dar seguimiento a las ordenes de compra y ordenes de trabajo.
- Contar con los formatos necesarios para la operación del departamento.
- Organizar al personal en las áreas de trabajo para desarrollar las labores de manera eficiente y eficaz.
- Diariamente elaborar la lista de asistencia de todo el departamento y entregarla al departamento correspondiente para su registro en el tiempo solicitado.
- Capacitar a los jefes de las áreas(jefe de animación y coreógrafo) sobre las actividades que se realicen dentro del departamento.
- Crear y desarrollar nuevos proyectos de trabajo en conjunto con los jefes de las áreas.

- Mantener constantemente informado al todo el personal sobre las políticas y procedimientos del departamento por medio de manuales y cursos.
- Realizar juntas periódicas con los jefes de áreas para determinar planes de trabajo y determinar los resultados que se pretenden obtener.
- Realizar juntas periódicas con todo el staff con el fin de dar a conocer los planes de trabajo.
- Elaborar programas semanales y mensuales de actividades de la animación diurna y nocturna.
- Evaluar el desempeño de cada miembro y del departamento.
- Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de la animación y los espectáculos.
- Promover al personal en algún movimiento de puesto.
- Otorgar incentivos al personal como parte de la motivación del mismo.
- Presentar resultados y planes de acción al gerente general.

**b) Operativo.**

- Supervisar apertura y cierre de las áreas de trabajo para sus operaciones.
- Supervisar las áreas de trabajo durante las operaciones diarias.
- Proporcionar los insumos necesarios a las áreas para la operación del departamento.
- Solicitar a los jefes de las áreas los check list y dar seguimiento a lo solicitado.
- Capacitar al personal mostrando de forma física las actividades que sean asignadas.
- Llevar a cabo el trabajo de **MC** bilingüe (maestro de ceremonias) en alguna actividad durante la animación diurna y ser el presentador oficial en los espectáculos correspondientes a la animación nocturna.
- Dar solución a quejas y sugerencias que puedan surgir durante la operación por parte de los huéspedes.
- Ser intermediario entre las relaciones que existan entre el departamento con las demás áreas del hotel.
- Apoyar a otros departamentos del hotel en las actividades que le sea solicitadas durante la operación.

**PERFIL DE PUESTO**

Las características que el gerente de animación y espectáculos debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.
- Buena expresión verbal.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales e influir en los demás.
- Buena atención y concentración.
- Improvisación.
- Ser extrovertido.
- Tener autoconfianza.
- Tener buen control de emociones.

- Poseer valor estético elevado.
- Capacidad de organización.

Conocimientos específicos:

- Dominio del idioma inglés.
- Amplio panorama en entretenimiento.
- Conocimientos básicos administrativos.
- Conocimientos básicos en audio e iluminación.

---

## **JEFE DE ANIMACIÓN, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS**

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, el jefe de animación del departamento de animación y espectáculos esta encargado de coordinar todos los recursos correspondientes al área de animación diurna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumple con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, el jefe de animación es responsable y posee autoridad sobre el área de animación diurna (centro de actividades). El jefe de animación no puede delegar su responsabilidad a otro miembro del grupo de trabajo, participa en la toma de decisiones y en los resultados que se obtengan del departamento.

- **ACTIVIDADES.**

El jefe de animación del departamento de animación y espectáculo representa el líder del equipo de trabajo en lo que a animación diurna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Realizar check list diariamente al inicio y al final de las operaciones del área.
- Organizar al personal (animadores, tramoyas y operadores de audio e iluminación) en base al programa de trabajo diario.
- Solicitar al jefe inmediato (gerente del departamento) los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Planear reclutamiento de personal por temporada para mantener el staff completo.
- Crear y desarrollar junto con el jefe inmediato nuevos proyectos de trabajo.
- Informar a los subordinados de forma detallada las labores que se deban realizar en el día.
- Asistir al gerente en la capacitación del personal.
- Entrenar al personal para desarrollar la animación prevista.
- Participar y supervisar todas las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Supervisar que todas las herramientas de trabajo tengan el uso adecuado manteniendo el inventario completo y funcionando.
- Inspeccionar que las instalaciones del centro de actividades se encuentre en buen estado y funcionando adecuadamente
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades.
- Proporcionar al personal la información necesaria con respecto a la operación por medio de los manuales de procedimientos.



- Realizar la apertura y el cierre del área de trabajo.
- Reportar al jefe inmediato todo lo aconteció durante la operación.

### **PERFIL DE PUESTO**

Las características que el jefe de animación debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.
- Buena expresión verbal.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Buena velocidad bisomotriz.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales e influir en los demás.
- Buena atención y concentración.
- Improvisación.
- Ser extrovertido.
- Tener autoconfianza.
- Tener buen control de emociones.
- Poseer valor estético elevado.
- Tolerancia a la ansiedad.

Conocimientos específicos:

- Dominio del idioma inglés.
- Amplio panorama en animación.
- Conocimiento básicos de deportes acuáticos.
- Conocimientos básicos de primeros auxilios.

---

## **COREÓGRAFO, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS**

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, el coreógrafo del departamento de animación y espectáculos esta encargado de coordinar todos los recursos correspondientes a los espectáculos que se realizan como parte de las actividades de la animación nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumple con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, el coreógrafo es responsable y tiene la autoridad sobre el área de animación nocturna (teatro). El coreógrafo puede delegar parte de la autoridad a un miembro específico del grupo de trabajo (asistente), participa en la toma de decisiones y en los resultados que se obtengan del departamento.

- **ACTIVIDADES.**

El coreógrafo del departamento de animación y espectáculo representa al líder del equipo de trabajo en lo que a animación nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Realizar check list diariamente al inicio y al final de las operaciones del área.
- Organizar al personal (asistente, bailarines, músicos, cantantes, tramoyas, vestuaristas y operadores de audio e iluminación) en base al programa de trabajo diario.
- Solicitar al jefe inmediato (gerente del departamento) los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Crear y desarrollar junto con el jefe inmediato nuevos proyectos de trabajo.
- Llevar a cabo audiciones constantes para mantener el elenco completo.
- Informar de forma detallada las labores que se deban realizar en el día.
- Asistir al gerente en la capacitación del personal del área.
- Entrenar al personal para desarrollar el espectáculo previsto.
- Supervisar y participar en todas las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Supervisar que todas las herramientas de trabajo tengan el uso adecuado manteniendo el inventario completo y funcionando.
- Inspeccionar que las instalaciones de todo el teatro se encuentren en buen estado y funcionando adecuadamente.
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades en los ensayos y durante el espectáculo.

- Proporcionar al personal la información necesaria con respecto a la operación por medio de los manuales de procedimientos.
- Realizar la apertura y cierre del área de trabajo.
- Reportar al jefe inmediato todo lo aconteció durante la operación.

### **PERFIL DE PUESTO**

Las características que el coreógrafo debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Buena coordinación bismotriz.
- Liderazgo.
- Buena atención y concentración.
- Improvisación.
- Ser extrovertido.
- Tener autoconfianza.
- Tener buen control de emociones.
- Poseer valor estético elevado.
- Tolerancia a la ansiedad.
- Memoria visual y auditiva.
- Buena expresión de emociones.
- Capacidad de organización.

Conocimientos específicos:

- Amplio panorama en espectáculos.
- Conocimiento básicos de audio e iluminación.
- Amplio conocimiento en danza.

---

## ASISTENTE DEL COREÓGRAFO, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, el asistente del coreógrafo del departamento de animación y espectáculos esta encargado de asistir de manera parcial al coreógrafo en la coordinación de algunos de los recursos correspondientes a los espectáculos que se realizan como parte de las actividades de la animación nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumple con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, el asistente del coreógrafo tiene la responsabilidad de asistir al coreógrafo y en el resultado que se obtengan del departamento, posee cierta autoridad. El asistente del coreógrafo participa en la toma de decisiones, además no puede delegar parte de su autoridad a un miembro específico del grupo de trabajo.

- **ACTIVIDADES.**

El asistente del coreógrafo del departamento de animación y espectáculo representa un apoyo sustancial para el equipo de trabajo en lo que a animación nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Organizar junto con el coreógrafo al personal ( bailarines, músicos, cantantes, tramoyas, vestuaristas y operadores de audio e iluminación) en base al programa de trabajo diario.
- Asistir al con el jefe inmediato (coreógrafo) nuevos proyectos de trabajo.
- Apoyar a la capacitación del personal para desarrollar el espectáculo previsto.
- Participar en las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada adecuado manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Inspeccionar que las instalaciones de todo el teatro se encuentren en buen estado y funcionando adecuadamente.
- Informar al jefe inmediato de anomalías en los ensayos y durante el espectáculo.
- Proporcionar al personal de forma indirecta la información necesaria con respecto a la operación del espectáculo.
- Reportar al jefe inmediato todo lo aconteció durante la operación.
- Apoyar en la apertura y cierre del área de trabajo.

## PERFIL DE PUESTO

Las características que el asistente del coreógrafo debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Buena coordinación bimanual.
- Buena atención y concentración.
- Ser extrovertido.
- Tener buen control de emociones.
- Poseer valor estético elevado.
- Tolerancia a la ansiedad.
- Memoria visual y auditiva.
- Buena expresión de emociones.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento en danza.

---

## **DIRECTOR MUSICAL, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS.**

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, el director musical del departamento de animación y espectáculos esta encargado de la coordinación y dirección vocal, instrumental y técnica correspondientes a los espectáculos que se realizan como parte de las actividades de la animación nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumple con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, el director musical tiene la responsabilidad de la ejecución artística sonora en los eventos y espectáculos y en el resultado que se obtengan del departamento, posee cierta autoridad. El director musical participa en la toma de decisiones, además no puede delegar parte de su autoridad a un miembro específico del grupo de trabajo.

- **ACTIVIDADES.**

El director musical del departamento de animación y espectáculo representa un apoyo sustancial para el equipo de trabajo en lo que a animación nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Organizar a su equipo de trabajo ( músicos, cantantes y operadores de audio e iluminación) en base al programa de trabajo diario.
- Asistir al con el jefe inmediato (coreógrafo) nuevos proyectos de trabajo en lo a música y sonido se refiere.
- Apoyar a la capacitación del personal para desarrollar el espectáculo previsto.
- Participar en las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada adecuado manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Inspeccionar que las instalaciones de todo el teatro se encuentren en buen estado y funcionando adecuadamente.
- Informar al jefe inmediato de anomalías en los ensayos y durante el espectáculo.
- Proporcionar al personal de forma indirecta la información necesaria con respecto a la operación del espectáculo.
- Reportar al jefe inmediato todo lo aconteció durante la operación.
- Apoyar en la apertura y cierre del área de trabajo.

## PERFIL DE PUESTO

Las características que el director musical debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.
- Buena coordinación bisomotriz.
- Buena atención y concentración.
- Poseer valor estético elevado.
- Memoria auditiva.
- Buena expresión de emociones.
- Buena capacidad para organizar.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento amplio en música e instrumentos.
- Conocimientos básicos de audio.

---

## ANIMADORES, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, los animadores del departamento de animación y espectáculos esta encargado de realizar la tarea de entretener directa y personalmente a los huéspedes como parte de las actividades de la animación diurna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumple con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, los animadores son en una parte responsables del entretenimiento mediante las relaciones humanas que genere dicha actividad y en los resultados que se obtengan del área, poseen un grado autoridad. Los animadores participan en de la toma de decisiones en base a la experiencia e información que proporcionen.

- **ACTIVIDADES.**

Los animadores del departamento de animación y espectáculo representa una parte fuerte del equipo de trabajo en lo que a animación diurna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Desarrollar las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato (jefe de animación)
- Solicitar al jefe inmediato los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Participar en las actividades de entretenimiento como son juegos de mesa, juegos de destreza y deportes acuáticos.
- Realizan encuestas al huésped para evaluación de la animación y espectáculos.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Mantener el área de trabajo limpia y segura.
- Contar siempre con una buena actitud de servicio.
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades.
- Apoyar en la apertura y cierre del área de trabajo.
- Reportar al jefe inmediato todo lo aconteció durante la operación.



## **PERFIL DE PUESTO**

Las características que el animador debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.
- Buena velocidad bisomotriz.
- Buena expresión verbal.
- Buena capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- Capacidad de improvisación.
- Tolerancia a la frustración.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento del idioma inglés.
- Conocimiento básicos de deportes acuáticos y primeros auxilios.

---

## **BAILARINES, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS.**

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, los bailarines del departamento de animación y espectáculos están encargados de entretener mediante expresiones artísticas que desarrollen físicamente, tarea que corresponde a las actividades de animación nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumple con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, los bailarines son responsables de realizar las ejecuciones físicas presentadas en los espectáculos y en los resultados que se obtengan del departamento, poseen un grado de autoridad. Los bailarines participan en de la toma de decisiones en base a la experiencia e información que proporcionen.

- **ACTIVIDADES.**

Los bailarines del departamento de animación y espectáculo representan una parte fuerte del equipo de trabajo en lo que a animación nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Desarrollar las actividades que le sean asignadas por sus jefes inmediatos (coreógrafo y asistente).
- Mantener un buen estado físico.
- Solicitar al jefe inmediato los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Participar en las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Mantener el área de trabajo limpia y segura.
- Contar siempre con una buena actitud de servicio.
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades.
- Apoyar en la apertura cierre del área de trabajo.

### **PERFIL DE PUESTO**

Las características que el bailarín debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Buena coordinación bismotriz.
- Buena atención y concentración.
- Improvisación.
- Ser extrovertido.
- Tener buen control de emociones.
- Poseer valor estético elevado.
- Memoria visual y auditiva.
- Buena expresión de emociones.

Conocimientos específicos:

- conocimientos en danza.

---

## MÚSICOS, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS.

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, los músicos del departamento de animación y espectáculos esta encargado de acompañar los eventos y espectáculos con música en vivo, actividad que se realizan como parte de las actividades de la animación nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumplen con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, los músicos son responsables del la ejecución de melodías por medio de instrumentos durante su presentación y en los resultados que se obtengan del departamento, tienen un grado de autoridad sobre el área de animación nocturna. Los músicos participan en de la toma de decisiones en base a la experiencia e información que proporcionen.

- **ACTIVIDADES.**

Los músicos del departamento de animación y espectáculo representa parte esencial del equipo de trabajo en lo que a animación nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Desarrollar las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato (director musical).
- Solicitar al jefe inmediato los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Participar en las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Mantener el área de trabajo limpia y segura.
- Contar siempre con una buena actitud de servicio.
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades.
- Apoyar en la apertura y cierre del área de trabajo.

### **PERFIL DE PUESTO**

Las características que el músico debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.
- Buena coordinación bismotriz.
- Buena atención y concentración.
- Poseer valor estético elevado.
- Memoria auditiva.
- Buena expresión de emociones.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento en música e instrumentos.
- Conocimientos básicos de audio.

---

## CANTANTES, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, los cantantes del departamento de animación y espectáculos de acompañar los eventos y espectáculos con interpretaciones cantadas, actividad que se realizan como parte de la animación nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumplen con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, los cantantes son responsables del la ejecución de melodías vocales durante su presentación y en los resultados que se obtengan del departamento, tienen un grado de autoridad sobre el área de animación nocturna. Los cantantes participan en de la toma de decisiones en base a la experiencia e información que proporcionen.

- **ACTIVIDADES.**

Los cantantes del departamento de animación y espectáculo representan parte del equipo de trabajo en lo que a animación nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Desarrollar las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato (director musical).
- Solicitar al jefe inmediato los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Participar en las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Mantener el área de trabajo limpia y segura.
- Contar siempre con una buena actitud de servicio.
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades.
- Apoyar en la apertura y cierre del área de trabajo.

### **PERFIL DE PUESTO**

Las características que el cantante debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Buena presentación.

- Buena atención y concentración.
- Poseer valor estético elevado.
- Memoria auditiva.
- Buena expresión de emociones.
- Extrovertido.
- Capacidad de improvisación.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento en música.
- Buena capacidad vocal.

---

## **OPERADORES DE AUDIO E ILUMINACIÓN, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS**

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, los operadores de audio e iluminación del departamento de animación y espectáculos esta encargado de asistir técnicamente los eventos y espectáculos, actividad que se realizan como parte de las actividades de la animación diurna y nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumplen con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, los operadores de audio e iluminación son responsables del la operación del equipo de luz y sonido durante la presentación de eventos o espectáculos y de los resultados que se obtengan del departamento, tienen un grado de autoridad sobre el área de animación diurna y nocturna. Los operadores de audio e iluminación participan en de la toma de decisiones en base a la experiencia e información que proporcionen.

- **ACTIVIDADES.**

Los operadores de audio e iluminación del departamento de animación y espectáculo representa parte esencial del equipo de trabajo en lo que a animación diurna y nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Desarrollar las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato ( jefe de animación y director musical).
- Solicitar al jefe inmediato los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Participar en las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Mantener el área de trabajo limpia y segura.
- Contar siempre con una buena actitud de servicio.
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades.
- Apoyar en la apertura y cierre del área de trabajo.

### **PERFIL DE PUESTO**

Las características que el operador de audio e iluminación debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:



- Buena atención y concentración.
- Memoria visual y auditiva.
- Capacidad de improvisación.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento amplio en audio e iluminación.

---

## **TRAMOYISTAS, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS.**

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, los tramoyistas del departamento de animación y espectáculos están encargados de la elaboración y manejo del material y las herramientas que se utilizan como parte de las actividades que se realizan en la animación diurna y nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumplen con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, los tramoyistas son responsables de la operación del equipo de trabajo y en los resultados que se obtengan del departamento, tienen un grado de autoridad sobre el área de animación diurna y nocturna. Los tramoyistas participan en de la toma de decisiones en base a la experiencia e información que proporcionen.

- **ACTIVIDADES.**

Los tramoyistas del departamento de animación y espectáculo representan parte del equipo de trabajo en lo que a animación diurna y nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) **Operativo.**

- Desarrollar las actividades que le sean asignadas por sus jefes inmediato (jefe de actividades y coreógrafo).
- Solicitar al jefe inmediato los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Participar en las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Dar mantenimiento al material y equipo de trabajo que se utiliza en las áreas.
- Mantener el área de trabajo limpia y segura.
- Contar siempre con una buena actitud de servicio.
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades.
- Apoyar en la apertura y cierre del área de trabajo.

### **PERFIL DE PUESTO**

Las características que el tramoyista debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Memoria visual.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Buen apego a las normas.
- Gran habilidad manual.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento básico en montaje de escenografía.
- Conocimiento básico en el manejo de herramientas.

---

## VESTUARISTAS, DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS

---

- **FUNCIÓN.**

Como miembro del staff operativo, los vestuaristas del departamento de animación y espectáculos están encargados de la elaboración, reparación y manutención del vestuario y accesorios que se utilizan como parte de las actividades que se realizan en la animación diurna y nocturna, llevando a cabo labores que le sean asignadas y que conlleven a perseguir los objetivos del departamento.

- **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.**

Cumplen con las políticas y procedimientos del departamento y de la empresa en general, los vestuaristas son responsables de la imagen y funcionamiento del vestuario y accesorios que se utilizan en las áreas y en los resultados que se obtengan del departamento, tienen un grado de autoridad sobre el área de animación diurna y nocturna. Los tramoyistas participan en de la toma de decisiones en base a la experiencia e información que proporcionen.

- **ACTIVIDADES.**

Los vestuaristas del departamento de animación y espectáculo representan parte del equipo de trabajo en lo que a animación diurna y nocturna se refiere, desarrolla actividades operativas, como se presentan a continuación:

- a) Operativo.**

- Desarrollar las actividades que le sean asignadas por sus jefes inmediato (coreógrafo y asistente)
- Solicitar al jefe inmediato los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas.
- Participar en las actividades que se realicen en el área de trabajo.
- Utilizar las herramientas de trabajo de forma adecuada manteniendo dichas herramientas en buen estado para su operación.
- Dar manutención y reparación al material y equipo de trabajo que se utiliza en las áreas.
- Mantener el área de trabajo limpia y segura.
- Contar siempre con una buena actitud de servicio.
- Informar al jefe inmediato del desarrollo de las actividades.
- Apoyar en la apertura y cierre del área de trabajo.

### **PERFIL DE PUESTO**

Las características que la vestuarista debe tener para cumplir adecuadamente sus funciones son:

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Buen apego a las normas.
- Gran habilidad manual.
- Tolerancia a la ansiedad.
- Atención y concentración.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento básico en diseño de vestuario.
- Conocimiento en corte y confección.

## CONCLUSIONES

---

### *PRIMERA PARTE*

#### **CAPÍTULO I “HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO”**

Como pudimos observar, las características con que cuenta el Hotel Barceló Premium Huatulco son propias de una empresa con gran experiencia en el sector servicios y con un importante potencial de expansión debido a las bases sólidas que presenta su administración, además es participe en el desarrollo gradual de la cadena de hoteles y con ello la empresa ampliar su servicio en otras actividades propias del ramo turístico como son agencias de viajes.

El grupo Barceló es una compañía cuyo crecimiento ha sido evidente durante los últimos años en todo el mundo, en México actualmente cuenta con instalaciones en los destinos playeros mas solicitados por el viajero nacional y extranjero, sin embargo, en ocasiones el pertenecer a un prestigiado nombre y cumplir con los estándares generales de la organización no garantiza que todos los hoteles cuenten con la eficiencia y eficacia necesarias en el desempeño de sus actividades, cada hotel cuenta con una ubicación geográfica particular y por consiguiente con un mercado distinto a los demás, aunque pertenezca al mismo giro, el Hotel Barceló Premium Huatulco brinda un servicio de **All inclusive ( Todo incluido)** característica específica que le permite ser competitivo en la industria hotelera, por ello es necesaria la utilización de estrategias que puedan desarrollar a la empresa de manera satisfactoria.

#### **CAPÍTULO II “DESARROLLO DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL”**

Las empresas en la actualidad deben contar con estructuras organizacionales determinadas por el giro al que pertenezcan y a sus características específicas, con ello se pretende desarrollar de forma eficaz y eficiente las funciones propias de cada departamento que la conforman, tomando en cuenta diversos factores de gran importancia en el diseño de la estructura organizacional, este debe permitir alcanzar fácilmente los objetivos establecidos.

Las empresas en todo momento deben mantener una estricta vigilancia en el desempeño de las funciones de toda la organización, con el propósito de detectar fallas o en su caso crear mejoras en su estructura que permitan lograr resultados cada vez más favorables y benéficos.

Existen diversos tipos de diseños organizacionales, cada uno creado con diferente fin según las necesidades de la organización, pero todos dirigidos hacia un mismo punto, brindar a las empresas la estructuras más convenientes para el buen desarrollo de sus funciones.

Cada uno de estos diseños muestra ventajas y desventajas, por ello, es esencial conocer los seis elementos clave que ayudan a determinan el diseño organizacional más apropiado para cada tipo de empresa según sus características y necesidades lo requieran.

### **CAPÍTULO III “RAMO TURÍSTICO”**

El conocer de manera general el sector servicios nos encamina al ambiente del turismo, este nos brinda un marco teórico amplio que permite comprender la gran participación que tiene este sector en la economía nacional, el auge que posee y el lugar que se puede llegar a alcanzar en estos tiempos.

El ambiente turístico es muy extenso, el adentrarnos a él nos permite entender la importancia que tiene en la actualidad no solo en México sino a nivel mundial. además brinda información valiosa del ramo con el fin de identificar fácilmente las partes que lo conforman y sobre todo los elementos que incluye como lo son la oferta y demanda de los servicios turísticos de nuestro país.

El conocer los tipos de servicios que el turismo encierra es fundamental, ya que podemos observar cual es la participación que tiene la empresa que estamos analizando en este ambiente tan extenso.

### **CAPÍTULO IV “INDUSTRIA HOTELERA”**

Para comprender la importancia y participación del departamento de animación y espectáculos dentro de la hotelería es indispensable conocer bien en donde se encuentra ubicado, por lo que es básico tomar en cuenta a la industria hotelera en México. además de que esta nos describe claramente los términos utilizados en la hotelería y nos muestra los últimos resultados obtenidos por su participación en el turismo.

El conocer el tipo de hoteles, su clasificación y su porcentaje de ocupación de los últimos años nos da una idea de cómo se encuentra el mercado del alojamiento en nuestros días, el cual muestra un incremento favorable y un punto de oportunidad. Además, se conocen también las preferencias que tiene el turista tanto nacional como extranjero en la elección de un destino y su estancia, esto con el fin de conocer específicamente el tipo de turista que solicita el servicio que el Hotel Barceló Premium Huatúico brinda y que resulta que en su mayoría atrae al turismo internacional por las características geográficas que presenta.

Otra parte muy importante es conocer la estructura actual del Hotel, para conocer su organización y los departamentos que lo conforman, que son los esenciales para su operación, y con ello ubicamos claramente al departamento de animación y espectáculos que se encuentra en la parte operativa de la empresa.

## **SEGUNDA PARTE**

### **CAPÍTULO V “DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO”**

El departamento de animación y espectáculos como objeto de estudio mostró un alto grado de centralización, identificando su estructura como una organización mecanicista, la cual carece de flexibilidad, este hecho es palpable debido a la evaluación del desempeño del departamento que se basa en la apreciación y opinión del gerente general, persona que no cuenta con amplitud de conocimientos en el tema, hecho que desafortunadamente genera resultados erróneos en cuestión de análisis y toma de decisiones.

La única información obtenida directamente de mano del huésped en la que resulta de un cuestionario que se está utilizando actualmente el cual no dice mucho, el formato que se utiliza es de opción múltiple y se refiere a todas las áreas del hotel en general, este carece de preguntas específicas que puedan brindar mayor información al departamento de animación y espectáculos, por consiguiente se observa que a este departamento no se le da la importancia que en realidad tiene.

El gran número de debilidades que presenta el departamento es indicio de que el desempeño de este no es eficaz ni eficiente, por consiguiente los objetivos no se están cubriendo completamente, la falta de organización y de atención en las áreas de trabajo desequilibran las operaciones y promueven el crecimiento de las amenazas que pueden llegar a existir.

Hay que hacer hincapié que el servicio de entretenimiento se encuentra basado en el gusto del cliente, en lo que lo divierte, por ello la imagen de los animadores y artistas, la imaginación, la creatividad, el manejo de los sentidos y las ejecuciones físicas de cada miembro son en específico el tipo de servicio que el departamento brinda.

## **TERCERA PARTE**

### **CAPÍTULO VI “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y ESPECTÁCULOS DEL HOTEL BARCELÓ PREMIUM HUATULCO”**

Con la aplicación de este nuevo modelo estructural se pretende crear en el departamento una organización orgánica, la cual posee la característica de la descentralización, es decir, se establecen funciones específicas con un perfil determinado, con su grado correspondiente de responsabilidad y autoridad, se involucra a todos los niveles en la toma de decisiones (*empowerment*), se crea un nuevo ambiente laboral basado en la eliminación de la rigidez que las organizaciones clásicas utiliza.



Tomando en cuenta a cada miembro del departamento y nos resulta la eliminación de todas estas debilidades , colocando cada pieza en su lugar, y se realiza un control general del área mediante la estricta evaluación tanto del personal, como del entretenimiento y por supuesto del departamento en general con métodos que arrojen información verás y oportuna.

Todos los esfuerzos deben estar dirigidos por la misión del hotel, el satisfacer las necesidades del huésped brindando un servicio de calidad el cual se logra mediante la adecuada organización de las funciones de todos los miembros del departamento y con ello se cumple el objetivo de generar clientes con el deseo de volver al hotel, lo que llamamos **cliente repetitivo**.

En la nueva estructura del departamento se pretende obtener una ventaja competitiva no solo en los demás hoteles de Huatulco, sino también de los propios hoteles de la cadena Barceló.

Otro hecho es que las oportunidades que tiene el departamento de desarrollarse satisfactoriamente son muchas, un de las que se pretende alcanzar es el llegar a formar parte primordial en el servicio del hotel.

Con este trabajo se pretende también comprobar lo importante que es el departamento de animación y espectáculos no solo en la hotelería, sino en el ámbito turístico, debido a que se ha convertido en una necesidad para los huéspedes.

Normalmente en los hoteles, el departamento de animación y espectáculos no cuenta con una estructura formal, por consiguiente no se obtienen lo resultados eficientes que se debieran esperar.

## SUGERENCIAS

---

La aplicación de la estructura organizacional “pirámide invertida” en el departamento de animación y espectáculos del Hotel Barceló Premium Huatulco puede llegar a fomentar el análisis de los demás departamentos del hotel, con el objeto de implementar mejoras en la organización actual.

Este trabajo, por su contenido, puede ser utilizado como base para la creación de nuevos manuales que apoyen las operaciones propias del departamento.

El desarrollo de este diseño organizacional puede promover la aplicación de nuevas estructuras que se adapten a las labores específicas de la organización y brinden a la empresa la oportunidad de eficientar sus actividades y cumplir los objetivos establecidos sin muchas complicaciones.

Se recomienda no solo al gerente general del hotel, sino también a los gerentes departamentales mantener constante vigilancia en el desempeño de las áreas de trabajo, con el único fin de evitar problemas y detectar en tiempo pertinente anomalías que logren desviar el camino hacia los objetivos, y con ello utilizar oportunamente la estrategia más conveniente.

El Hotel Barceló Premium Huatulco, por ser parte de una gran cadena hotelera, puede llegar a expandir este mismo modelo con el objeto de ser aplicado en otros hoteles pertenecientes al mismo grupo, eliminando los problemas existentes en el departamento de animación y espectáculos de los demás hoteles.

Para el departamento de animación y espectáculos el entretenimiento es la base de sus actividades, por lo que las personas que lo conforman deben estar inmersos en este tipo de labores específicamente, y son ellos mismos los que conocen mejor que nadie las áreas de trabajo, por lo tanto la especialización del trabajo juega un papel primordial, y la toma de decisiones debe estar sustentada por todos los miembros del departamento con el objeto de evitar la centralización de la organización.

El entretenimiento no solamente se debe apreciar como un simple servicio, sino debe contar con toda una estructura organizacional formal que dirija el rumbo de las acciones de todo un departamento, no se debe tomar a la ligera al contrario, hay que utilizar todos los recursos que lo conforman de manera inteligente y buscando los mayores beneficios tanto para el departamento como para toda la organización.

## BIBLIOGRAFÍAS

---

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, Manual de Inducción, Hotel Barceló Premium Huatulco. México, 2005.

TERRY, George , FRANKLIN, Stephen, Principios de Administración, Vigésima edición, editorial CECSA, México, 2004.

ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Administración, Octava edición, editorial PEARSON EDUCACION, E.U. 2005.

PORTER, Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Editorial THE FREE PRESS, E.U. 1980.

STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel Jr. Administración, Sexta edición, editorial PRENTICEL HALL, E.U. ,1996.

MEGGINSON, Leon, MOSLEY, Donald, PIETRI, Paul, Administración, Primera edición, Editorial CONTINENTAL, E.U. 1988.

FRANKLIN, Benjamín, revista Adminístrate hoy, “*Vertientes Alternas de Estructuras Organizacionales*”, Año X, México, julio 2004.

HELLRIEGEL, Dom, JACKSON, Susan , SLOCUM, John W. JR. Administración, un Enfoque Basado en Competencias, Novena edición, Editorial THOMSON, E.U. 2002.

INSTITUTO MEXICANO DE LA INDUSTRIA TURISTICA, Curso de inducción al Estudio del Turismo Mexicano, México 1974.

MENDEZ, Jose, MONROY, Fidel, ZORRILLA, Santiago, Dinámica Social de las Organizaciones, Tercera edición, Editorial INTERAMERICANA, México , 1986.

DE LA TORRE, Oscar, El Turismo , Fenómeno Social, Segunda edición, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

DE LA TORRE, Francisco, PATAN, Rosa, Through the World of Hotel Business, Segunda edición, editorial TRILLAS, México, 1990.

RAMIREZ, Manuel, Teoría General del Turismo, Segunda edición, editorial DIANA, México, 1994.

SECRETARIA DE TURISMO, Boletín turístico 2004, <http://www.sectur.gob.mx>

**SECRETARIA DE TURISMO, Resultados Estadísticos de la Actividad Turística 2003 y 2004, <http://www.sectur.gob.mx>**

**BARRAGAN, Luis, Hotelería, Segunda edición, Instituto Politécnico Nacional, México, 2002.**

**DESTINOS TURISTICOS DE MEXICO, Clasificación Hotelera, <http://www.destinosturisticosdemexico.com>**

**DEPARTAMENTO DE ENTRETENIMIENTO, Manual de Inducción, Six Flags México, México, 2004.**

**DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN Y DEPORTES, Manual de Procedimientos, Hotel Barceló Premium Huatulco, México, 2004**

**DESSLER, Gary, VARELA, Ricardo, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, Editorial PEARSON , Segunda edición, 2004.**

**MERCADO, Salvador, Administración Aplicada, Teoría y Practica, Primera parte, Editorial LIMUSA, México, 1994.**

**FISCHER, Laura NAVARRO, Alma, ESPEJO, Jorge, Investigación de Mercados, Teoría y Práctica, Primera edición, Editorial FISCH, México.**

**SECRETARIA DE TURISMO, Administración Nacional del Turismo 2004, <http://www.sectur.gob.mx>**