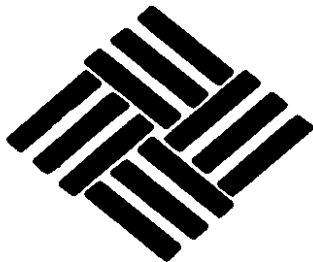


88/202

16
207



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UN CENTRO VACACIONAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

NURIA TERESA OLIVER TORRELL

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L.A. Y C.P. MANUEL RAÑAL LUÑA M.A.N.

MEXICO

TESIS CON
FALLA DE C.R.GEN

1988



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.

	PAGINA
PROLOGO	VII
INTRODUCCION	VIII
CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1 Objetivos	2
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivo Especifico	2
1.2 Planteo del Problema	3
1.3 Hipotesis	3
1.3.1 Variable Dependiente	3
1.3.2 Variable Independiente	3
1.4 Diseño de la Prueba	3
1.4.1 Investigación Documental	4
1.4.2 Investigación de Campo	4
1.4.2.1 Delimitación del Universo	5
1.4.2.2 Tamaño de la Muestra	5
1.4.2.3 Instrumento de Prueba	5
1.4.2.4 Justificación del Cuestionario	6
1.4.2.5 Limitaciones en la Aplicación del Cuestionario	6

CAPITULO II	LA INDUSTRIA HOTELERA	19
2.1	El Turismo	20
2.2	El Administrador y la Hotelería	21
2.3	Naturaleza del Trabajo Hotelero	23
2.4	Importancia del Personal en la Productividad del Hotel	27
2.4.1	Automatización	27
2.5	Panorama Actual de la Hotelería	29
2.6	La Hotelería y sus Diversas Formas	32
2.7	Factores de Atracción de los Sitios Turísticos	40
2.7.1	Protección de los Sitios	41
2.7.2	Atractivos y Actividades Turísticas	42
CAPITULO III	LA ORGANIZACION	57
3.1	Teoría Moderna de la Organización	58
3.2	Importancia de la Organización	60
3.3	Etapas y Elementos de la Organización	62
3.4	Principios de Organización	69
3.5	Estructura de la Organización	72

CAPITULO IV ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

	85
4.1 El Turista y su entorno	86
4.2 Estructura de cada departamento	93
4.2.1 Director General	96
4.2.2 Recursos Humanos	98
4.2.3 Sub-Director General	100
4.2.4 Director de Reservaciones y Recepción	102
4.2.5 Director de Alimentos y Bebidas	105
4.2.6 Director de Recreación	109
4.2.7 Director de Deportes	111
4.2.8 Enfermera	114
4.3 Funciones de cada departamento del área de Recursos Humanos	116
4.3.1 Director General	117
4.3.2 Recursos Humanos	120
4.3.3 Director de Recreación	123
4.3.4 Director de Deportes	130
4.3.5 Director de Reservaciones y Recepción	135
4.3.6 Director de Alimentos y Bebidas	153

CAPITULO V	INVESTIGACION DE CAMPO	181
	Resultados y Análisis	182
	Perfiles	214
	Conclusion General	219
BIBLIOGRAFIA		225

INDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1	Datos del mercado en 1985
CUADRO No. 2	Inventario de los atractivos turísticos
CUADRO No. 3	Inventario de las facilidades turísticas
CUADRO No. 4	Inventario de las actividades turísticas

PROLOGO

VIII

Este Seminario de Investigación se ha realizado con el propósito de conocer la opinión acerca de los centros vacacionales; dado que es un tipo de hotel relativamente nuevo en México, son pocas las personas que han ido y saben cuales son sus principales funciones y actividades .

Actualmente, México atraviesa por una grave situación económica, por lo cual es de vital importancia que la industria hotelera cuente con una excelente organización que sea del agrado y completa satisfacción del turista nacional y extranjero .

Dado que cada persona tiene sus propios gustos, aficiones y hobbies, se creo un nuevo tipo de hotel orientado al deporte, la diversión y la estadia placentera, para aquellos huéspedes que desean algo más que descansar, es decir ir de vacaciones de una forma activa .

En un centro vacacional, el departamento de Recursos Humanos es muy importante, ya que los empleados que lo integran tienen un contacto directo y constante con los huéspedes. Es por esta razón, que la organización de

dicho departamento es al que se le debe de poner especial atención .

I N T R O D U C C I O N

El presente estudio se ha realizado con el propósito de conocer las circunstancias y características que han motivado a algunas personas a ir a un centro vacacional, y no a otro tipo de hotel; así mismo conocer las razones por las cuales otras nunca han ido .

Dado que este tipo de hotel tiene una estructura particular, estudiaremos la estructura organizacional más conveniente para poder satisfacer adecuadamente las necesidades del huésped .

Este tema es de interés no sólo para los administradores específicamente en el área de Recursos Humanos, sino también para hoteleros e investigadores, para posibles estudios futuros en otras áreas .

Este trabajo se ha desarrollado de la siguiente manera, considerándose que constituye un orden lógico y adecuado para facilitar el mayor entendimiento posible.

El capítulo I, presenta la planeación de la investigación estableciendo los objetivos, el planteo del problema, las hipótesis y los medios de investigación que se llevan a cabo para obtener la información adecuada .

El capítulo II, tratará de la industria hotelera en general. Dará una idea de la situación actual de la hotelería, del turismo, el papel que juega el administrador en esta actividad, la importancia del personal en la productividad del hotel, así como los sitios y factores de atracción turística .

Siendo la organización una de las áreas más importantes de los negocios y empresas, en el capítulo III, serán estudiados los elementos, importancia, etapas y principios de la organización .

En el capítulo IV, se presentará una estructura del departamento de Recursos Humanos adecuada para un centro vacacional dando primero una idea general y posteriormente se detallarán las funciones de cada departamento del área mencionada .

La última parte se refiere a las conclusiones en base a dos perfiles obtenidos a través de los resultados de cada uno de los dos cuestionarios. Por último se presentará nuestra conclusión general .

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar la estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos en un centro vacacional, cuyo objetivo es la motivación hacia el deporte y estadía placentera.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- e) Determinar las necesidades latentes del turismo que este tipo de organización puede satisfacer , hoy en día.
- b) Analizar la importancia que el personal representa en el buen desarrollo de un centro vacacional, y estudiar el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos .
- c) Identificar las principales actividades que este tipo de organización ofrece, y verificar que sean del agrado de los turistas .
- d) Determinar si este tipo de organización hotelera tiene aceptación y futuro en nuestro país .

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA

¿ Es del agrado del turismo este tipo de hotel orientado al deporte, la diversión y estadia placentera ?

1.3 HIPOTESIS

Es aceptado por el turismo este centro vacacional, cuya estructura organizacional del personal está especializado en el deporte, la diversión y la estadia placentera de los huéspedes .

1.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Este centro vacacional cuya estructura organizacional del personal esta especializada en el deporte, la diversión y la estadia placentera de los huéspedes .

1.3.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

Es aceptado por el turismo

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

Con el fin de comprobar ó disprobar las hipótesis planteadas, es necesaria la realización de dos tipos de investigación; documental y de campo .

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Esta investigación se llevo a cabo para obtener los conocimientos teóricos sobre el tema. La información se obtuvo de una diversidad de libros y documentos que se refieren al tópico en cuestión, obtenidos en :

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana
- Biblioteca de la Escuela Mexicana de Turismo
- Biblioteca del Consejo Nacional de Turismo
- Biblioteca del Instituto Francés de America Latina
(IFAL)
- Secretaría de Turismo
- Asociación Nacional de Hoteles y Moteles
- Biblioteca de la Universidad de Cornell , U.S.A.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo se llevo a cabo primero aplicando un solo cuestionario, pero los resultados nos mostraron que la información obtenida sería más precisa si se aplicaban dos cuestionarios ; el cuestionario No. 1 que fue elaborado para personas que han estado en un centro vacacional, y el No. 2 para personas que nunca han estado en un hotel de estas características .

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

Se escogio como universo personas de ambos sexos que vivan en la ciudad de México, específicamente en el área metropolitana, y que tengan una situación económica desahogada .

1.4.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Debido a que las personas que han asistido a un hotel de este tipo son poco numerosas y las que nunca han ido pero tienen noción de sus principales funciones y actividades también son un grupo bastante reducido, se creyó conveniente aplicar treinta cuestionarios de cada tipo para obtener resultados confiables de una muestra representativa. La muestra es del tipo de Juicio .

1.4.2.3 INSTRUMENTO DE PRUEBA

Para efectos de la investigación de campo, se formularon dos cuestionarios mixtos, uno con once preguntas para las personas que han estado en un centro vacacional, y el otro con nueve preguntas, para aquellas personas que ho han estado en un hotel de este tipo .

1.4.2.4 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

Primero se aplico un cuestionario piloto de 24 preguntas, que nos mostro que habia preguntas que no nos servian para nuestra investigación y que era necesario hacer los dos tipos de cuestionarios antes mencionados, para obtener información más precisa y clara.

1.4.2.5 LIMITACIONES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO

La principal limitación es el número tan reducido de personas confiables y adecuadas para contestar los questionarios convenientemente .

UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CUESTIONARIO
PILOTO

DATOS GENERALES

PROFESION : _____

EDAD : _____

SEXO : MASCULINO () FEMENINO ()

ESTADO CIVIL : SOLTERO () CASADO ()

1. CUANTOS DIAS DE VACACIONES DISPONE AL AÑO ?

2. QUE TIPO DE INSTALACION HOTELERA PREFERE USTED ?

a) De lujo b) Económica c) Otra _____

3. USTED PREFERE UN HOTEL :

a) Familiar b) Comercial c) De tránsito

d) Motel e) Centro Vacacional

4. CUANDO SALE DE VACACIONES PIENSA EN :
- a) Descansar b) Desarrollar alguna(s) actividad(es)
- c) Otro _____
5. LE GUSTA QUE SU HOTEL TENGA TODO TIPO DE INSTALACIONES ?
- a) Afirmativo b) Negativo
6. USTED ACOSTUMBRA VIAJAR :
- a) Solo b) Acompañado
7. ACOSTUMBRA VIAJAR ACOMPAÑADO DE :
- a) Familiares b) Amigos c) Compañeros de trabajo
8. QUE TIPO DE ACTIVIDADES LE GUSTA DESARROLLAR EN SUS VACACIONES ?
- a) Deportivas b) Recreativas y Diversión
- c) Culturales d) Folklóricas
9. ES USTED DEL TIPO DE HUESPEDES QUE LES GUSTA PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDADES ORGANIZADAS POR EL HOTEL ?

Si

No

10. NUMERE POR ORDEN DE PREFERENCIA LOS SIGUIENTES DEPARTAMENTOS :

- a) Reservaciones y recepción ()
 b) Alimentos y bebidas ()
 c) Deportes ()
 d) Recreación ()

11. CUANDO USTED HACE UNA RESERVACION , LA HACE MEDIANTE:

- a) Agencia de viajes b) Oficinas del propio hotel
 c) Usted mismo d) Otro_____

12. QUE TIPO DE RECEPCION ESPERA USTED ?

- a) Sofisticada b) Moderada c) Indiferente

13. EN CUESTION DE ALIMENTOS QUE TIPO DE SERVICIO DESEA QUE LE OFREZCA EL HOTEL ?

- a) Restaurante b) Cafetería c) Snack Bar
 d) Otro_____

14. QUE TIPO DE COMIDA PREFIERE CONSUMIR EN SUS VACACIONES?

- a) Delikatessen b) Buffet c) Snacks

15. QUE TIPO DE ATENCION PREFERE EN EL BAR ?

a) Servicio en la barra b) Servicio en las mesas

c) servicio en la alberca d) Otros _____

16. DESEA TENER INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS EN LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS QUE EL CENTRO VACACIONAL OFRECE ?

Si

No

17. QUE TIPO DE DEPORTES PREFERE USTED ?

a) Acuaticos b) Terretres

18. LE GUSTA PARTICIPAR EN LOS EVENTOS DEPORTIVOS QUE SE ORGANIZAN ?

Si

No

19. QUE TIPO DE ACTIVIDADES RECREATIVAS PREFERE USTED ?

a) Espect/culos b) Excursiones c) Juegos de mesa

d) Representaciones e) Actividades manuales

20. PARA ESTE TIPO DE ACTIVIDADES , CREE USTED QUE SEA NECESARIA LA AYUDA DE INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS

O TAN SOLO GUIAS ?

- a) Afirmativo b) Negativo

21. QUE ZONAS CONSIDERA USTED QUE DEBAN ESTAR MAS COMPLE-
TAS EN CUESTION DE MOBILIARIO Y EQUIPO ?

Habitaciones Alberca

- a) Lobby b) Instalaciones deportivas

Recepción Instalaciones recreativas

22. EN DONDE PASA USTED MAS TIEMPO ?

- a) En su habitación b) En el bar c) En áreas de descanso

- d) En instalaciones deportivas e) En instalaciones recrea-
tivas

23. HA ESTADO EN UN HOTEL ORIENTADO HACIA EL DEPORTE,
LA DIVERSION Y LA PLACENTERA ESTADIA ?

Sí

No

24. SABE USTED LO QUE ES UN CENTRO VACACIONAL ?

UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESQUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CUESTIONARIO # 1

DATOS GENERALES

PROFESION : _____

EDAD : _____

SEXO : MASCULINO () FEMENINO ()

ESTADO CIVIL : SOLTERO () CASADO ()

1. SON SUS ACTIVIDADES PLANEADAS LO QUE MAS LE ATRAE
DE ESTE TIPO DE HOTEL ?

2. CUANDO SALE DE VACACIONES , PIENSA EN :

- Descansar - Desarrollar alguna(s) actividad(es)

- Otro _____

3. QUE INSTALACIONES Y/O ACTIVIDADES LE LLAMAN LA ATENCION?

4. COMO LO TRATARON ?

5. ES USTED DEL TIPO DE HUESPEDES QUE LES GUSTA PARTICIPAR
EN LAS ACTIVIDADES QUE OFRECE EL HOTEL ?

6. CREE USTED ADECUADO TENER INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS
EN LAS ACTIVIDADES QUE OFRECE EL HOTEL ?

7. QUE ACTIVIDADES LE GUSTARON MAS ?

- Deportivas - Culturales - Recreativas/Diversion
- Otras _____

8. FUE SATISFACTORIA LA LABOR REALIZADA POR LOS INSTRUCTO-
RES DE LAS ACTIVIDADES EN LAS QUE PARTICIPO ?

9. ESTA SATISFECHO DE LA LABOR QUE REALIZARON LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ?

10. LE GUSTA ESTE TIPO DE HOTEL ORIENTADO AL DEPORTE , LA DIVERSION Y LA PLACENTERA ESTADIA ?

11. CREE USTED QUE ESTE TIPO DE HOTEL TENGA ACEPTACION Y SE GENERALICE SU TIPO DE ORGANIZACION ?

UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CUESTIONARIO # 2

DATOS GENERALES

PROFESION : _____

EDAD : _____

SEXO : MASCULINO () FEMENINO ()

ESTADO CIVIL : SOLTERO () CASADO ()

1. SABE USTED CUAL ES LA PRINCIPAL FUNCION EN UN CENTRO
VACACIONAL ?

2. PORQUE NUNCA HA IDO ?

- Falta de información
- Falta de interés
- No me gusta

3. CUALES SERIAN SUS EXPECTATIVAS DE UN HOTEL DE ESTE TIPO ?

4. LE GUSTARIA PARTICIPAR EN ALGUNA(S) ACTIVIDAD(ES) OFRECIDAS EN EL HOTEL ?

Si

No

* Porqué ? _____

* Cuales ? _____

5. CREE USTED QUE SEA NECESARIA LA PARTICIPACION DE INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS EN LAS ACTIVIDADES DEL HOTEL?

6. SI HAY CLASES PROGRAMADAS DE LOS DEPORTES Y ACTIVIDADES PARTICIPARIA USTED CON LOS HORARIOS ESTABLECIDOS ?

7. CREE QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SEA EL MAS IMPORTANTE EN UN HOTEL ?

Si

No

8. CUANDO SALE DE VACACIONES , QUE ES LO QUE ESPERA USTED
DEL HOTEL ?

- Instalaciones lujosas

- Medio ambiente selecto

- Atención y servicio excelente

- Otro _____

9. REGRESARIA USTED A UN HOTEL EN DONDE LA ATENCION POR
PARTE DE LOS EMPLEADOS NO HAYA SIDO DE SU AGRADO Y
COMPLETA SATISFACCION ?

" ESTO ES NUEVO Y TAMBIEN ES MUY VIEJO "

HEMOS REGRESADO DE LA TIRANIA DE LA ENORME , TEMIBLE
Y DISCORDANTE MAQUINA , A LA REALIZACION DE QUE EL HOMBRE
ES EL PRINCIPIO Y EL FIN O QUE EL HOMBRE ES EL INPORTANTE,
NO LA MAQUINA , Y QUE EL HOMBRE ES LA RAZON DEL PROGRESO,
NO SOLO EL DINERO O LAS FABRICAS . SOBRE TODO , QUE EL
HOMBRE ES EL OBJETO DE TODOS NUESTROS ESFUERZOS .

P A B L O C A S A L S

LA INDUSTRIA HOTELERA

CAPITULO II

2.1 EL TURISMO

" El turismo sólo tiene lugar si existen ciertas atracciones que motivan a un viajero a abandonar su domicilio habitual y permanecer cierto tiempo fuera de él . Estas atracciones se denominan recursos o atractivos turísticos, y están , con la actividad turística en la misma relación que los llamados recursos naturales lo estan con otras actividades productivas : nada valen sobre el mercado si no son puestos en valor y explotados ; y como los naturales hay casos en que los recursos turísticos son perecederos y no renovables . " (1)

" La importancia económica y social del turismo sólo ahora se empieza a reconocer , se considera como uno de los renglones más importantes del comercio internacional y representa una actividad mundial evaluada en más de cien mil millones de dólares . " (2)

El éxito alcanzado hasta ahora por el negocio del

 (1) Boullón C. Roberto , Seminario Interamericano sobre planificación del desarrollo turístico . Tema: Explotación de recursos y programación de actividades turísticas. Pág. 71 . OEA .

(2) Lundberg E. Dr. Donald , El Negocio del Turismo, Pág.4

turismo , ha sido gracias a un sin número de actividades tales como : diversiones , deportes , alimentación , transportación , eventos culturales , etc... .

Es importante también ver al turismo desde el punto de vista científico y teórico ; ya que sin la ayuda de materias como administración , economía , psicología , sociología , etc... , no podría ser posible el adecuado desarrollo de la actividad turística , pues el hacer realidad un centro turístico , implica la aplicación de diversos factores como análisis económicos , promociones , estudios financieros y muchos otros .

2.2 EL ADMINISTRADOR Y LA HOTELERIA

El primero en aplicar los conceptos modernos de administración en la industria hotelera , fue Elsworth N. Stotler en los años veinte y Conrad N. Hilton en los cuarentas y cincuentas .

Según Conrad N. Hilton la administración es un conocimiento de una estructura clasificada y organizada , es en si misma un arte , una habilidad y una ciencia .

Todas las organizaciones estan estructuradas en torno

a la gente , y ésto es particularmente cierto en hoteles , moteles y restaurantes , donde el contacto con la clientela es de capital importancia .

" Los administradores que triunfarán el día de mañana , en el campo de la hotelería , serán aquellos que prevean la fuerza del cambio , que lo orienten o lo modifiquen y opten por la acción en vez de esperar la reacción." (3)

De acuerdo con los expertos , el éxito en este campo de la hotelería tan remunerado a menudo y competitivo , radica en la capacidad del administrador para ampliar la experiencia y perspectivas de un especialista en los conceptos y talentos más extensos de un gerente general. La administración , lejos de ser una actividad puramente manipulativa o autoritaria , es la aplicación deliberada de técnicas de planeación , organización , integración y evaluación en el rendimiento del negocio .

Por ejemplo , un buen guía motiva a su gente no con mentiras ni con miedo , sino con su ejemplo y con la

(3) Scholz William , Administración Lucrativa de Hoteles y Moteles . Pág. 20 .

combinación adecuada de compensaciones por buen desempeño y una supervisión rigurosa que hace innecesaria la disciplina por mal desempeño .

2.3 NATURALEZA DEL TRABAJO HOTELERO

La hotelería es un campo sumamente amplio que proporciona oportunidades de desarrollo a personas de todas las edades , educaciones y experiencias .

Sus principales ventajas son un trabajo interesante, ambiente de trabajo generalmente agradables , buenas relaciones sociales , buenas probabilidades de ascensos, seguridad y estabilidad en el empleo . En la mayoría de los puestos en hoteles , no existe la monotonía de las líneas de montaje , y se encuentran oportunidades frecuentes para conocer y servir a toda clase de personas . Este tipo de trabajo permite que los empleados usen su iniciativa y expresen sus ideas . Para quienes tengan aspiraciones administrativas , ejecutivas y de propiedad , la industria hotelera ocupa un lugar destacado en cuanto a las oportunidades que brinda a este respecto .

Para una industria de miles de millones de pesos ,

cuyo producto más importante es intangible , se requiere un alto grado de imaginación . Es cierto que muchos productos hoteleros como las habitaciones , alimentos y bebidas son tangibles , pero el principal factor que determina la actitud de los huéspedes hacia el hotel es el servicio recibido . Los servicios verdaderamente personales , no pueden mecanizarse ni automatizarse e incluso cuando se están instituyendo ciertas técnicas de producción en masa por los hoteleros con el fin de realizar las tareas rutinarias ; la atención personal es el determinante en los negocios hoteleros . Un factor que fomenta el interés y proporciona un desafío al personal es la presencia del elemento humano , es decir , el huésped.

Claro está que no todos los puestos en un hotel proporcionan un contacto directo con los huéspedes ; pero quienes sí tienen esta relación directa , conocen a personas de todo tipo . Se encontrarán y atenderán a pobres y ricos , famosos y notables , personas simpáticas y con sentido del humor , otros molestos y malhumorados , cooperativos y difíciles , etc... . Cada una de estas personas que entre al hotel ofrecerá a los empleados una oportunidad para aprender algo más sobre la naturaleza humana y el reto de proporcionar un servicio diferente que influ-

ya notablemente en la permanencia del huésped en el lugar.

En las condiciones de trabajo , un hotel debe ofrecer un ambiente agradable seguro y limpio en general . Respecto de los ascensos , los gerentes de hoteles y los directores de departamentos se han abierto tradicionalmente un camino ascendente en la jerarquía ; la industria se presta para la capacitación académica ; pero de todos modos esto no quiere decir que lo anteriormente mencionado pueda reemplazar a la experiencia , factor esencial .

" La hotelería es una industria que refleja con rapidez cualquier cambio en la economía nacional . Es un tipo de negocio que debe de estar al día , muy dinámico , es decir , * renovarse o morir * " . (4)

En estos negocios , prácticamente todos los servicios ofrecidos a los huéspedes requieren los esfuerzos de dos o más departamentos . Por ejemplo , para conducir a un huésped que llega desde el vestíbulo hasta su habitación recién limpiada y mostrarle todas las instalaciones

tanto de descanso como deportivas es necesaria una oficina de recepción , una " hostess " y un departamento de limpieza . La falla de cualquier departamento o persona de uno de estos departamentos , significa un servicio no satisfactorio y por lo tanto un cliente descontento.

En la mayoría de los trabajos en hoteles , querer a la gente es importante pero no suficiente . Es necesario ser capaz de ajustarse rápidamente a una gran variedad de situaciones inesperadas e impredecibles , poder controlar las emociones y situaciones , incluso bajo circunstancias muy críticas , o para defenderse de lo que se sabe que es injusto .

Otra característica muy conveniente es el interés y dedicación sincera al negocio hotelero . La industria hotelera funciona veinticuatro horas diarias , siete días a la semana ; por lo tanto , los empleados deben con frecuencia trabajar cuando otras personas descansan o gozan de días de asueto . Dado que se trata de una industria de servicio , el contacto personal es muy frecuente y los empleados deben aceptar a veces situaciones desagradables ó abusos de los huéspedes , por una situación -que puede ser real o imaginaria- sobre la cual

el empleado no puede ejercer ningún control .

2.4 IMPORTANCIA DEL PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL HOTEL

En una industria de servicio como es la hotelería, y especialmente en una época en que las cadenas hoteleras, especializadas en alimentos y con sofisticadas técnicas de operación la están dominando , la pequeña diferencia que puede manejar el éxito o fracaso de un establecimiento, es la habilidad , capacitación , dedicación , interés y servicios de orientación que se dan a los empleados.

2.4.1 AUTOMATIZACION

El reto de la automatización , consiste en retener el servicio personal y la hospitalidad de los hoteles, automatizando todo lo que sea posible . La tendencia actual , se inclina cada vez más al autoservicio , e incluso en las llamadas industrias de servicio (las compañías de teléfonos son un buen ejemplo , ya que cada día , las telefonistas intervienen cada vez menos en las llamadas) . La pregunta vital es saber si los hoteles pueden ir tan lejos sin alejar a los clientes . En 1-

actualidad , se están explorando e investigando todas las demás posibilidades , antes de adoptar un servicio menos personal . La automatización y la producción en masa están incorporándose en las operaciones secundarias de los hoteles y en todas las actividades que no son del dominio público , tan rápidamente como van saliendo los equipos y las técnicas . Los campos de la preparación de alimentos , producción y servicio , mantenimiento de registros , lavandería y limpieza , se han automatizado o se automatizarán tan rápido y extensamente como sea posible .

Aunque algunos de los servicios se despersonalicen, éstos deberán de llevarse con igual rapidez , mejor y con mayor exactitud , de manera que los huéspedes los aceptarán de buena gana como progreso . La tendencia a la automatización está en pleno auge y seguirá adelante en los próximos años . Pero , se deberá tener en cuenta el hecho de que la atención personal de los huéspedes en ciertas actividades es indispensable , y no puede ser substituida por una máquina insensible y fría . Las actividades características de los monitores , " hostess" , instructores y puestos gerenciales son y deberán ser siempre manejadas por personas , ya que son insustituibles.

2.5 PANORAMA ACTUAL DE LA HOTELERIA

" Pueden encontrarse hoteles en todos los países del mundo , en cualquier ciudad que tenga una población de más de cien mil habitantes y de manera muy común en lugares con menos de diez mil habitantes ". (5)

Cuando se habla de la hotelería actual se pretende ir más allá de una simple relación de hoteles . Como referencia cabe mencionar que " en la actualidad (1985), hay en México siete mil cuatrocientos hoteles con doscientos veinte mil habitaciones y que tomando en cuenta los que están construyendo y ampliando , se incrementará la oferta en aproximadamente veinte mil habitaciones ". (6) .

Es importante aclarar que la calidad y el servicio en los hoteles no depende del número de habitaciones ni de los clientes , sino de la funcionalidad de la instalación física , de la vocación , de la preparación de

(5) Datos obtenidos en la Secretaría de Turismo . Abril 1985 .

(6) Ibidem

la persona idónea , y sobre todo de la adecuada organización del departamento de personal .

Sin embargo , existe una correlación directa entre capacidad económica y personal preparado , entre éste y un servicio bueno , y cada vez ésta más claro que , además del concepto de buen servicio de los propietarios y operadores , los recursos se vuelven factor determinante para un buen servicio , sobre todo en un centro vacacional el cual necesitará de numerosas instalaciones y un gran grupo de instructores para atender todas las actividades y necesidades de los huéspedes .

La ocupación de un hotel representa el número de habitaciones ocupadas en relación con los cuartos disponibles en un periodo determinado . La demanda del hotel se muestra a través de la ocupación de estas habitaciones . Esto se debe a varios factores , que pueden ser entre otros :

- la calidad de las habitaciones

- la cantidad y calidad de los servicios
- la cadena operadora
- la publicidad
- los servicios que se otorgan a los huéspedes .

" La composición de la demanda que se registró en el país el año anterior , se analizó desde dos puntos:

- 1 por su origen
- 2 por su segmentación

- 1 por su origen , se divide en dos fuentes con el resultado siguiente :

Nacionales	40.7 %
Extranjeros	<u>59.3 %</u>
	100.0 %

- 2 por lo que corresponde a la segmentación , la demanda se integra de la siguiente forma :

Funcionarios gobierno	3.3 %
Hombres de negocios	17.6 %
Turismo de recreo	61.3 %
Convencionistas	13.0 %
Otros	<u>4.7 %</u>
	100.0 % " (7)

Como se puede observar a través de estas cifras , la demanda más importante de habitaciones es de turismo de recreo . Este tipo de turistas , buscan ya sea diversión , descanso , practicar algun(os) deporte(s) de su

agrado , o tan sólo salir unos días de la ciudad y refugiarse en un lugar rodeado de la naturaleza , sin ruidos, ni obligaciones o responsabilidades de ningún tipo .

Se elaboró una tabla para definir en qué lugares y cómo están repartidos estos porcentajes .(Cuadro # 1)

2.6 LA HOTELERIA Y SUS DIVERSAS FORMAS

En tiempos anteriores a Cristo , existían hospedajes para los viajeros , aunque sólo contaban con condiciones primitivas de organización . Después , aparecieron los establecimientos llamados posadas , dónde se tenía hospedaje y alimentos mediante remuneración . Conforme se fueron creando nuevos medios de transporte y el hombre se movilizó con mayor frecuencia de una ciudad a otra , hubo necesidad de transformar también las posadas y mejorarlas para adaptarlas a la nueva época .

Así fue como surgieron los primeros hoteles , ya con sus características . Se construyeron los hoteles en las rutas por las que pasaban las diligencias y en las terminales de las ciudades que cruzaban .

D A T O S D E L M E R C A D O - 1 9 8 5

ORIGEN	ACAPULCO	CANCUN	QUADLAJARA	MEXICO D.F.	FUERTO VALLARTA	OTRAS REGIONES	PROMEDIO
Nacionales	34.1 %	24.1 %	64.1 %	33.9 %	18.0 %	70.1 %	40.7 %
Etranjeros	<u>65.9 %</u>	<u>75.9 %</u>	<u>35.9 %</u>	<u>66.1 %</u>	<u>82.0 %</u>	<u>29.9 %</u>	<u>59.3 %</u>
TOTAL.	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
<u>Composición del Mercado :</u>							
Funcionarios del gobierno	0.4 %	3.0 %	7.0 %	2.6 %	0.5 %	6.8 %	3.4 %
Hombres de negocios	2.9 %	2.0 %	47.6 %	27.0 %	-	25.9 %	17.6 %
Turismo de recreo	72.3 %	75.0 %	30.2 %	49.1 %	73.5 %	48.0 %	61.3 %
Convencionistas	22.3 %	20.0 %	10.9 %	6.2 %	26.0 %	12.3 %	13.0 %
Otros	<u>2.1 %</u>	<u>-</u>	<u>4.3 %</u>	<u>15.1 %</u>	<u>-</u>	<u>7.0 %</u>	<u>4.7 %</u>
TOTAL.	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

CUADRO 1 . Fuente : Maldonado y asociados contadores , México 1985 .

Posteriormente con la aparición del ferrocarril , se intensificó mucho más la necesidad de construir hoteles cerca de las estaciones ferroviarias , lo que significaba comodidad para el viajero , y al mismo tiempo , una actividad altamente rentable . Con el tiempo , aparecieron medios de transporte más rápidos que relegaron al tren a un lugar secundario , por lo cual , los establecimientos situados en las inmediaciones de la vía férrea decayeron y substituyeron algunos para seguir dando servicio a los pasajeros de los trenes , y aquellos hoteles que estaban cercanos a comercios , oficinas , hospitales o sitios céntricos . Al mismo tiempo comenzaron a funcionar anexos a los aeropuertos de mucho tráfico . Paulatinamente , surgió el turismo como una necesidad de la época , y se abrieron un gran número de hoteles en la playa , en parajes turísticos y en las montañas , con características muy diferentes a los hoteles de ciudad .

Convencionalmente y por sus servicios se tiene la siguiente clasificación :

1 Hotel Comercial

Se encuentra situado en las grandes ciudades de importante

tráfico industrial y comercial . Su capacidad se ubica generalmente entre cien habitaciones como mínimo y un máximo de mil . Por regla general , cuenta con varios restaurantes y servicio en la habitación .

Cuenta con varios de los siguientes servicios adicionales:

- Centro nocturno
- Televisión en las habitaciones
- Comercios en la planta baja
- Cine club
- Piscina , Sauna
- En general ,...

2 Hotel de Tránsito

Situado no lejos de los aeropuertos y estaciones de ferrocarril . Su capacidad fluctúa entre las cien y cuatrocientas habitaciones en los aeropuertos , y entre diez y doscientas cincuenta en las estaciones de tren .

Tiene , entre otras , las siguientes facilidades :

- Televisión
- Piscina
- Sala de Lectura y/o trabajo

3 Hotel de Estadia

Situado en la montaña , a la orilla del mar , a la orilla

de lagos , ríos y en el campo . Su capacidad oscila entre diez y doscientas cincuenta habitaciones . La construcción y forma arquitectónica son muy variables ;

- Edificios
- Palapas
- Casitas de Campo
- Castillos
- Conventos

El hotel de estadia cuenta con varios restaurantes y/o cafeterías .

4 Motel

Situado al borde de las carreteras o las entradas de las ciudades , especialmente destinado a albergar autonomilistas de paso . Su capacidad va de diez a ochenta habitaciones promedio . Se caracterizan por proporcionar estacionamientos y zonas verdes .

Las facilidades y diversiones se limitan a servicios de :

- Restaurante , a veces con un bar
- Televisión
- Radio
- Sala de lectura

5 Albergue

" Casa muy simple generalmente en el campo , donde encuentra el huésped alojamiento y comida , pagando ." (8)

Es por lo general muy pequeño , de diez a quince habitaciones rústicas y con historia o tradición . La comida es simple y generalmente de la región con platillos típicos . El tipo de clientela es normalmente de turistas que van de paso o ciudadanos que van a comer en forma abundante . Las actividades anexas del albergue en el plan de diversiones , son casi nulas .

6 Campamento

Estos establecimientos tienen la disposición adecuada para las tiendas de campaña de los clientes . En ocasiones cuentan con una pequeña tienda con abastos generales para el uso de los huéspedes , la cual es explotada por la propia administración a manera de pequeño supermercado o autoservicio .

7 Quintas

Son casas de tamaño regular , que en determinadas ocasio-

(8) Petit Robert , Diccionario 1967 .

nes , o en forma permanente , están a disposición de ser rentadas . Generalmente son alquiladas por un administrador . Se les denomina de esta manera , porque no son casas normales , es decir , que son residencias por lo general lujosas , con jardín , diversos servicios , lugares tranquilos y en zonas residenciales .

8 Campos juveniles

Son instalaciones hoteleras especializadas para albergar jóvenes determinadas temporadas del año . Cuentan con facilidades y servicios propios de un hotel , sin embargo, sus instalaciones y actividades de recreación y esparcimiento se encuentran ampliamente desarrollados ; la extensión del terreno es muy grande . Las instalaciones de alimentos y bebidas sofisticadas de las explotaciones hoteleras no existen en este lugar , dónde todo tiende hacia lo sencillo y natural .

9 Hotel para gente que monta a caballo con atención a jinetes y caballos

Hotel especializado en equitación . Tiene las facilidades de un hotel de primera y de lujo únicamente , y se encuentra ubicado en el campo , fuera de las grandes concentraciones . Es una de las formas raras de la hotelería .

10 Clínica / hospital / casa de descanso

Todos estos tipos de hotel , tienen la característica de estar estrechamente relacionados con la medicina . El aspecto hotelero en lo referente a su funcionamiento, es similar a los demás , diferenciándose en lo relacionado a la explotación de alimentos y bebidas , dado que esos establecimientos no operan con bebidas alcoholicas y la alimentación es por prescripción médica .

11 Centro vacacional

Establecimiento de propiedad privada , dotado con uno o varios edificios o bungalows , en donde se proporciona alojamiento individual o colectivo , alimentación , diversiones e instalaciones deportivas con sus respectivos instructores . Estos centros ofrecen los servicios hoteleros habituales , pero puesto que la clientela se compone principalmente de vacacionistas con ganas de hacer deportes o divertirse , deben proporcionar actividades deportivas y entretenimiento a los huéspedes . Generalmente están situados en la costa , en las montañas o en un balneario . Este tipo de hotel , está libre de la agitación de las grandes ciudades y resultan accesibles con facilidad por automóvil , tran o avión .

2.7 FACTORES DE ATRACCION DE LOS SITIOS TURISTICOS

El sol , la vegetación , las aguas y los fenómenos climatológicos , son entre otros algunos de los múltiples atractivos con que cuentan los sitios en cuanto a su paisaje .

" En las cifras abajo descritas , aparecen algunas estadísticas sobre la repartición de los días de vacaciones por tipo de frecuencia o de preferencia ;

Mar	Aproximadamente	50 %
Campo	"	30 %
Montaña	"	17 %
Ciudad	"	3 % " (9)

Existe una tendencia progresiva en los dos primeros. Podemos observar que existe una relación lógica entre los datos de la composición de la demanda y estos ; El 61.3% de la demanda de habitaciones es de turismo de recreo , y la repartición de los días de vacaciones nos indica que en un 50 % van al mar y un 30 % al campo , la ciudad sólo cuenta con un 3 % .

(9) Datos obtenidos en la Secretaría de Turismo (Abril 1985)

2.7.1 PROTECCION DE LOS SITIOS

Es recomendable que la protección del lugar en dónde esta ubicado el centro vacacional este muy bien organizada. Para que la instalación sea atractiva y permanezca igual, es necesario protegerlo contra abusos de actos que puedan dejar el sitio en estado lamentable , abusos de vandalismo, o robos . Deberá de idearse la manera de proteger los alrededores del centro vacacional , sin perder la estética y la sensación de libertad que los huéspedes están esperando encontrar . También asegurarse una plena protección de el punto de vista contaminación , por ejemplo , las playas cada día se ven más contaminadas por la basura de los mismos hoteles , por los navíos u otros , lo que provoca descontento en los huéspedes .

Los clientes que escogen un centro vacacional , intentan escabullirse de la vida bulliciosa , alejarse de la contaminación que deben sufrir muchas veces diariamente. Es por esto que es muy recomendable que las empresas de la industria hotelera escojan sitios de clima bueno cercanos o próximos a las aglomeraciones activas , pero al mismo tiempo lo suficientemente alejados para que estos factores no los afecten .

2.7.2 ATRACTIVOS Y ACTIVIDADES TURISTICAS

Para que el turismo exista , se requiere que el consumidor realice determinadas actividades , que son definitiva el objetivo de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios turísticos . Las atracciones que motivan un viaje turístico se les denomina Atracciones Turísticas , y el uso que el turismo hace de los mismos se le llama Actividad Turística . En general el término oferta turística cubre no sólo los servicios ofrecidos , sino también las instalaciones y equipos necesarios para producirlos . El conjunto de servicios solicitados por el consumidor conforman la Demanda Turística . La compleja organización también estará presente, permitiendo armonizar la producción y venta de servicios; ésta puede ser pública o privada . El término demanda se extiende hasta abarcar todas las características del consumidor presente o posible , es decir que cubre el mercado actual y potencial .

La construcción de las instalaciones y equipamiento turístico sólo se justifica en aquellos sitios privilegiados cuyas características especiales , convenientemente

explotadas pueden generar actividades turísticas . Se puede decir , que el atractivo turístico es la materia prima de la actividad turística .

La base para el desplazamiento del turista será sobre todo , cuando el lugar posea algunas condiciones especiales que son las que por su singularidad se imponen a otras en la decisión de viajar por placer . Las actividades turísticas , son el objetivo del viaje del turista y la razón por la cual necesita que le sean proporcionados los servicios turísticos .

" El punto A Inventario de los atractivos turísticos, desarrolla un sistema de clasificación basado en cinco grandes grupos , denominados Categorías , cada una de ellas siendo subdividida en Tipos y Subtipos . Es una manera sencilla de registrar todas las clases de atractivos turísticos imaginables .

Las cinco categorías que se mencionan , son :

- 1 Sitios naturales
- 2 Museos y manifestaciones culturales
- 3 Folklore
- 4 Realizaciones técnicas , científicas o artísti-

cas contemporáneas
5 Acontecimientos programados

Es en los tipos y subtipos donde , para cada país, hay que hacer los agregados y divisiones de acuerdo a la realidad de sus recursos . " (10)

A Inventario de los Atractivos Turísticos :

Es el catálogo ordenado de los lugares , objetos y acontecimientos de interés turístico .

<u>CATEGORIAS</u>	<u>TIPOS</u>	<u>SUBTIPOS</u>
1 Sitios naturales	1.1 Montañas	1.1.1 Altas Montañas 1.1.2 Sierras 1.1.3 Volcanes 1.1.4 Valles y quebradas 1.1.5 Mesetas 1.1.6 Arenas nevadas 1.1.7 Glaciares 1.1.n
	1.2 Planicies	1.2.1 Llanuras 1.2.2 Desiertos 1.2.3 Salinas 1.2.4 Altiplanos 1.2.n

- 1.3 Costas
 - 1.3.1 Playas
 - 1.3.2 Acantilados
 - 1.3.3 Arrecifes
 - 1.3.4 Cayos
 - 1.3.5 Barras
 - 1.3.6 Islas
 - 1.3.7 Fiordos
 - 1.3.8 Conales
 - 1.3.9 Penínsulas
 - 1.3.10 Bahías y caletas
 - 1.3.n
- 1.4 Lagos, lagunas y esteros
- 1.5 Ríos
- 1.6 Caídas de agua
- 1.7 Grutas y cavernas
- 1.8 Lugares de observación flora y fauna
- 1.9 Lugares de caza y pesca
- 1.10 Caminos pintorescos
- 1.11 Termas
- 1.12 Parques nacionales y reservas de fauna y flora
- 2 Museos y manifestaciones culturales
 - 2.1 Museos
 - 2.2 Obras de arte y técnica
 - 2.2.1 Pintura
 - 2.2.2 Escultura
 - 2.2.3 Arte decorativo
 - 2.2.4 Arquitectura

- 2.2.5 Realizaciones urbanas
- 2.2.6 Obras de ingeniería
- 2.2.n

- 2.3 Lugares históricos
- 2.4 Ruinas y lugares arqueológicos

3 Folklores

- 3.1 Manifestaciones religiosas y creencias populares
- 3.2 Ferias y mercados
- 3.3 Música y danza

- 3.4 Artesanías y arte
 - 3.4.1 Alfarería
 - 3.4.2 Tejidos
 - 3.4.3 Metales
 - 3.4.4 Cueros y pieles
 - 3.4.5 Maderas
 - 3.4.6 Piedras
 - 3.4.7 Tejidos en paja
 - 3.4.8 Instrumentos musicales
 - 3.4.9 Máscaras
 - 3.4.10 Objetos rituales
 - 3.4.11 Pinturas
 - 3.4.12 Ingeniería
 - 3.4.n

- 3.5 Comidas y bebidas típicas
- 3.6 Grupos étnicos
- 3.7 Arquitectura popular espontánea

- | | | | |
|---|---------------------------------|-------------------------------------|--|
| 4 Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas | 4.1 Explotación <u>mi</u> nera | | |
| | 4.2 Explotaciones-agropecuarias | | |
| | 4.3 Explotaciones-industriales | | |
| | 4.4 Obras de arte-y técnica | 4.4.1 Pintura | |
| | | 4.4.2 Escultura | |
| | | 4.4.3 Artesanías | |
| | | 4.4.4 Diseño industrial | |
| | | 4.4.5 Arquitectura | |
| | | 4.4.6 Realizaciones urbanas | |
| | | 4.4.7 Obras de ingeniería | |
| 4.4.n | | | |
| 4.5 Centros científicos y técnicos | 4.5.1 Zoológicos y acuarios | | |
| | 4.5.2 Botánicos | | |
| | 4.5.n | | |
| 5 Acontecimientos programados | 5.1 Artísticos | 5.1.1 Música | |
| | | 5.1.2 Teatro | |
| | | 5.1.3 Festivales de cine | |
| | | 5.1.n | |
| | | 5.2 Deportivos | |
| | 5.3 Otros | 5.3.1 Fiestas religiosas y profanas | |
| | | 5.3.2 Concursos de belleza | |
| | | 5.3.3 Convenciones y congresos | |
| | | 5.3.4 Corridos de toro | |
| | | 5.3.5 Ferias y exposiciones | |
| 5.3.6 Juegos de azar | | | |
| 5.3.7 Parques de recreación | | | |
| 5.3.8 Oportunidades especiales de compra | | | |

5.3.9 Vida nocturna
 5.3.10 Gastronomía
 5.3.11 Rodeos
 5.3.12 Carnavales
 5.3.n "(11)

En la primera categoría , nombrada "sitios naturales", se especifican los diferentes lugares considerados en razón de su interés como paisaje , sin tomar en cuenta cualquier otro criterio , como equipamiento o actividades recreativas .

En la segunda categoría , titulada " Museos y manifestaciones culturales" , se refiere a la función de las cualidades propias de estos lugares . El único tipo que tiene significado un poco distinto es el 2.3 "lugares históricos", se refiere a aquellos sitios cuyo valor reside únicamente en estar asociado a algún acontecimiento relevante de la historia nacional o local .

En la tercera categoría , titulada "folklores" , en virtud de la diversidad de objetos de cada región y de las distintas designaciones locales ; el tipo 3.4 "Artesanías y arte" , ha sido presentado en la forma más genérica posible .

En la cuarta categoría , "Realizaciones técnicas , científicas o artísticas contemporáneas" , se refiere solamente a aquellas que por su singularidad o alguna característica excepcional tienen interés turístico y además , un carácter más actual que histórico . En esta categoría , deben de ponerse sólo obras y manifestaciones técnicas propias de nuestro tiempo , dejando para la categoría 2 "Museos y manifestaciones culturales" , las que pertenecen al pasado . El subtipo 4.4.6 "Realizaciones urbanas" , se refiere a las ciudades y pueblos de recién construcción , o las partes renovadas de ciudades antiguas.

La categoría quinta , "Acontecimientos programados" comprende todos los eventos organizados , actuales o tradicionales , que pueden atraer a los turistas como espectadores o actores participantes .

B Inventario de las Facilidades Turísticas :

Consta de dos partes :

- el equipamiento
- la infraestructura

" 1 El inventario del equipamiento , es el conjunto de los elementos que lo integran :

CATEGORIASTIPOSSUBTIPOS

1 Estancia	1.1 Hotelero	1.1.1 Hoteles 1.1.2 Hosterías 1.1.3 Moteles 1.1.4 Pensiones
	1.2 Extra hotelero	1.2.1 Campings 1.2.2 Albergues 1.2.3 Camas en casa de familias 1.2.4 Viviendas en alquiler de casas y cabañas
2 Alimentación	2.1 Restaurantes 2.2 Cafeterías y bares	
3 Esparcimiento	3.1 Instalaciones deportivas 3.2 Night Clubs 3.3 Casinos 3.4 Cines y teatros 3.5 Otros espectáculos	
4 Otros servicios	4.1 Agencia de viajes 4.2 Transportes turísticos 4.3 Información al turista 4.4 Comercios turísticos	

4.5 Cambio de moneda

4.6 Dotaciones para congresos y convenciones

2 Inventario de la Infraestructura :

<u>CATEGORIAS</u>	<u>TIPOS</u>	<u>SUBTIPOS</u>
1 Transporte	1.1 Terrestre	1.1.1 Vial 1.1.1.1 Red de carreteras de uso turístico 1.1.1.2 Complementos de la carretera 1.1.1.3 Servicios de transporte público 1.1.1.4 Terminales de autobuses 1.1.2 Ferroviario de uso turístico 1.1.2.1 Servicios ferroviarios 1.1.2.2 Terminales ferroviarias
	1.2 Aéreo	1.2.1 Servicios aéreos de uso turístico
	1.3 Acuáticos	1.3.1 Marítimo de uso turístico 1.3.1.1 Servicios marítimos 1.3.1.2 Terminales marítimas 1.3.2 Fluvial y lacustre de uso turístico

1.3.2.1 Servicios fluviales y lacustres

2 Comunicaciones

2.1 Postales

2.2 Telegráficas

2.3 Telefónicas . " (12)

C. Inventario de las Actividades Turísticas :

Se clasifica en seis categorías :

- 1 Esparcimiento
- 2 Visitas culturales
- 3 Folklóricas
- 4 Deportivas
- 5 Acontecimientos programados
- 6 Otros

Como se puede observar en el cuadro 2 , las cinco categorías utilizadas se dividen en dos tipos :

- Actividades al aire libre
- Actividades de espacios cubiertos . " (13)

Cuadro 3 . (12) Ibidem , pág. 88-89

(13) Ibidem , pág. 91-92

Esta clasificación se hace con el fin de saber cuáles actividades se realizarán bajo techo y cuáles al aire libre , debido a que esta fuertemente ligado con el terreno , extensión , superficie regular o irregular , zona de instalaciones deportivas , jardines , juegos infantiles etc... .

Si se considera como sujeto de la actividad turística a la persona , es decir al turista , se observa que éste puede ser protagonista o espectador de la actividad .

" Las actividades turísticas que puede ofrecer un centro turístico pueden ser de las siguientes índoles:

- 1 Distracción
2. Visitas culturales
- 3 Prácticas de deportes
- 4 Asistencia a acontecimientos programados . " (14)

Una de las categorías turísticas es denominada esparcimiento ; se refiere a paseos , ya sea en vehículos especiales o a pie , el uso de las playas o de las piscinas y toda la gama de usos que hace el turista es un atractivo.

(14) Ibidem , pág. 91-92

Las exposiciones , museos , monumentos históricos y artísticos , espectáculos de luz y sonido , zoológicos , botánicos , etc... .

La práctica de deportes es clara de por sí : pesca golf , remo , tenis , vela , ski acuático , natación, surf , buceo , volibol , equitación , beisbol , etc...

A continuación se presenta el esquema de las actividades turísticas : Cuadro 4 . Ibidem , pág. 92 .

ACTIVIDADES TURISTICAS

Categorías		1 Esparcimiento	2 Visitas culturales	3 Folklóricas	4 Deportivas	5 Acontecimientos programados	6 Otros
TIPOS DE ACTIVIDAD	A Al aire libre	Paseos { *pantofales *en vehículos *espectaculares } Juegos { *de adultos *infantiles *mur } Baños { *piscinas *lagos, lagunas } Bañiles Puentes Parques de recreación Clubes Colonias vacacionales	Visitas guiadas o libres { *zoológicos *museos *botánicos *industrias } Visitas guiadas o { *exposiciones *ferias industriales } Visitas guiadas o { *ruinas *pueblos *ciudades históricas - libres { *monumentos - históricas }	Procesiones Ferias Música Danza Grupos artísticos Comidas típicas	Campo { *fútbol *basketbol *tenis *golf *tenisbol *hockey *trampolín *vela *clavadista } Práctica { *golf *volibol *tenis *equitación *ski, surf *paseo *patinación *buceo }	Espectáculos { *toros *juegos de gallos *luz y sonido *conciertos *teatro *cine } Festivales { *música *teatro *cine }	Alojamiento { *campesinos *colonias *vacacionales } Alimentación { *restaurantes } Compras
	B Bajo espacio cubierto	Juegos { *de salón *infantiles *carreras *squash *tenis } Bañiles Clubes nocturnos Clubes Colonias vacacionales	Visitas guiadas o libres { *museos *industrias } Visitas guiadas o { *museos *exposiciones *ferias industriales } Visitas guiadas o { *ruinas *arquitectura }	Ferias Festivales Grupos artísticos Música Danza Comidas típicas	Competencias { *basketbol *volibol *clavadista *patinación *judo } Práctica { *esquí *patinación }	Espectáculos { *juegos de gallos *luz y sonido *conciertos *teatro *cine } Festivales { *música *teatro *cine } Convenciones y congresos	Alojamiento { *restaurantes *hoteles *albergues *casas *condominios *colonias } Alimentación { *restaurantes *cafeterías } Compras

CUADRO 4 . FUENTE : Ibidem Pág. 92 .

" GERER , CERTES , MAIS
AUSSI GUIDER ET
ANIMER . . . "

*ADMINISTRAR ES IMPORTANTE , PERO TAMBIEN LO ES DIRIGIR
Y ANIMAR... *

A N O N I M O

LA ORGANIZACION

CAPITULO III

3.1 TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION

Las estructuras corporativas más sencillas surgieron cuando el hombre necesitó el esfuerzo de sus compañeros para realizar tareas que no podía llevar a cabo con su esfuerzo individual . Sin embargo , a medida que crecían las necesidades de la humanidad , la organización se fue haciendo más necesaria para la satisfacción de tales necesidades , y en consecuencia más compleja .

" Nuestra sociedad , es una sociedad
organizacional " . (15)

Si se hace un exámen de nuestras vidas , muchos llegarían a la conclusión de que las organizaciones invaden a la sociedad y sus vidas . Las personas nacen dentro de organizaciones , son educadas por éstas y la mayor parte consumen casi todas sus vidas trabajando para organizaciones . Emplean mucho tiempo libre gastando , jugando y rezando en organizaciones . La mayoría de las personas morirá dentro de una organización , y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas - el Estado - , deberá otorgar su permiso oficial .

Nuestras experiencias en o con esas organizaciones pueden ser buenas o malas . A veces puede parecer que se manejan eficazmente y responden a las necesidades humanas , y en otras ocasiones nuestras experiencias con ellas pueden ser en extremo frustantes e irritantes .

Son éstas experiencias con organizaciones que nos proporcionan un entendimiento , dictado por nuestro sentido común , de lo que significa estar " organizado " .

" La organización es considerada como un sistema de carácter general sujeto a reglas , principios y procedimientos que determinan el éxito de ésta . " (16)

Siempre que dos o más personas trabajen juntas para lograr un objetivo común , establecerán un orden en sus relaciones y decidirán cómo combinar sus esfuerzos y habilidades en beneficio del objetivo común .

Una de las formas válidas de estudiar la organización como tal , es el estudio de ésta como el sistema que

integra todos los recursos para aprovecharlos al máximo y reducir los errores a su mínima expresión .

3.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

Una gran parte de los logros que se presentan en nuestra sociedad moderna ocurren porque hay " grupos de personas " , que se desarrollan en esfuerzos conjuntos . Es dudoso que se pudiera lograr mucho en nuestra sociedad mediante esfuerzos de una sola persona .

La principal razón de la existencia de las organizaciones es que ciertas metas sólo pueden ser alcanzadas mediante la acción conjunta de grupos de personas . Así es que , ya sea la meta del lucro , religión , cuidar la salud o impartir educación , lograr la adecuada elección de un candidato o la construcción de un nuevo local o negocio , las organizaciones se caracterizan por su conducta orientada hacia la meta . Mediante la acción conjunta de individuos , pueden lograrse con mayor eficiencia y eficacia las metas y objetivo que las organizaciones persiguen .

La función de organización dentro de la empresa se

enfoca a la coordinación de los medios necesarios para su funcionamiento , así también , al ordenamiento de las estructuras y funciones dentro de la misma .

" La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana , porque la colaboración humana, la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas , han formado y fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo . " (17)

La buena organización , debe dar como resultado una estructura que pueda considerarse como el marco de trabajo, el cual mantendrá unidas las diversas funciones de manera lógica , armoniosa y ordenada . Para poder llegar a esto, es muy importante conocer bien las aptitudes de los hombres que tenemos en la organización y utilizarlos en los puestos donde puedan desarrollarse mejor , y gracias a esto lograr una mayor armonía de los recursos y por lo tanto , una mayor productividad .

La organización puede definirse como la combinación armoniosa del conjunto de los medios necesarios para el funcionamiento de una empresa , a fin de obtener el mejor rendimiento de los capitales , de los materiales del personal , con el mínimo precio de coste , y el máximo de satisfacción para las personas ligadas a la empresa . " (18)

Es a la organización a quién corresponde pensar ante todo en el factor humano y tener la convicción de que es necesario un gran trato a los hombres , para que así se logren integrar y estructurar los objetivos individuales con los de la empresa . Además ese esencial , la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías , funciones y obligaciones individuales dentro de un organismo para una adecuada coordinación.

3.3 ETAPAS Y ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

A ETAPAS DE LA ORGANIZACION

Las principales etapas del proceso general de organización

(18) Caude Roland . Organización general y estructura de la empresa , pág. 120 .

- son :
- Conocer el objetivo
 - Jerarquías : fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel .
 - Funciones : determinación y agrupación de actividades especializadas necesarias para el logro de los objetivos .
 - Obligaciones : concretización de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
 - Localización : lugar de trabajo , posición.

En estas etapas es necesario definir los límites , así como identificar las técnicas de organización a usar, repartir las tareas con previsión , jerarquizar dificultades , precisar las tareas a cumplir en el puesto , formar al personal .

" Un objetivo es la meta de realizaciones , algo a conseguir y en función de la cual deben formularse los planes , establecer la organización y llevar a cabo las tareas . " (19)

(19) Jiménez Castro Wilburg . Introducción al estudio de la teoría administrativa , pág. 97 .

" Una meta que se fija , que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente . " (20)

Las definiciones anteriores indican que los objetivos son metas intentadas que establecen un determinado criterio y señalan la dirección de los esfuerzos de todos los miembros de la empresa .

Uno de los problemas más graves y frecuentes en los que cae la empresa , es mala división del trabajo . Una duplicidad de funciones , incertidumbre o ignorancia del empleado de lo que realmente es su actividad , es precisamente eso , una mala división y para evitar esto hay que organizar .

Al conocer las necesidades y recursos de la empresa, se podrá hacer una división de trabajo eficiente .

Es gracias a una estructura adecuada y actualizada ,que

(20) Jiménez Castro Wilburg . Ob. Cit. , pág. 98 .

cada miembro de la organización sabe qué actividad tiene que desempeñar , sus labores están bien definidas para cumplirlas con eficiencia . reduciendo así al mínimo las confusiones respecto a lo que cada quién tenga que hacer .

El organigrama es uno de las herramientas que puede denotar la estructura de la organización , las funciones principales que se llevan a cabo en la empresa , así como las jerarquías de autoridad entre jefes y subordinados . Sobre esta herramienta hablaremos con más detalle más adelante .

B ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

" En su definición más amplia , la organización comprende:

- Personas que trabajan
- Cargos que ocupan
- Departamentos o secciones existentes
- Señalar campos de acción
- Jerarquías de autoridad y responsabilidad
- Relaciones entre unas y otras
- Mecanismos a través de los cuales se realizan estas relaciones

- Canales de comunicación . " (21)

Los elementos que forman una empresa también son de suma importancia en la organización , ya que la adecuada utilización y coordinación de estos hará que la eficiencia en la organización de la empresa sea lo más alta posible .

" Estos elementos son los siguientes :

- Recursos materiales
- Recursos humanos
- Recursos técnicos . " (22)

Los recursos materiales son las instalaciones , edificios , la maquinaria y los equipos , la materia prima, mobiliario y equipo y el dinero .

Los recursos humano son el elemento inminentemente activo de la empresa . Sin una administración efectiva,

(21) Caude Roland . Ob. Cit. , pag. 122

(22) Ibidem , pag. 123 .

es probable que se desperdicien los recursos , y si se logran todos los objetivos de la empresa , se alcanzarán accidentalmente .

" El elemento núcleo de una organización , está representado por personas interactuando , y esa interacción es la condición suficiente y necesaria para establecer la existencia de una organización . " (23)

Una organización también puede tener elementos operantes o de trabajo que son los recursos que determinan su efectividad . Estos elementos pueden ser de dos tipos, los elementos representados por los recursos no humanos y por las habilidades de las personas .

Algunos de los recursos no humanos , son muy fáciles de obtener para las organizaciones y muchas veces gratuitamente . La naturaleza es la que proporciona los recursos gratuitos en abundancia , como lo son , el aire , clima y en algunos casos incluso el agua .

(23) Hicks G. Herbert . Administración de organizaciones , pág. 69 .

Los materiales e instalaciones que le serán necesarios para llevar a cabo todas las operaciones para lograr eficientemente sus objetivos , son recursos tangibles y no son gratuitos .

Las habilidades humanas incluyen habilidad para influir sobre otros , para hacer uso de los conceptos de creatividad , comunicación , planificación , organización , motivación y control .

Los recursos técnicos , son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas , las diferentes personas . Puede decirse que los bienes inmateriales de la empresa , es decir los sistemas .Existen sistemas de:

- * Producción , tales como fórmulas , patentes , métodos , etc... .
- * Ventas , como autoservicio , venta a domicilio o venta a crédito .
- * Finanzas
- * Organización y administración , consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa .

Cuando todos estos recursos están bien empleados o

administrados , existe una organización efectiva , si es que sus objetivos están siendo cumplidos con eficacia y a su debido tiempo .

3.4 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Han sido muchos los métodos que el hombre ha probado para dirigir el esfuerzo de grupos cuyos miembros trabajan en forma coordinada en pro de un objetivo común .

A finales del siglo pasado , Henri Fayol se hizo cargo de una empresa que se encontraba al borde de la quiebra y logró transformarla en una organización exitosa . Después de Fayol , otros investigadores interesados en esta materia señalaron principios semejantes a los que Fayol había presentado basados en la experiencia de la empresa .

" La Organización Norteamericana de Dirección , la más grande organización de directores de empresas dedicadas al estudio y la enseñanza del arte y la ciencia de la administración de empresas , ha formulado los siguientes " diez mandamientos " :

- 1 A los ejecutivos se les deben asignar responsabilidades precisas y definidas.

- 2 La responsabilidad debe ir acompañada de la autoridad correspondiente .
- 3 No se deben hacer cambios en el alcance o en las responsabilidades de un puesto, sin un conocimiento preciso de esto por parte de todas las personas interesadas.
- 4 Ningún ejecutivo o empleado que ocupe un solo puesto en la organización , deberá estar sujeto a órdenes de más de una persona .
- 5 Nunca deberán darse órdenes a los subalternos pasando por encima del ejecutivo que los dirige en su trabajo .
- 6 Siempre que sea posible , se debe criticar en privado a los subalternos . En ningún caso , debe criticarse a un empleado en presencia de ejecutivos o empleados de igual o menor jerarquía .
- 7 Ninguna controversia sobre autoridad o responsabilidad entre los ejecutivos o los empleados debe considerarse trivial, y haya que decidirla pronta y cuidadosamente .

- 8 Los ascensos , cambios de salarios y medidas disciplinarias siempre deberán ser aprobadas por el ejecutivo inmediato superior a aquel que tiene la responsabilidad directa .
- 9 No se debe esperar que un ejecutivo o empleado sea a la vez ayudante y crítico de otro .
- 10 A todo ejecutivo cuyo trabajo está sujeto a inspección regular , se le debe proporcionar la ayuda a los medios que le sean necesarios para llevar su propio registro - de la calidad de su trabajo . " (24)

Estos mandamientos deberán estar siempre en la mente ya que son la base de una buena comunicación en todos los niveles de la organización , y permitirán que los objetivos y tareas de cada empleado sean claros y precisos.

3.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

" En las organizaciones , la conducta de las personas y los grupos se altera de modo significativo por los trabajos que éstos efectúan . El puesto o trabajo en sí , ofrece poderosos estímulos a la conducta personal. Las exigencias y lo que se espera de las personas , puede dar por resultado altos niveles de satisfacción personal, pero también estrés , ansiedad y disfunciones fisiológicas . " (25)

Una de las obligaciones del que ocupa un puesto no es solamente llevar a cabo sus actividades , sino cumplir con sus obligaciones en combinación con otras personas de la organización . Cada puesto tiene sus propias características , por lo que algunos pueden ser rutinarios, otros requerir de altos niveles de capacidad , o tal vez bajos , o pueden ser actividades percibidas como desafiantes .

La función del trabajo , requiere que el empleado

(25) Gibson J. , Ivancevich J. , Donnelly J. ; Organizaciones: conducta , estructura y proceso , pág. 244.

se relaciona con diversos tipos de personas : clientes, proveedores , gerentes , colaboradores , etc... . Dependiendo de lo que se busca a través de éstas relaciones, estas pueden producir sentimientos de amistad , cooperación , satisfacción , competencia , o bien , de ansiedad o estrés . La determinación de las actividades y relaciones requeridas en un puesto , es una función gerencial clave .

Se deben de diseñar los puestos para lograr la conducta deseable en el trabajo y la motivación y satisfacción individuales . Al igual que la estructura de un edificio, los componentes de una organización ha de ser planeada de antemano , y como se trata de seres humanos , no de objetos inanimados . Deberá ser flexible para adaptarse a los cambios de las condiciones que la rodean .

La forma tradicional de describir la estructura de las organizaciones , es el organigrama .

EL ORGANIGRAMA

Un organigrama ayuda a definir las relaciones organizacionales , proporciona una imagen de su estructura .

Es a través del organigrama , que podremos comprender mejor la organización en conjunto , a sus componentes y a las interrelaciones entre estos componentes . Ayudará a estructurar la autoridad y las relaciones de responsabilidad , las actividades y los canales de comunicación. Organizar es un trabajo , una función que debe hacerse, y el organigrama es un modelo esquemático que puede ayudar a describir o diseñar las relaciones organizacionales.

El organigrama es un modelo estático de procesos dinámicos , por lo que deberá estarse actualizando constantemente , para estar al día .

Las líneas que unen los bloques indican los canales de autoridad y comunicación formal , los superiores tienen la máxima autoridad y los inferiores la mínima . Las posiciones que ocupan un mismo nivel poseen la misma importancia relativa dentro de la organización .

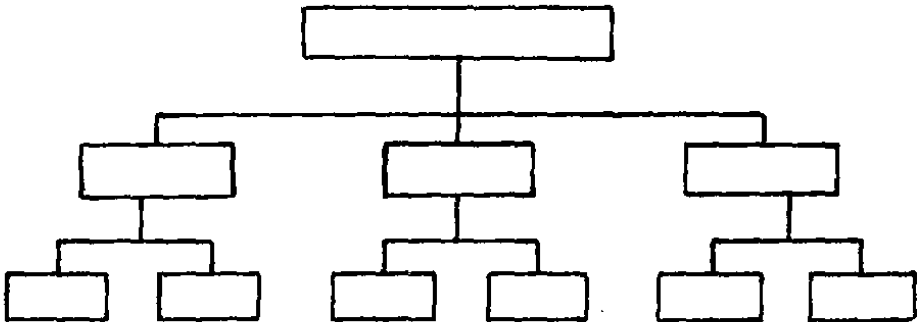
" Los cuatro tipos de organigramas más usados y conocidos , son :

- 1 Organigrama Vertical
- 2 Organigrama Horizontal

3 Organigrama Circular

4 Organigrama Escalar . " (26)

ORGANIGRAMA VERTICAL

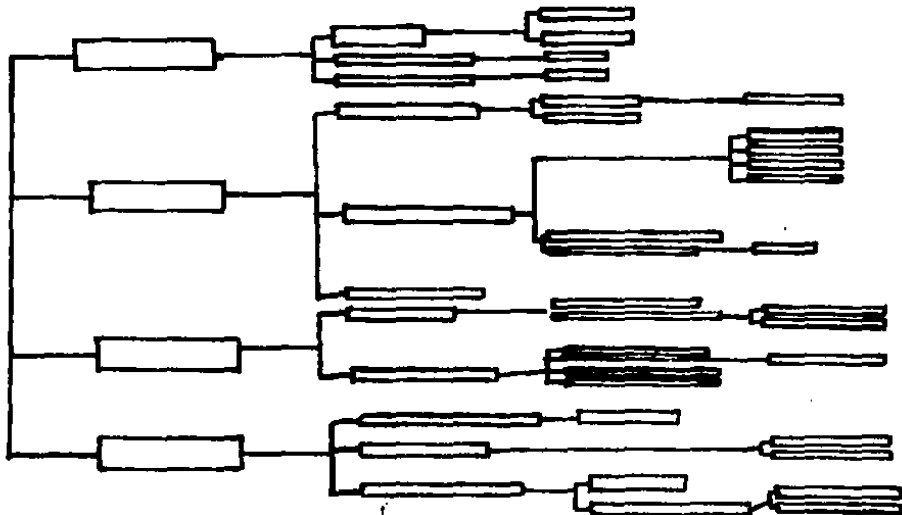


Organigrama vertical : las jerarquías se presentan en la parte superior , ligadas por líneas que van descendiendo hasta ilustrar el nivel jerárquico inferior . Este tipo de presentación , es la más utilizada por las empresas actualmente .

(26) Mucchietti . Entreprise moderne d'édition : Organigrammes et sociogrammes , pág. 15 .

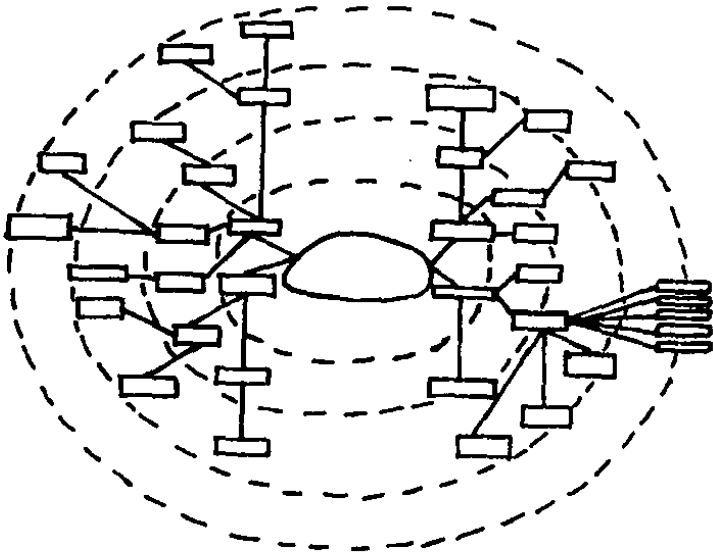
ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Organigrama horizontal : las jerarquías supremas se colocan a la izquierda y los demás niveles jerárquicos hacia la derecha ; tiene la ventaja de seguir el sentido de la lectura normal y disminuye el efecto de triangulación.

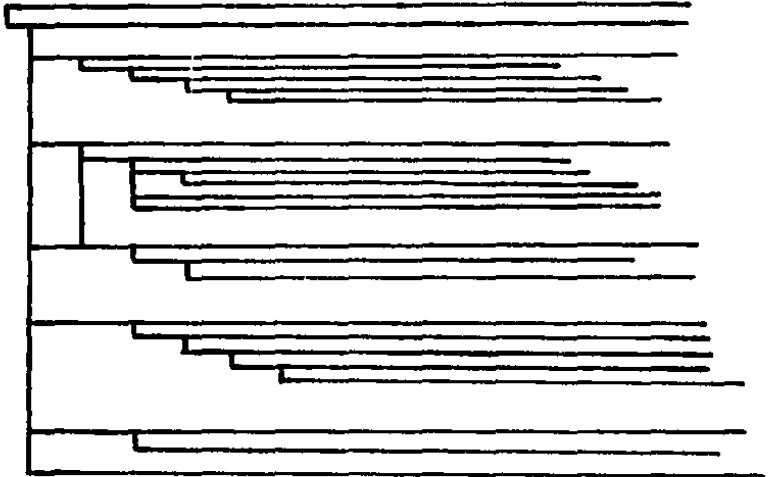


ORGANIGRAMA CIRCULAR

Organigrama circular : muestra al ejecutivo principal en el centro y los demás niveles se van alejando conforme va siendo inferior al nivel jerárquico .



ORGANIGRAMA ESCALAR



Organigrama escalar : se listan los puestos y el nivel jerárquico es dado por el margen dejado . Son poco utilizados ya que no son objetivos y son difíciles de preparar .

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANALISIS DE PUESTOS

Para organizar los trabajos de una empresa , es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien.

Es difícil precisar los elementos que integran cada puesto , ya que éste , no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles tales como la forma de realizar el trabajo , la responsabilidad que implican las aptitudes , los riesgos que origina , etc... .

Al llevar a cabo el análisis de puestos , el empleado obtendrá algunos beneficios :

- Permite al empleado conocer con más precisión sus obligaciones y responsabilidades, y saber que se espera de él . El empleado se encontrará en una posición mucho más cómoda si sabe que es lo que se espera que haga y cómo .
- Mejor distribución de la carga de trabajo.
- Sirve como guía para el perfeccionamiento personal ; ya que el empleado puede comprobar si está cumpliendo con sus obligaciones

correctamente .

- Puede ayudar en conflictos obrero-patronales o obrero-jefes, aclarando cuales son las obligaciones, responsabilidades y derechos de cada puesto .

Por otra parte , el empresario también obtendrá beneficios llevando a cabo el análisis de puestos :

- Evitará que el empleado cambie gradualmente el trabajo que le es asignado para que los deberes vayan de acuerdo a sus conveniencias . La gente tiene tendencia a eliminar las obligaciones que no le gustan.
- El contratante lo usa en el proceso de contratación del empleado .
- Es de vital importancia en el programa de entrenamiento y capacitación , ya que las personas que llevan a cabo este programa deben conocer el puesto para el cual estan capacitando .

" Para lograr un adecuado análisis de puestos , se requiere de dos formas :

- descripción del puesto

- Especificación del puesto . " (27)

Descripción del puesto :

Debe ser concisa , conteniendo información objetiva que identifique las tareas y responsabilidades que implica cada puesto . Además , debe buscarse la relación existente con los demás puestos , los requisitos para poder cumplir con el trabajo y la frecuencia con que se requiere cada trabajo .

La descripción de puestos es una de las herramientas más útiles de la administración moderna y requiere de la definición de tareas , responsabilidades , deberes y las relaciones existentes entre los empleados .

Debe quedar claro que en una descripción de puestos se define la naturaleza del trabajo , y no al individuo que lo desempeña .

Especificaciones del puesto:

Su contenido variará de acuerdo a la compañía . Los espe-

(27) Agustín Reyes Ponce. El análisis de puestos, pág. 18 .

cificaciones de un puesto se dividen en dos partes :

- Habilidades manuales y mentales
- Características físicas en la persona

Habilidades mentales :

- Personalidad , responsabilidad , etc...
- Requerimientos educacionales
- Tipo de experiencia que se requiere para el tipo de trabajo a realizar .
- Conocimiento específico de cierto producto, sistema , o proceso que se necesite .

Habilidades manuales :

- Habilidad para la mecanografía
- Habilidad para operar un tipo específico de maquinaria o equipo .
- Llevar a cabo una prueba , para ver cuales son sus destrezas , habilidades .

Características físicas :

- Caminar
- Levantar objetos pesados
- Cargar
- Hablar

- Condiciones de trabajo : * aislado
 - * cambios extremos de temperaturas.
 - de muy caliente-
 - pasa a muy frío-
 - de golpe .

" U N E H O T E L L E R I E A U
S E R V I C E D E L ' H O M M E . "

"UNA HOTELERIA AL SERVICIO DEL HOMBRE . *

A N O N I M O

E S T R U C T U R A D E L D E P A R T A M E N T O
D E R E C U R S O S H U M A N O S

C A P I T U L O I V

En este capítulo veremos que características deben tomarse en cuenta para que un centro vacacional cuente con los factores necesarios para satisfacer las necesidades insatisfechas de la vida cotidiana de las ciudades. Se presentará la estructura de cada departamento de la organización , enfatizando en las funciones del área de Recursos Humanos .

4.1 EL TURISTA Y SU ENTORNO

Actualmente , la búsqueda de lugares exóticos y paisajes naturales como antítesis de la urbanización moderna , se refiere al encuentro de " espacios de loisirs " , lugares de esparcimiento que la gente requiere para satisfacer necesidades insatisfechas en las grandes urbes .

La función primordial de las agencias de viajes y empleados del departamento de reservaciones en hoteles y medios de transporte , no es solamente vender el producto turístico a la mayor brevedad posible , sino que debe de escuchar al futuro vacacionista para determinar con precisión sus deseos de inversión e inquietudes en el

hospedaje . El aspecto económico es uno de los elementos más importantes en estas empresas , pero la satisfacción completa de un cliente , es también de suma trascendencia , y es por esto que debe saberse que es lo que éste espera de su estancia .

Una planta arrancada de su medio ambiente , desarraigada , buscará ante todo el agua y el sol para poder subsistir .

El mar es uno de los lugares de esparcimiento más buscado por los turistas que desean practicar deportes ó tan solo descansar en un lugar acogedor . Este tipo de turista va a satisfacer las necesidades de ejercicio físico y/o corporal , de acuerdo a lo que desee .

La montaña , costa y paisajes nevados , son otros lugares de esparcimiento que los turistas suelen buscar . Esto puede llevar consigo diversas asociaciones , como por ejemplo , la blancura de la nieve con la pureza y limpieza tan anhelada por los habitantes de ciudades contaminadas .

" Las necesidades del turista que va a lugares se

esparcimiento , son en cierta forma las necesidades insatisfechas de la vida cotidiana de las ciudades . Los hoteles de estos lugares , deben estar preparados para ofrecer todo aquello que la civilización urbana no es capaz de dar . " (28)

Los centros vacacionales , son hoteles cuya principal función es proporcionar actividades deportivas y de entretenimiento a los huéspedes . El éxito de éstos radica en la calidad del hotelero-animador .

" Es el gran animador del negocio quien debe dirigir una estructura de animación de gran calidad ; es a la vez guía del lugar , ya sea montaña , mar , nieve e instructor capaz de enseñar tratando amablemente a la gente, sabiendo hacerlos progresar adivinando sus necesidades y guiándolos cuando sea necesario . Si se tienen estas personas , todo empieza a funcionar perfectamente ." (29)

 (28) Perrot Serge . " Role et Fonctions de L'Hotelierie."

Pág. 172

(29) Idem .

La formación profesional o técnica de estas personas no es esencial en el fondo . Es la calidad humana y la solidaridad a la vocación , lo que los hará desempeñar adecuadamente sus funciones .

Como reacción contra el universo mecanizado , sofisticado y contaminado de las ciudades , el hombre aspira cada vez más a paisajes de pureza , libertad , inmensidad como lo son el mar , la nieve , montaña , desierto , etc... . Los huéspedes de estos centros vacacionales buscan principalmente practicar deportes , divertirse distraerse ó descansar en un lugar donde predomine la naturaleza , calma , espacio , agua limpia . Intentan alejarse de los ruidos , contaminación y tensiones de las ciudades .

Debido al medio ambiente en que viven los ciudadanos, sus cerebros se encuentran saturados de información , ideas y bombardeados constantemente por problemas . Para desintoxicarse de las agresiones , traumatismos inevitables y cansancio , se crearon en tre otros los centros vacacionales , ya que son los que proporcionan aquellas actividades que el turista desea hacer y casi nunca realiza en la ciudad .

CARACTERISTICAS

Para que un centro vacacional desarrolle adecuadamente sus funciones , deberá contar con diversas características , siendo las más importantes :

- Ubicación adecuada (sobre este punto ya se ha hablado anteriormente)
- Arquitectura adecuada
- Animadores apropiados

La arquitectura adecuada para los centros vacacionales , debe de ser discreta y aprovechar los elementos de la naturaleza , imitarla . Para esto , se requiere de mucha imaginación y creatividad por parte de los arquitectos y diseñadores . Estos turistas huyen de las ciudades , por lo que no quieren una replica de las construcciones de sus lugares de residencia . Es más importante que estos cuenten con instalaciones deportivas y de diversión modernas y especializadas , que no con habitaciones y lobby sumamente lujosos .

Los animadores , son el elemento humano indispensable para un completo y adecuado funcionamiento de los centros vacacionales . Cuando se habla de animación , no se trata

tan sólo de un arsenal de distracciones y diversiones. Se trata de dar vida a la pequeña comunidad , esforzándose de llevar a cabo los deseos y aspiraciones de cada uno de sus miembros .

Cada hombre nace con una serie de talentos y dones. Sólo una pequeña parte de estos tienen la oportunidad de desarrollarse en la vida cotidiana . Los demás talentos manuales , artísticos , musicales , deportivos ó culturales ocultos no se desarrollan ; se atrofian y desaparecen.

Es en los centros vacacionales en dónde las personas pueden practicar y desarrollar esos talentos atrofiados. Para lograr esto , necesitan de la ayuda del animador, quién debe programar actividades creativas , en las cuales los huéspedes pueden participar en forma activa , y no sólo como espectadores , si así lo desean .

Para poder estructurar estos programas , el animador debe usar todos sus conocimientos e imaginación , ya que las actividades que para algunos huéspedes son aburridas y monótonas , para otros son todo lo contrario , divertidas e interesantes . Con un poco de imaginación,

los animadores encontrarán cientos de actividades que pueden ser de interés para el huésped , y al mismo tiempo compensar las necesidades insatisfechas de sus vidas cotidianas . No hay que olvidar que desde el momento en que el trabajo es voluntario y libre , se transforma inmediatamente en placer .

Toda una variedad de factores determinan la organización específica de cada hotel , por lo que no existe ningún modelo concreto de organización hotelera .

" El plan para un hotel particular surge por la influencia de numerosos factores , los principales de los cuales son la ubicación , el tipo de servicios ofrecidos , la disposición estructural del hotel , los antecedentes y preparación del gerente , y la personalidad y aptitudes de todo el grupo administrativo , y el tipo de propiedad . Sea como sea que estén divididos en departamentos , todos los hoteles desempeñan las mismas funciones básicas . " (30)

(30) Lattin W. Gerald . Administración Moderna de Hoteles y Moteles . Pág. 85 .

4.2 ESTRUCTURA DE CADA DEPARTAMENTO

No existe un organigrama que sea válido para todos los hoteles , ya que según sea la capacidad del hotel la característica física del edificio y el tipo de servicio que se desea proporcionar , se adoptará un determinado organigrama .

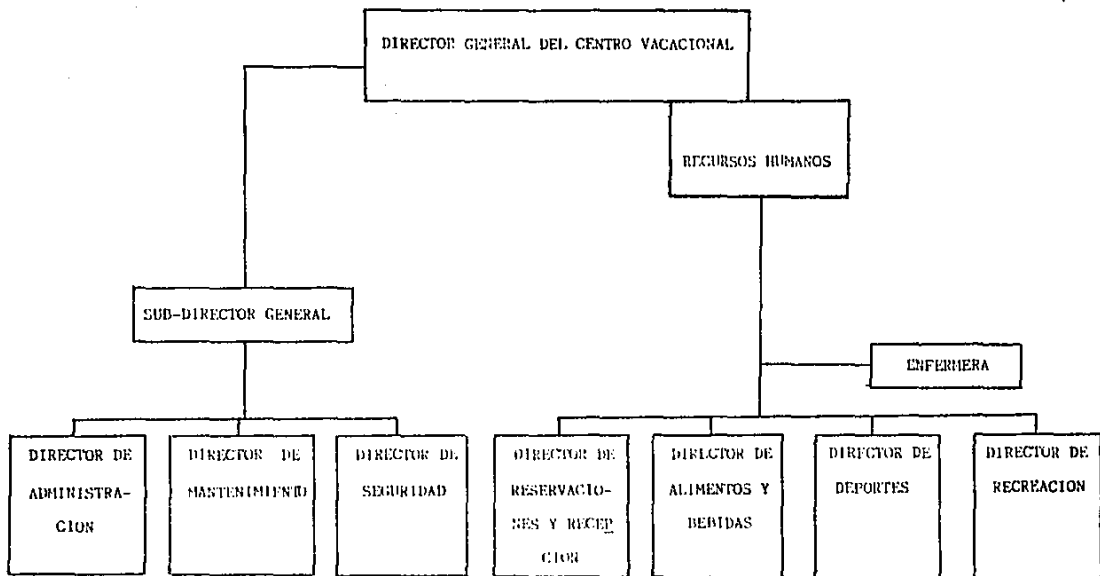
El hotel , como empresa , tiene como finalidad más importante el lucro , es decir obtener dinero a través de la venta de un servicio .

Cada hotel tiene su propio organigrama , que no daría buenos resultados forzosamente en otro . Algunos aspectos que hay que tener en cuenta son :

- Determinar el trabajo que debe realizarse para alcanzar los objetivos
- Agrupar dicho trabajo en puestos relacionados y equilibrados lógicamente dentro de unidades o departamentos
- Comunicación entre los diversos puestos dentro de cada departamento para facilitar el trabajo en equipo
- Control preciso de los empleados

- Y delegar autoridad y responsabilidades.!

Estos datos que se presentan a continuación , se han obtenido de la práctica .



4.2.1 DIRECTOR GENERAL

Es responsable y coordinador al nivel más elevado de los diversos servicios del centro vacacional . Sobre él recae la responsabilidad de la estructura organizativa general del negocio , y que como consecuencia de ello le corresponde planear respecto a la próxima semana o a la siguiente temporada .

Tiene como responsabilidad de importancia , llevar a la práctica los objetivos , políticas y programas establecidos por la corporación , así como supervisar el presupuesto asignado . Deberá también aunar los diversos esfuerzos individuales para obtener un único esfuerzo colectivo que multiplique la capacidad operativa del centro vacacional .

El personal del centro vacacional puede y debe considerarse como uno de los elementos fundamentales de la actividad , siendo indudable que los clientes le conceden una importancia superior a la de cualquier otro factor. El director juicioso reconoce este extremo , y le dedicará una parte considerable de su tiempo . Es importante señalar , que en circunstancias normales , esto ya tiene

lugar mientras siga con sus visitas habituales a los distintos departamentos .

En cuanto al cliente , no constituye un elemento secundario del planeamiento del director sino su razón fundamental , y es por este motivo que el contacto personal que pueda darse a lo largo del desarrollo de sus actividades diarias resulta esencial .

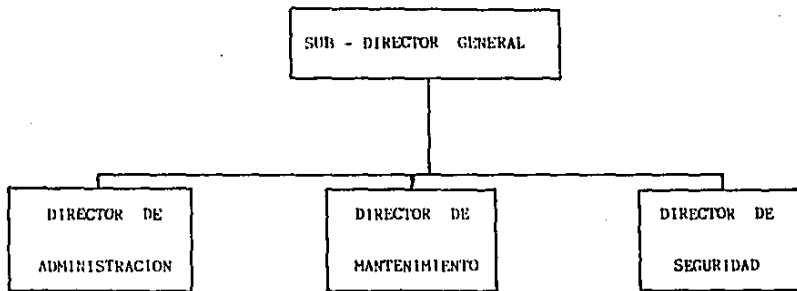
4.2.2 LA ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS CENTROS VACACIONALES

En la industria hotelera , el factor más importante es el elemento humano ; sin embargo , no basta ni siquiera una proporción del tiempo , dinero y/o cuidado que se dedica a los equipos eléctricos y mecánicos de los hoteles , para ocuparse adecuadamente de los recursos humanos.

Como se mencionó anteriormente , la función primordial de los centros vacacionales , es proporcionar actividades deportivas y entretenimiento a los huéspedes . El éxito radica en la acertada planeación del hotelero-animador. Es el mismo Director General , quién se encarga de los recursos humanos en este tipo de hotel , administrando supervisando y dirigiendo los trabajos de los directores que tienen la responsabilidad directa sobre las actividades del centro , encaminadas a la prestación de servicios que le van a permitir obtener los beneficios que como empresa está buscando .

Al ser el centro vacacional una empresa de servicios , - es en la forma de prestar estos últimos donde se debe

conseguir la calidad deseada y para ello no basta que las instalaciones sean adecuadas , lujosas o que haya televisión a color y aire acondicionado en cada una de las habitaciones , sino que resulta absolutamente imprescindible el complemento con empleados que esten siempre dispuestos a trabajar con auténtico espíritu profesional. La persona que se encargará de organizarlos , orientarlos y apoyarlos para que logren crear un ambiente "climat" esencial para lograr la función principal , será el director general , en este caso , ya que también se hace cargo de los recursos humanos .



4.2.3 SUB-DIRECTOR GENERAL

Es la persona responsable ante el director general del centro vacacional , del adecuado desarrollo de los siguientes departamentos : administrativo-contable , particularmente estricto que cumplen con funciones o actividades que sólo en circunstancias muy específicas tratan con los clientes .

Para llevar a cabo su trabajo , los empleados de estos departamentos sólo en determinadas ocasiones y no siempre, necesitan de la presencia , participación o indicaciones específicas de los huéspedes .

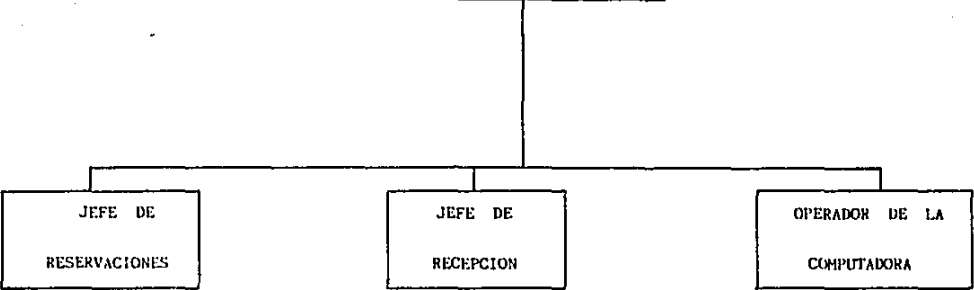
Un ejemplo de lo anteriormente mencionado , son las camareras , empleadas bajo las órdenes del director de administración que tienen en algunas ocasiones y en ciertas circunstancias contacto con los huéspedes . Estas para desarrollar sus actividades , muchas veces esperan a que las personas ya no se encuentren en la habitación, y si los clientes aún están en el cuarto , la camarera dará los buenos días y continuará con sus tareas , salvo en situaciones especiales que por alguna razón o motivo inicien una conversación .

DIRECTOR DE RESERVACIONES
Y RECEPCION

JEFE DE
RESERVACIONES

JEFE DE
RECEPCION

OPERADOR DE LA
COMPUTADORA



4.2.4 DIRECTOR DE RESERVACIONES Y RECEPCION

Para el cliente , este departamento es el primer punto de contacto con el centro vacacional a su llegada . Es la primera fuente de información y el último punto de contacto con el hotel , a la salida .

El director debe vigilar el servicio eficiente y adecuada cortesía de los empleados de este departamento, ya que ésta es el área que efectúa las reservaciones y acomodo de los clientes .

Uno de los aspectos importantes de las personas que trabajan bajo las órdenes de este director , es que deben tener tres cualidades fundamentalmente : educación , preparación y presentación para estar bien capacitados, esto no quiere decir que con el conocimiento de otro idioma sea suficiente , sino también tener buena aptitud para " la venta " y trato con los clientes .

El director convocará a reuniones periódicas con sus subordinados , y mantendrá los canales de comunicación con su equipo siempre abiertos , para de esta manera

facilitarse la supervisión .

Estará muy pendiente de las gráficas de ocupación y reservación , elaboradas por el jefe de recepción y reservaciones respectivamente , para llevar un control de cuartos detallado . La gráfica de ocupación se utiliza para conocer en términos estadísticos , el rendimiento del centro vacacional a corto , mediano y largo plazo, y la gráfica de reservaciones se usa para evitar asignar dos veces el mismo cuarto en las mismas fechas o dejar de vender alguno .

Algunas de las políticas generales que el director debe supervisar que se lleven a cabo correctamente y a tiempo , son las políticas y rutinas en la tramitación de reservaciones individuales , en la tramitación de reservaciones de " allotments " (cesión temporal de un número determinado de cuartos que el hotel hace a una agencia de viajes para que ésta disponga durante un periodo determinado como si fuesen propios) , y la adecuada recepción de dichas reservaciones , sean del tipo que sean .

DIRECTOR DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS

JEFE DE COMPRAS
DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS

JEFE DE
PREPARACION
DE ALIMENTOS

JEFE DE
RESTAURANTE

JEFE DE
BARES

JEFE DE
CAFETERIA

4.2.5 DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Se responsabiliza de la correcta prestación de estos servicios que el hotel proporciona para dar una mejor atención a sus huéspedes .

Este departamento suministra esencialmente tres cosas: alimento , bebida y servicio . Los dos primeros artículos son tangibles y con supervisión y especialización , pueden proporcionarse a satisfacción de los clientes . El tercero , servicios , es intangible y requiere algo más que conocimientos ; estos son esenciales para llevar a cabo un buen servicio , pero el factor simple más importante es que el empleado que preste el servicio sea cortés, amable , además de competente , porque por muy buenos que sean los alimentos o las bebidas , un huésped no disfrutará la comida si el servicio no es satisfactorio para él . El director deberá estar pendiente de este aspecto , para que su departamento desarrolle sus actividades adecuadamente .

Para desempeñar sus diversos deberes , el director de alimentos y bebidas deberá ocuparse de detalles minuciosos , que mencionaremos en la especificación de funciones del siguiente capítulo .

Los tipos de servicio de alimentos son extensos actualmente , pero el centro vacacional ha considerado adecuado tener dos . El servicio de restaurante , en el cual todo lo que ordena el cliente se sirve en el plato en la cocina , para que los meseros lo lleven a la mesa . Este servicio exige relativamente poco del personal de comedor. El otro tipo de servicio , es el " buffet " , los huéspedes se sirven lo que les apetece y en la cantidad que deseen , teniendo el personal del comedor un papel secundario de recoger los platos sucios de la mesa , cambiar los individuales , checar que la jarra de agua este siempre llena , así como la cafetera y lechera .

El director considera muy adecuado este tipo de servicio para los centros vacacionales , ya que puede es una de las mejores formas de que las personas circulen libremente , se conozcan los unos a otros y disfruten de alimentos y bebidas que más les apetezcan .

También en cuestión de costo es mejor , ya que es una forma de alimentar a grandes grupos de personas en forma barata y rápida .

Los servicios de banquetes y a habitaciones , no se considerán necesarios en este tipo de hotel , ya que la gente busca un buen servicio y no lujos y aglomeraciones extras .

DIRECTOR DE RECREACION

INGENIERO
LUZ Y
SONIDO

ANIMADOR
Y
ORGANIZADOR
ESPECTACULOS

COREOGRAFO
DECORADOR

INSTRUCTOR
TALLER DE
ARTESANIAS

JEFE DE
ANFITRIONAS

JEFE DE
TIENDAS

4.2.6 DIRECTOR DE RECREACION

El director de recreación supervisará todas las actividades de entretenimiento para los huéspedes del centro vacacional .

Controlará que las anfitrionas lleven a cabo sus responsabilidades con cortesía y amabilidad , y que las tiendas sean manejadas adecuadamente y dando un excelente servicio a los visitantes .

Supervisa los aspectos técnicos tanto en espectáculos y shows , como en las instalaciones del hotel en general que así lo requieran ; sonido , iluminación , decoraciones y coreografías de los eventos que se realicen .

En general , los huéspedes participan de una forma pasiva o muy tranquila en las actividades organizadas por este departamento , como podrían ser campeonato de ajedrez , domino , cartas o bagammon .

DIRECTOR DE DEPORTES

JEFE DE
VELEO

JEFE DE
BUCEO

JEFE DE
NATAACION

JEFE DE
ESQUI
ACUATICO

JEFE DE
EQUITACION

JEFE DE
DEPORTES
TERRESTRES

4.2.7 DIRECTOR DE DEPORTES

En razón de la zona geográfica y de las condiciones naturales necesarias para la práctica de ciertos deportes, estos serán practicados si las facilidades del lugar lo permiten .

El director de deportes cuidará el buen funcionamiento de todas las actividades deportivas del centro vacacional , sobre todo organizando , con una coordinación en cadena de los diferentes deportes : horarios de inscripción , horarios de instrucción , horarios de práctica, etc... . También organizará junto con el jefe de cada deporte concursos , competencias , torneos tanto para principiantes como para avanzados . Cuidará que las instalaciones , el equipo y el material estén en buenas condiciones , encargará las piezas y el equipo necesario al centro de aprovisionamiento .

Vigilará que todas las actividades se estén desempeñando correctamente de acuerdo a los objetivos del centro, ya que este departamento es uno de los más importantes en este tipo de hotel , y esencial para que el huésped quede plenamente satisfecho . Proporciona directamente

los servicios que los huéspedes de esta clase de hotel están buscando .

Cualquier problema , duda o cambio que se presente en su equipo , el director deberá analizarlo y tomar la decisión más adecuada para solucionarlo o llevarlo a cabo .

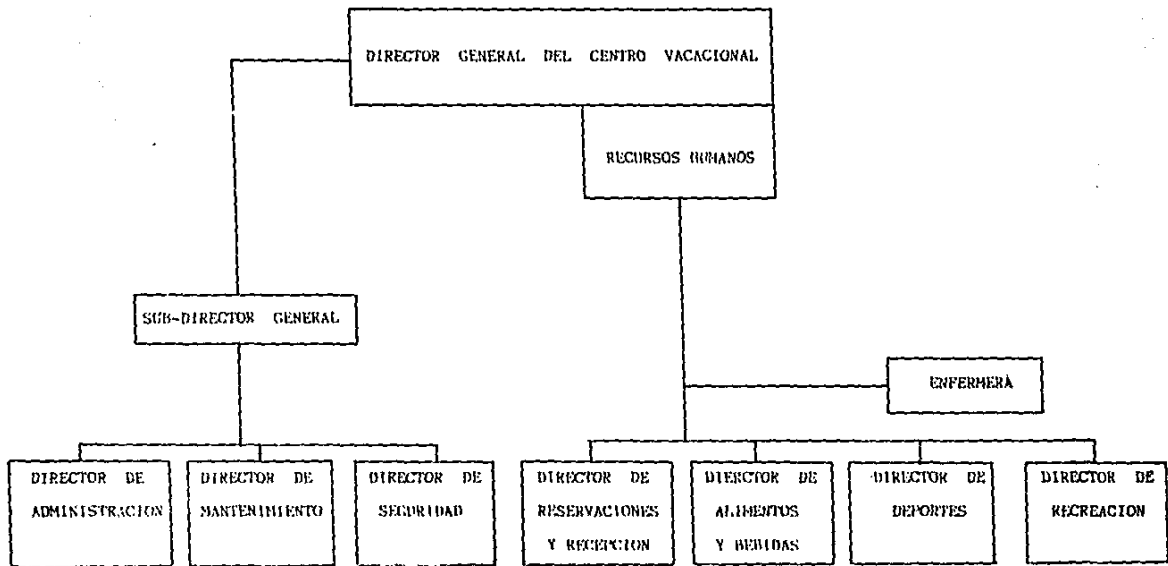
RECURSOS HUMANOS

ENFERMERA

4.2.8 ENFERMERA

Se encargará de atender a los huéspedes que se sientan mal , estén indispuestos o que sufran algun accidente o herida , ya que cómo se mencionó anteriormente , la función primordial de los centros vacacionales , es proporcionar actividades deportivas y de entretenimiento a los huéspedes .

Atenderá a los visitantes , sea cual sea su estado de gravedad , desde un dolor de cabeza hasta una complicación grave . Si alguno de los huéspedes llegará a encontrarse en un estado de salud grave , la enfermera avisará inmediatamente al director general , y acompañará a la persona hasta el hospital más cercano .



4.3.1 DIRECTOR GENERAL

Su trabajo consistirá en controlar el funcionamiento de todos los departamentos , promociones , supervisar las diversiones y si lo cree necesario , la apertura de nuevas actividades y/o la clausura de otras .

- Es responsable y coordinador al nivel más elevado de los diversos servicios del centro.
- Cuida el nivel superior , la buena marcha del hotel y debe estar capacitado para solucionar las dificultades y problemas que le sean expuestos por los directores de áreas .
- Un buen ambiente es de vital importancia para el hotel , y para ello el director reunirá periódicamente a todos los miembros del personal de dirección que esten en contacto con los huéspedes .
- Es el encargado de mantener buenas relaciones con las autoridades y entidades oficiales del lugar .
- Coordina las actividades del centro vacacional, para unificar los esfuerzos del personal y lograr los objetivos deseados .

- Decide el sistema de organización más apropiado para el hotel .
- Aprueba las sanciones al personal que no cumpla consus obligaciones .
- Autoriza las modificaciones de sueldo que considere convenientes y justas , presentadas por el sub-director general .
- Mantiene buenas relaciones con : * hoteleros
* empresarios-
en general .
- Promueve en coordinación con los directores, campañas como : * cortesía y amabilidad
* seguridad e higiene
* limpieza
* ahorro de energéticos

RECURSOS HUMANOS

ENFERMERA

DIRECTOR DE
RESERVACIONES
Y RECEPCION

DIRECTOR DE
ALIMENTOS
Y BEBIDAS

DIRECTOR DE
DEPORTES

DIRECTOR DE
RECREACION

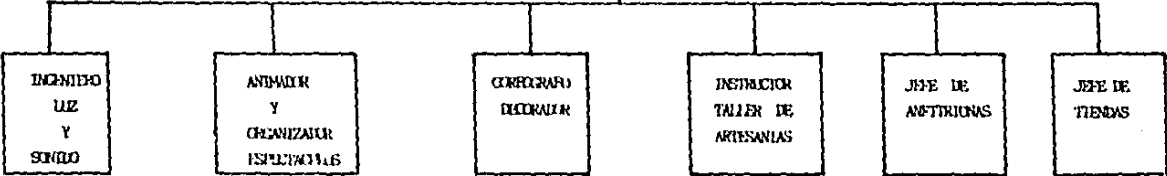
4.3.2 RECURSOS HUMANOS

Controlará el buen funcionamiento de todos los departamentos a su cargo . Ampliará , innovará , abrirá nuevas alas o cerrará otras , si lo cree necesario , creará diversiones . También , dirigirá a los directores , instructores y empleados en sus trabajos y distribuiré obligaciones .

- Reunirá a todo su equipo mensualmente para que juntos hagan el programa de trabajo y actividades para el siguiente periodo .
- Controlará y orientará al personal que está en contacto con los huéspedes , en lo que deben de hacer para llevar a cabo correctamente sus tareas .
- Dará información sobre la situación funcional del centro vacacional cuando se le solicite.
- Mantendrá los canales de comunicación abiertos.
- Llevará a cabo la selección y contratación de personal .
- Establecerá metas y estándares de servicio principalmente en lo referente a satisfacción del huésped , motivación a los empleados y ocio .

- Hará recorridos periódicos para evaluar la calidad del servicio y la cortesía de los empleados .
- Hará una evaluación mensual de los comentarios de los clientes .
- Supervisará la actuación de los empleados que dan servicio directo al cliente .
- Desarrollará formas para mejorar las actitudes del personal , las condiciones de trabajo, las relaciones entre los empleados y la calidad del personal .

DIRECTOR DE
RECEPCION



4.3.3

DIRECTOR DE RECREACION

- Coordinará las actividades de entretenimiento del centro vacacional, para unificar los esfuerzos del personal y lograr las metas establecidas en ésta área .
- Vigilará que todo el personal trabaje correctamente
- Cuidará la presentación y desarrollo de sus empleados
- Llevará a cabo visitas a todas las actividades que se desarrollen
- Establecerá y organizará todas las actividades dentro del hotel para el entretenimiento de los huéspedes
- Estará pendiente de los reportes de utilización de canchas, campo de golf, y comparará con los reportes de sus actividades, para hacer cambios si lo considera necesario
- Inspeccionará periódicamente el equipo y mantenimiento de las áreas dónde se desarrollan sus empleados
- En coordinación con sus subordinados, en

fechas especiales organizará eventos especiales

- Establecerá procedimientos o técnicas para promover entre los huéspedes las facilidades de recreación

INGENIERO DE LUZ Y SONIDO

- Deberá hacer funcionar siempre sus instalaciones correctamente en el centro vacacional
- Supervisará que todo el equipo y material se encuentre en óptimas condiciones
- Tendrá un control exacto del inventario
- Tendrá la responsabilidad de que el centro se encuentre bien sonorizado
- Será responsable de los conciertos registrados
- Cuidará del buen sonido de los bares y de la discoteca , así como de los espectáculos
- Se encargará de los montajes especiales de sonido

ANIMADOR Y ORGANIZADOR DE ESPECTACULOS

- Deberá estar al corriente en todos los especta

- culos que se esten presentando
- Deberá planear nuevos shows , obras de teatro y bailes
 - Deberá tener creatividad , sentido del humor y ser dinámico
 - Organizará distribuirá los roles a sus subordinados
 - Deberá estar en contacto con los huéspedes para conocer sus opiniones francas y frescas
 - Montará espectáculos para fechas especiales
 - Deberá estar actualizando constantemente los espectáculos y hacer las modificaciones que crea convenientes

COREOGRAFO Y DECORADOR

- Tendrá a su cargo la decoración del centro vacacional
- Tendrá a su cargo la coreografía de los espectáculos , shows y bailes
- Organizará eventos especiales y hará anuncios para las noches especiales
- Perfeccionará las decoraciones y la coreografía

conjuntamente con el animador y organizador

- Hará la decoración de todos los espectáculos que se realicen en el centro

INSTRUCTOR TALLER DE ARTESANIAS

- Tendrá a su mando el correcto desarrollo de las actividades de éste departamento
- Deberá estar pendiente de sus inventarios, para pedir con tiempo el material necesario
- Promocionará su actividad
- Organizará su departamento y su horario de acuerdo a sus ofrecimientos

JEFE DE ANFITRIONAS

- Realizará la incorporación de los huéspedes que acaban de llegar al centro , junto con las hostess
- Supervisará que las hostess y demás subordinados cumplan correctamente con sus obligaciones
- Establecerá horarios , puestos y actividades
- Realizará visitas a las áreas de trabajo de su departamento

- Supervisará la buena presentación de sus subordinados
- Escuchará las quejas que tengan los huéspedes, y llevará a cabo las medidas correctivas necesarias
- Se encargará personalmente de los VIPS
- Organizará concursos con su equipo , para la diversión de los huéspedes

ANIMADORAS DE CONCURSOS

- Planeará y organizará concursos de domino baggammon...
- Llevará a cabo el préstamo del equipo o material necesario para esas actividades
- Impartirá clases de éstas actividades
- Unirá a las personas interesadas en estas actividades

VISITAS Y EXCURSIONES DE RECREACION

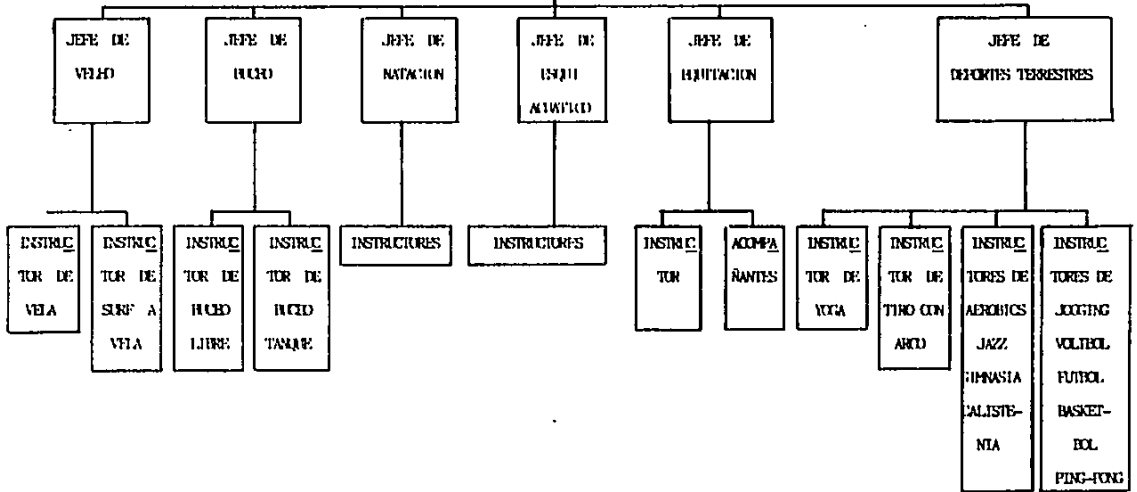
- Perfeccionará los circuitos que no esten en buenas condiciones
- Anunciará y recordará constantemente a los huéspedes las excursiones

- Deberá mantener un buen ambiente durante toda la excursión
- Hará contacto con los hoteles , lugares y restaurantes que se visitarán

JEFE DE TIENDAS

- Supervisará el adecuado funcionamiento tanto de la boutique como de la tabaquería
- Llevará un control exacto de las ventas
- Revisará las sugerencias de los huéspedes
- Hará visitas esporádicas a los almacenes
- Supervisará a los subordinados , viendo que su presentación sea la adecuada
- Checará los inventarios y pedidos
- Autorizará las compras
- Checará el equipo y material de las tiendas
- Estudiará la posibilidad de vender nuevos productos y retirar otros de la venta
- Hará la promoción de sus productos

DIRECTOR DE DEPORTES



4.3.4

DIRECTOR DE DEPORTES

- Cuidará el buen funcionamiento de todas las actividades deportivas del centro vacacional
- Se reunirá con los jefes de su equipo periódicamente , para que juntos hagan los programas de trabajo coordinando los deportes lo mejor posible
- Controlará y orientará a los instructores a través de sus jefes , o directamente sobre las diversas actividades que desempeñan o deberán llevar a cabo
- En coordinación con los jefes de deportes, organizará concursos , competencias y torneos
- Hará evaluaciones periódicas de los comentarios de los huéspedes sobre las actividades deportivas del centro
- Supervisará la actuación tanto de los jefes, como de los instructores , haciendo recorridos y hablando personalmente con los huéspedes
- Tendrá la responsabilidad del personal que labora en su departamento
- Fijará los horarios de trabajo para cada deporte

- Vigilará que las instalaciones y equipo se encuentren en perfecto estado , y que se les este dando el mantenimiento adecuado
- Revisará periódicamente los procedimientos y equipos de seguridad
- Deberá crear un excelente ambiente de trabajo con su equipo
- En coordinación con los jefes de cada deporte, establecerá cuales actividades deberán cobrarse
- Aplicará sanciones al personal que no cumpla con sus obligaciones , habiendo sido éstas anteriormente comentadas con el director general
- Presentará los reportes correspondientes , al departamento de recursos humanos

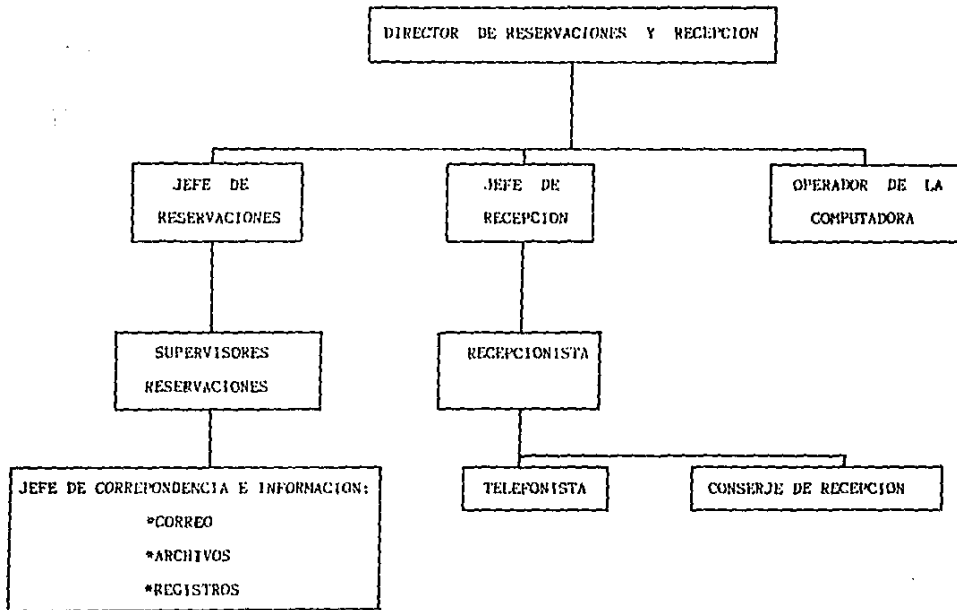
JEFES DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS

- Supervisará la eficiente y disciplinada actuación de los instructores bajo su mando
- Organizará horarios , tareas y obligaciones de sus instructores como mejor lo considere
- Organizará en coordinación con el director de deportes , concursos , competencias y torneos

- Revisará semanalmente todo el equipo que utilicen en su deporte
- Se encargará que se de el mantenimiento adecuado al equipo , y se llevarán a cabo todas las reparaciones necesarias
- Supervisará la asistencia y puntualidad del personal bajo su responsabilidad
- Al igual que los instructores se encargará de algunas clases o prácticas
- En caso de un visitante importante , se ocupará personalmente de él en las prácticas de su deporte
- Estará pendiente de las necesidades y peticiones de sus instructores , y en caso necesario los representará en reuniones con el director de deportes
- Autorizará los cambios que considere apropiados y necesarios
- Controlará y orientará a sus instructores
- El jefe de cada deporte deberá llevar a cabo una campaña de publicidad , para atraer el máximo de gente a practicar su deporte
- Organizará eventos especiales siempre que lo considere necesario

INSTRUCTOR

- Impartirá clases de la actividad deportiva que representa
- Vigilará y asesorará a los huéspedes en sus prácticas
- Participará activamente en la campaña publicitaria de su actividad para atraer participantes
- Supervisará las competencias , concursos y torneos
- Llevará a cabo el mantenimiento de su equipo y las reparaciones que pueda hacer sin necesidad de un especialista
- En los concursos , competencias y torneos serán jueces , participantes o organizadores
- Se reunirán periódicamente con su jefe para hablar sobre el desarrollo de la actividad, o si hay cambios que se deban hacer
- Presentará a su jefe propuestas de adquisición de material nuevo
- Comentaré con su jefe la necesidad de más equipo o instructores



4.3.5

DIRECTOR DE RESERVACIONES Y RECEPCION

- Tendrá a su cargo parte del personal que mantiene relaciones directas con los huéspedes , por lo que deberá tener una vigilancia continua y estricta dentro de su departamento , el cual es muy importante para causar una buena impresión del centro vacacional .
- Supervisará todas las áreas de operación de reservaciones y recepción así como la computadora , para mantener una ocupación del cien por ciento siempre que sea posible , y la máxima eficiencia .
- Manejará personalmente todas las quejas , resolviendo las que estén a su alcance o haciendo el contacto del huésped con la persona indicada , según la política establecida .
- Planeará las actividades publicitarias para las temporadas bajas , basándose en las estadísticas de ocupación de años anteriores , o para periodos en los que existan pocas reservaciones , o se prevén una baja afluencia turística .

- Presentará personalmente los reportes correspondientes a su departamento , al director general del centro .
- Convocará a reuniones periódicamente para aclarar dudas , dar avisos e intercambiar opiniones con su equipo .
- Coordinará las actividades de su departamento para unificar los esfuerzos del personal y evitar la duplicidad de funciones .
- Sancionará a todos aquellos que no cumplan con sus obligaciones , previa autorización de la dirección general .
- Sentará un ejemplo mostrando su iniciativa para tomar bajo su responsabilidad alguna acción , o asistir en proyectos y delegar autoridad a sus subordinados , cuando sea posible , con el objeto de aumentar su desarrollo y campo de conocimientos .
- Se responsabilizará de la operación eficiente, económica y disciplinada de sus empleados.

JEFE DE RESERVACIONES

- Supervisará los procedimientos de reservaciones . Tendrá la autoridad para desarrollar - procedimientos de reservaciones de acuerdo con las políticas del hotel , y tomará acciones para asegurarse que estos procedimientos serán observados adecuadamente .
- El jefe de reservaciones será directamente responsable ante la dirección de reservaciones y recepción .
- Mantendrá un control del libro de disponibilidad de habitaciones , e informará a los departamentos de fechas o períodos cerrados .
- Mantendrá un pronóstico semanal exacto mediante conteo físico diario de las reservaciones para los próximos días , utilizando al máximo las habitaciones disponibles y minimizando sobre ventas .
- Se responsabilizará de determinar " fechas cerradas " y de tomar acciones necesarias para cerrar dichas fechas en la computadora.
- Servirá como ejemplo para observar estándares

establecidos por el centro vacacional , en cuanto a presentación , conducta y eficiencia en su trabajo .

- Elaborará la lista diaria de asistencia del personal del departamento , reportando en ella las asistencias , faltas , permisos y vacaciones .
- Recogerá los reportes de la computadora , y hará la distribución de los mismos .
- Tendrá a su cargo la elaboración de la gráfica de reservaciones , para evitar que en ningún momento se produzca una sobre venta , siendo ésta una de las situaciones más delicadas en el campo hotelero .
- Se encargará de revisar diariamente la lista de reservaciones para el día siguiente , pasándola a la recepción para que se distribuyan las habitaciones en la forma más conveniente.
- Tendrá la obligación de obtener el máximo de ingresos por concepto de alquiler de habitaciones .
- Firmará toda la correspondencia que salga del departamento y supervisará toda la que

llegue .

- Informará a recepción de la llegada de clientes importantes para que les proporcionen las atenciones previstas en esos casos .
- Verificará con recepción el movimiento diario de entradas sin reservación y de salidas anticipadas , con el fin de tener siempre al día las gráficas .
- Preparará las gráficas de reservación para presentárselas al director de reservaciones y recepción .
- Llevará el control de la actualización de la abreviación estándar para las reservaciones.
- Instruirá a sus empleados en la venta de habitaciones a su máximo ingreso .
- Se mantendrá informado y al día sobre las políticas de ventas fijadas por la dirección.

SUPERVISORES RESERVACIONES

- Elaborará los reportes de disponibilidad de habitaciones .
- Hará las relaciones de todas aquellas agencias

de viajes que por su forma desordenada de trabajar , ocasionen trastornos en el desarrollo normal de las actividades del departamento, con el fin de eliminarlas como colaboradores del hotel .

- Una de las funciones más importantes , será recibir todas las solicitudes de reservaciones, cambios y cancelaciones de habitaciones .
- Llevará al día la gráfica de reservaciones conforme a los diversos movimientos que le vaya indicando el jefe de recepción .
- Llevará a cabo las reservaciones tanto individuales como de grupo y de allotments .
- Al final de la jornada , hará la lista de llegadas de huéspedes del día siguiente .
- Atenderá a los clientes que se presenten en solicitud de reservación e información en general .
- Mantendrá día a día actualizado el pizarrón donde se anota la información de ocupación y tarifas , además de las fechas cerradas
- Revisará y actualizará diariamente la libreta de habitaciones .

- Hará los cambios y cancelaciones .
- Mantendrá un estricto control de los no-arribados , en lo referente a reservaciones garantizadas y depósitos , cuidando siempre de hacer los movimientos correspondientes .
- Atenderá todas las peticiones de reservaciones ya sea que lleguen por teléfono , telégrafo, correo , oficinas de hotel o directamente a la área de reservas .
- Actualizará el record al final del día tomando en cuenta todas las reservaciones llevadas a cabo en el transcurso de la jornada .
- Actualizará el libro de control de entradas y salidas .
- Enviará las papeletas de reservación al archivo
- Conocerá la ubicación de cada una de las instalaciones del centro , accesorios , capacidad, horarios y distancias con el fin de dar la información adecuada a los clientes .

JEFE DE CORRESPONDENCIA E INFORMACION

- Mantendrá en orden el archivo de correspondencia del departamento de reservaciones .
- Separará la correspondencia firmada por el jefe del departamento y la dará para su franqueo .
- Contestará correspondencia en general , pidiendo información , confirmaciones o telegramas y cartas de disculpa .
- Cada mañana procederá a leer los impresos de la computadora , para ordenarlos y pasarlos a los supervisores de reservaciones .
- Pasará a máquina y archivará la correspondencia general y documentos del departamento .
- Auxiliará a los reservacionistas en las labores que se le indiquen .
- Registrará la entrada y salida de la correspondencia , y la depositará en el buzón debidamente franquenda .
- Mantendrá actualizados y ordenados los registros .
- Pondrá un recado en la habitación del cliente a fin de avisarlo que hay correspondencia

- para él , y cuidar que ésta le sea entregada.
- Mandará las cartas a los huéspedes que ya dejaron el hotel a la dirección de su residencia .
 - Deberá mantener al día un cuaderno para que la correspondencia que llega sea anotada , y este cuaderno deberá mantenerse en lugar seguro .

JEFE DE RECEPCION

- Se responsabilizará de la operación eficiente, económica y disciplinada de sus empleados
- Llevará un estricto control de las habitaciones del centr vacacional , en lo que se refiere a su situación real , si están ocupados , libres o bloqueados , enviando el reporte correspondiente al área de reservaciones .
- Supervisará las asistencias , puntualidad y presentación del personal a sus órdenes
- Autorizará los cambios de habitación en casos especiales .
- Tendrá conocimiento exacto de cada una de las labores desempeñadas por el personal a

su cargo , quienes recurrirán a él en caso de duda .

- Delegará funciones ya que es un requisito indispensable , y el buen funcionamiento del departamento , depende de su adecuada repartición de trabajo y responsabilidades con respecto a sus subordinados .
- Llevará un control de los documentos de entrada , permanencia y salida de huéspedes del centro vacacional .
- Tendrá a su cargo la elaboración de la gráfica de ocupación , para conocer en términos estadísticos , el rendimiento del hotel .
- Firmará toda la correspondencia que llegue o salga del departamento .
- Tratará personalmente a los VIP'S (reservaciones le avisa de su llegada) .
- Entrenará a su personal .
- Mantendrá informado sobre las políticas de hospedaje de la dirección .

RECEPCIONISTA

- Deberá recibir a los huéspedes y registrarlos

en el centro vacacional .

- Llevará a cabo todos los trámites de registro
- Asignará a los clientes sus habitaciones .
- Deberá informar al huésped sobre las políticas del hotel .
- Llenará el cuaderno de disponibilidad de habitaciones , y así mantendrá al día el estatus de las disponibilidades de éstas .
- Se ocupará de los cambios de habitaciones de huéspedes que ya se encuentren alojados, así como de las salidas anticipadas .
- Formulará un reporte tanto de los cambios de habitación como de las salidas anticipadas y enviará una copia a reservaciones y otra a computadora .
- Tendrá actualizado el gráfico de habitaciones, para saber quién ocupa determinada habitación, y cuantos todavía se encuentran libres .
- Reunirá toda la documentación necesaria para que el jefe de recepción elabore la gráfica de ocupación , y la mantenga actualizada .
- Preparará el reporte de ocupación , una vez verificados los movimientos habidos en el

día anterior .

- Deberá contar con un alto grado de preparación, presentación y una excelente educación .
- Deberá tener un magnifico aspecto y ser puntual

TELEFONISTA

En el contro vacacional , la sección de teléfonos es considerada como un servicio más para el cliente y no como un negocio para el hotel . Es por esto , que las telefonistas están bajo las órdenes del director de reservaciones y recepción , siendo éste uno de los departamentos cuya principal función es dar un buen servicio a los clientes . Esta sección es la encargada de proporcionar las conferencias solicitadas por los huéspedes y los diversos departamentos del hotel .

- Facilitará a los clientes la comunicación dentro del hotel así como la realización y recepción de llamadas al exterior .
- Recibirá y controlará llamadas telefónicas.
- Atenderá la comunicación con localidades torúneas o del extranjero .
- Atiende la comunicación para los clientes

- y departamentos del hotel desde el exterior.
- Verificará cada llamada según las políticas establecidas por el hotel , pero siempre con exquisita cortesía .
 - Aplicará correctamente el importe y en su caso , los cargos adicionales de cada llamada, evitando al máximo errores que puedan empañar la buena imagen del hotel .
 - Verificará que el equipo de trabajo se encuentre en buenas condiciones .
 - Registrará las llamadas y procurará que los movimientos se envíen al contador correspondiente , para incluirlos en las cuentas apropiadas de los huéspedes .
 - Mantendrá actualizada la lista de teléfonos de emergencia .
 - Formulará el reporte diario de conferencias

Es muy importante aclarar , que en las habitaciones del centro vacacional , no hay teléfono , por lo que los huéspedes que deseen hacer llamadas , deberán ir directamente con las telefonistas . Al recibir llamadas para los turistas , estas serán anotadas y se enviará un recado a la habitación del cliente . Si la llamada

es urgente , se intentará localizar al huésped . No habrá servicio de despertador a huéspedes , ni se podrá pedir ningún servicio desde la habitación .

Este tipo de hotel busca alejarse lo más posible del universo mecanizado , sofisticado y conyaminado de las ciudades . Los huéspedes de estos hoteles buscan practicar deportes , descansar , calma , silencio y es por esto que no se instalan teléfonos en las habitaciones , ya que este aparato liga al cliente con la ciudad . El servicio de despertador ya sea a través del teléfono como directamente a la puerta de la habitación no existirá ya que se considerará que no debe de haber nada que sistematice la vida del huésped mientras esta ahí .

La telefonista deberá de tener siempre a disposición de los huéspedes , directorios telefónicos y mapas de la ciudad .

CONSERJE DE RECEPCION

- A la llegada de los clientes recibirá el equipaje .
- Acompañará a las personas a registrarse .

- Conducirá al huésped a su cuarto llevando las maletas .
- Encenderá las luces y mostrará la habitación.
- Informará al recepcionista de las quejas recibidas .
- Se presentará en la habitación del huésped que sale y llevará el equipaje a recepción
- Localizará a los huéspedes que se encuentren fuera de sus habitaciones pero dentro del hotel , en caso de una llamada telefónica urgente .
- Mantendrá limpias las áreas cercanas a la entrada del hotel .
- Llevará a las habitaciones los avisos y/o recados telefónicos .
- Colaborará con la seguridad del hotel , reportando cualquier anomalía en áreas públicas.
- Proporcionará taxis u otro vehículo que soliciten los clientes .
- Custodiará el equipaje o paquetes pertenecientes a clientes que , habiendo liquidado su cuenta , aún no abandonan el centro vacacional.

OPERADOR DE LA COMPUTADORA

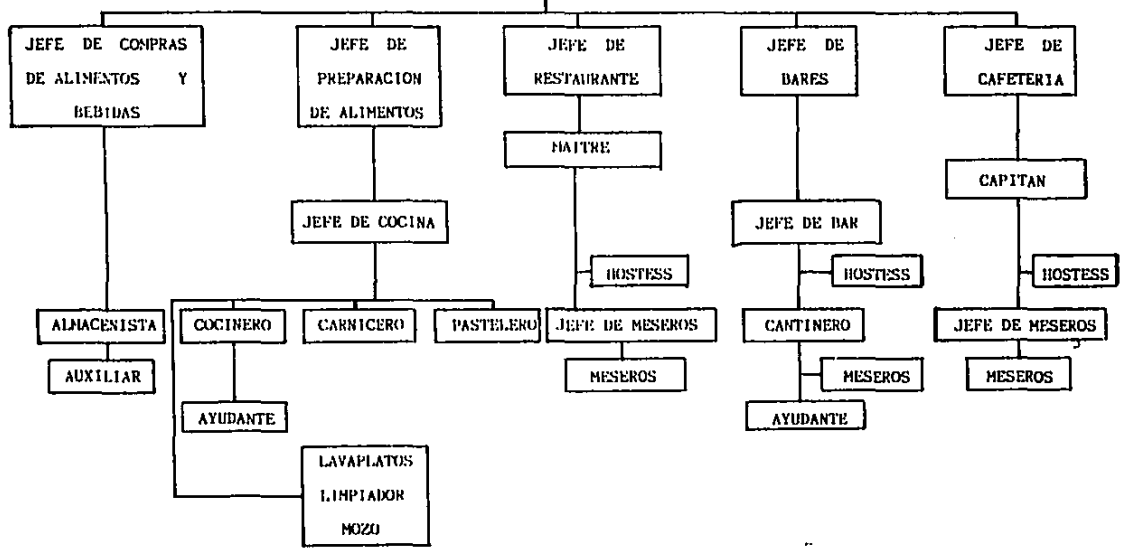
- Mantendrá el sistema en buenas condiciones y le dará mantenimiento .
- Tendrá el estado diario de reservaciones de un período largo .
- Estará al corriente de todas las reservaciones que se hacen y pasará una copia a recepción.
- Hará todos los cambios o modificaciones de reservaciones necesarios y aquellos que la recepción diga .
- Estará conectado directamente con las demás oficinas de reservaciones , y a pesar de no conocer a la persona que hizo la reservación , - conocerá los deseos del cliente a través de las especificaciones recibidas por el ordenador
- Podrá verificar rápidamente y con facilidad las reservaciones , disponibilidades reales de habitaciones , el número de reservaciones registradas para cada día , tipo y grado de confirmación , llegadas y salidas .

Todos estos datos serán de suma importancia , ya que

sirven para establecer las provisiones de compras , netamente en funciones de los consumos previstos . Participan activamente en la administración provisional del centro vacacional .

Una de las características más sobresalientes de las computadoras , es su velocidad de funcionamiento extremadamente alto , que hace posible una gran capacidad de trabajo realizado con eficiencia , exactitud y conectado con otras centrales que se encuentran a grandes distancias . Además , es una disminución notable de trabajo, ya que el operador introduciendo una vez los datos a través de la retroalimentación automática , todas las operaciones se realizarán de manera automática .

DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



4.3.6 DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Procurará que su departamento cumpla con sus obligaciones de la mejor forma posible .
- Deberá cooperar con los jefes de todas las Áreas bajo sus órdenes .
- Supervisará los costos de alimentos y bebidas
- Controlará la rotación de alimentos
- Decidirá cuando es necesario trabajar tiempo extra .
- Decidirá cuando deben adquirirse artículos y equipo nuevo .
- Decidirá los cambios en el menú
- Llevará un control estricto de higiene personal y limpieza de las instalaciones .
- Cuidará la presentación de sus empleados .
- Establecerá normas de seguridad , para evitar accidentes de trabajo .
- Tendrá que vigilar los inventarios de alimentos , bebidas , vajillas , cristalería para controlar las pérdidas por robos y rotura
- Llevará a cabo visitas a la cocina , restaurante , cafetería , en forma sorpresiva y con frecuencia .

- Realizará reuniones periódicas con los jefes de cada área .
- Su principal responsabilidad consiste en procurar que todos los empleados de su departamento hagan correctamente su trabajo y que todo funcione a la perfección .
- Tendrá reuniones con el director general para informarle de su situación y desarrollo .
- Tendrá reuniones con el departamento de recursos humanos , para estar al tanto de todos los aspectos humanos de su sección .
- Supervisará el trabajo realizado por sus empleados .
- Junto con el jefe de compras y el almacenista elaborará especificaciones estándar de compras de alimentos y bebidas .
- Vigilará que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos .
- Supervisará que se lleven a cabo las normas de sanidad .
- Revisará periódicamente los materiales y equipo que se emplean en su departamento .

- Promoverá las buenas relaciones entre sus empleados .

JEFE DE COMPRAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Se encargará de gestionar , comprar , proporcionar los alimentos y bebidas necesarios para el funcionamiento del departamento de alimentos y bebidas .
- Deberá estar pendiente que todas las compras de este tipo , pasen por su sección , antes de ingresar a otra Área .
- Recibirá y controlará los alimentos y bebidas.
- Formulará los requisitos de compra
- Entregará la mercancía al servicio solicitante
- Controlará las entradas y salidas del almacén
- Se responsabilizará de recibir , conservar y distribuir oportunamente cualquier producto que necesiten .
- Llevará un inventario exacto de productos con fechas de caducidad .
- Realizará un inventario de los productos que deben adquirirse diariamente .

- Verificará los menús para saber que va a salir y que se necesitará comprar .
- Revisará los precios antes de cada comprar, porque el mercado cambia constantemente sus precios y puede haber un proveedor más barato, siempre y cuando haya revisado que la calidad y cantidad sean iguales .
- Junto con el director de alimentos y bobidus y el almacenista, elaborarán especificaciones estandar de compras de alimentos y bebidas.
- Autorizará la adquisición de mercancías cuyos requisitos no esten dentro de las especificaciones estandar de compra .
- Reportará al chef los productos de poco movimiento .
- Se asegurará de que el inventario fisico de alimentos corresponda con el kardex .
- Verificará que las facturas o notas sean selladas al ser recibidas .
- Vigilará que las facturas sean pasadas a contabilidad .
- Al recibir los productos , verificará la calidad , cantidad y precio .

- Establecerá juntas con sus empleados para evaluar el trabajo realizado .
- Asistirá a las juntas periódicas establecidas por el director de alimentos y bebidas .
- Formulará pedidos a los proveedores
- Establecerá políticas y procedimientos que deberá seguir el almacenista cuando reciba mercancía .

ALMACENISTA

- Se encargará de almacenar los artículos alimenticios y las bebidas que serán usadas en el hotel .
- Recibirá y controlará la mercancía
- Verificará las existencias
- Establecerá normas de limpieza tanto de las instalaciones como personales
- Junto con el jefe de compras y el director de alimentos y bebidas , elaborará especificaciones estándar de compras
- Marcará la mercancía del almacén con su precio y fecha de recepción así como también fecha

de caducidad

- Revisará aspectos de higiene en el almacén
- Revisará transferencias entre restaurante y cocina
- Se encargará de llevar a cabo los inventarios físicos del almacén
- Estará en contacto constante con el jefe de compras , para poder mantener inventarios pequeños , y estar alerta de los puntos de reorden
- Supervisará las tareas del auxiliar
- Mantendrá reuniones con el jefe de compras periódicamente
- Avisará al jefe de compras cuando se este terminando algún producto antes de lo previsto
- Supervisará que se implante el proceso PEPS (es decir que los productos saldrán en el orden de primeras entradas , primeras salidas)
- Surtirá las requisiciones correspondientes y el auxiliar las entregará

AUXILIAR

- Auxiliará al almacenista en todas las tareas

que éste lo requiera

- Ayudará al jefe de compras y al almacenista en el establecimiento de máximos y mínimos
- Se asegurará de que las carnes frías estén en los congeladores envueltas correctamente
- se asegurará de que todos los productos del almacén , hayan sido marcados con su precio y fecha de recepción y caducidad
- Realizará todos los aspectos de higiene en el almacén
- Realizará transferencias entre restaurante y cocina
- Entregará las requisiciones

JEFE DE PREPARACION DE ALIMENTOS

Coordina todo lo relativo al personal de cocina , principalmente en los siguientes aspectos :

- Supervisará el trabajo del personal
- Elaborará los horarios de trabajo
- Hará juntas periódicas con el personal
- Escuchará comentarios y sugerencias del personal
- Mantendrá buenas relaciones de trabajo

- Asignará las tareas
- Elaborará las requisiciones para la oficina de compras
- Se responsabilizará de la elaboración y actualización de menús
- Revisará , analizará y autorizará las requisiciones de alimentos que los cocineros soliciten al almacén
- Colaborará en el establecimiento de mínimos y máximos del almacén de alimentos y bebidas
- Autorizará transferencias de áreas
- Asistirá a las juntas del departamento de alimentos y bebidas
- Supervisará al limpieza de la cocina en coordinación con el jefe de cocina
- Controlará las notificaciones de eventos para la elaboración de alimentos especiales o diferentes
- Vigilará que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos
- Supervisará que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de alimentos

- Revisará periódicamente los materiales y equipo que se emplean en su departamento . Analizará los inventarios
- Seleccionará y evaluará periódicamente a los empleados que dependen de él
- Establecerá el periodo para el plan de rotación de menús
- Hará el control de servicio de comida para el personal

JEFE DE COCINA

- Vigilará que los cocineros preparen los alimentos de conformidad con las recetas estándar
- Establecerá juntas con los empleados de su área para evaluar el trabajo realizado e implantar programas para mejorar el departamento
- Asistirá a las juntas periódicas con el jefe de preparación de alimentos
- Mantendrá la disciplina y uso en el personal
- Supervisará la calidad de los alimentos que llegan a la cocina
- Aplicará procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina

- Inspeccionará porciones , guarniciones , limpieza y decoración de los platillos
- Supervisará la aplicación de normas sanitarias y de seguridad
- Supervisará y hará revisiones periódicas principalmente en los aspectos de organización control y sanidad
- Supervisará la presentación de los platillos
- Controlará el adecuado lavado de platos, cristalería , ollas , utensilios , etc...
- Programará el trabajo de los empleados de limpieza
- Comprará los equipos de vajillas , cristal, utensilios , etc...
- Llevará un control de la rotura de loza y cristalería en la línea de lavado
- Controlará periódicamente los cortes del carnicero
- Supervisará el mantenimiento en general de la cocina
- Supervisará la preparación de los alimentos
- Dirigirá , supervisará y controlará , las funciones de : producción de platillos , limpieza y mantenimiento del equipo y control

de materia prima

COCINERO

- Será responsable ante el jefe de cocina , de la preparación de alimentos
- Conocerá las recetas estándar de cocina
- Pedirá materia prima al almacén , previa autorización del jefe de cocina
- Elaborará salsas
- Conocerá los tiempos de cocción de los alimentos
- Conocerá y aplicará las técnicas para asar y hornear
- Prepará los alimentos para el restaurante y la cafetería
- Evitará el desperdicio de material sobrante al elaborar los platillos
- Conocerá los tipos de cortes en las carnes
- Prepara alimentos para el servicio de eventos especiales , según notificación recibida
- Decorará la presentación de alimentos para los buffets , y conocerá y aplicará técnicas de decoración en el montaje de buffets , con la cooperación de los ayudantes
- Supervisará el trabajo de sus ayudantes

- Revisará diariamente la cámara fría , refrige-
radores y mesa fría con el fin de que todos
los alimentos o salsas del día anterior sean
usados y aprovechados correctamente
- Elaborará el " box lunch "

AYUDANTE

- Preparará guarniciones
- Ayudará en la preparación de ensaladas
- Elaborará salsas y mayonesas
- Rebanará carne
- Preparará porciones
- Limpiará legumbres , frutas , etc...
- Revisará diariamente la existencia de los
alimentos
- Limpiará y molerá la carne
- Encenderá estufas y hornos
- Preparará los alimentos que están bajo su
responsabilidad y ayudará al cocinero en la
preparación de especialidades y platillos
- Suministrará agua y hielo
- Suministrará al restaurante y cafetería café,

mantequilla , mermelada , galletas , etc...

CARNICERO

- Controlará y surtirá de carne a los cocineros y ayudantes de la cocina
- Preparará todo tipo de carne según el menú
- Llenará las requisiciones de carne para que la surta el almacén de alimentos ; éstas debenser autorizadas por el jefe de cocina
- Controlará la calidad de la carne
- Cortará la carne según las porciones establecidas de antemano
- Limpiará y molerá la carne asistido por el ayudante
- Aplicará métodos para congelar y descongelar todo tipo de carne
- Preparará carne para distintos tipos de platos , por ejemplo , menudo y consomés
- Rebanará jamón , tocino , salami y carnes frías en general
- Deshuesará pollo
- Fileteará pescado

- Porcionerá mariscos
- Preparará brochetas
- Elaborará carne adobada
- Preparará todo tipo de carnes , a la parrilla, asadas , al carbón , y en su jugo , etc...

PASTELERO

- Elaborará : panadería , pastelería , confitería y heladería
- Preparará postres permanentes , postres del día y postres para el buffet
- Colaborará con el jefe de preparación de alimentos en la elaboración del menú en lo que a postres se refiere
- Elaborará pasteles para eventos especiales (bodas y cumpleaños)
- Efectuará decoraciones para la mejor presentación de los postres principalmente en el buffet
- Elaborará flanes y gelatinas
- Colaborará con el cocinero al elaborar volovanes , empanadas , profetiroles , terrinas

LAVAPLATOS , LIMPIADORES , MOZOS

- Son los responsables de la limpieza de las cocinas , restaurante y cafetería
- Responsable de mantener completo el equipo en las áreas de preparación y servicio de alimentos
- Controlará el desalojo periódico de la basura de la cocina y restaurantes
- Operará la máquina para lavar vajilla y cristalería y la acomodará
- Limpiará el plaque
- Lavará ollas , cacerolas , marmitas , etc...
- Limpiará el área de recepción de alimentos
- Acomodará envases vacíos de refrescos , cervezas y vinos

JEFE DE RESTAURANTE

- Evaluará periódicamente a los empleados que dependan directamente de él
- Establecerá juntas con los empleados de su departamento para evaluar el trabajo realizado y establecer programas para mejorar

- Será responsable ante el director de alimentos y bebidas del servicio a la mesa proporcionado en el restaurante
- Asignará tareas a sus empleados
- Programará turnos de trabajo y vacaciones
- Supervisará puntualidad , aseo y disciplina de su personal
- Controlará el uso de materiales y el equipo de restaurante
- Capacitará a su personal
- Hará revisiones periódicas de organización, control , sanidad y servicio en el restaurante

MAITRE

- Tendrá la autoridad suprema en lo referente al servicio a las mesas
- Será responsable de todas las comidas que se sirvan en el restaurante
- Supervisará la presentación de los platillos a su llegada al restaurante
- Hará que se corrijan todas las deficiencias o errores que aparezcan en el restaurante
- Supervisará la calidad del servicio

- Escuchará las quejas de los clientes y buscará posibles soluciones
- Atenderá personalmente a los clientes importantes dentro de su área

HOSTESS

- Tendrá a su cargo las reservaciones de mesas
- Dará la bienvenida a los clientes y los conducirá a su mesa
- Distribuirá equitativamente la clientela en las diferentes zonas del restaurante
- Intervendrá en los problemas que puedan presentarse entre cliente y mesero , y de ser necesario pedirá la intervención del maitre
- Cuando el restaurante este lleno , no rechazará a los clientes sino que los invitará a pasar al bar
- Deberá tener una presentación excelente , ser amable y dominar algún idioma (inglés, francés , español , alemán ...)

JEFE DE MESEROS

- Será el responsable ante el maitre del perfecto funcionamiento del restaurante
- Tendrá a su cargo la presentación general de su estación y de los meseros , al igual que el desarrollo de sus labores , antes y despues del servicio dentro del restaurante
- Tomará la órden del cliente y checará que se lleve a cabo
- Entregará la comanda al mesero y supervisará que sea surtida en la cocina a la mayor brevedad posible
- Mantendrá un ambiente de cooperación entre el personal del restaurante
- Mantendrá una comunicación constante con - sus subordinados
- Deberá hacer los cambios necesarios para obtener mejor coordinación entre su personal , para formar parejas que se acoplen lo mejor posible
- Supervisará la calidad del trabajo de los meseros

- Supervisará que la " Mise en place " tenga todo lo indispensable

MESEROS

- Se responsabilizará del correcto montaje de las mesas
- Limpiará las mesas , estaciones de servicio y demás mobiliario del restaurante
- Conocerá el uso del material y equipo de su área de trabajo
- Cambiará los blancos
- Deberá conocer el correcto manejo de la loza y cristalería
- Será responsable de tener listas las mesas con todo lo necesario
- Ayudará a las hostess en el acomodo de los clientes en las mesas
- Se presentará al cliente con amabilidad y cortesía
- Conocerá perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración , y los ingredientes con los que están preparados

- Se presentará al trabajo debidamente aseado y correctamente uniformado
- Ayudará a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante
- Será responsable que al desocuparse una mesa su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez
- Supervisará que los saleros y pimenteros estén siempre limpios y llenos
- Deberá tener la capacidad para organizar la distribución de las mesas a su cargo
- Deberá ser siempre cortés , sin presionar al comensal , pero asegurándose de que el servicio sea rápido y correcto
- Deberá tener siempre a la mano encendedor o fósforos para auxiliar al cliente
- Deberá llevar todos los platos en una charola y no en las manos
- Deberá estar siempre pendiente de los requisitos del cliente

JEFE DE BARES

- Supervisará la correcta preparación de todas

- las bebidas solicitadas por los huéspedes
- Vigilará la adecuada sanidad del local
 - Revisará las existencias
 - Llevará a cabo la coordinación interna de la barra . a base de una supervisión directa
 - Tomará en cuenta las recomendaciones del jefe de bar y de los cantineros
 - Será responsable ante el director de alimentos y bebidas de la operación de los bares
 - Seleccionará , capacitará y evaluará a los jefes de bar
 - Establecerá el surtido de bebidas que debe preparar cada bar en el hotel
 - Verificará periódicamente los máximos y mínimos de bebida que debe tener cada bar
 - Supervisará la adecuada rotación de inventarios
 - Autorizará transferencias entre bares o algún bar y la cocina
 - Mantendrá buena relación con los jefes de otras áreas , coordinandose sobre aspectos de importancia mutua
 - Elaborará en coordinación con el jefe de bar las recetas estándar de bebidas

JEFE DE BAR

- Supervisará el trabajo de los cantineros bajo sus órdenes
- Establecerá en coordinación con el jefe de bares los tipos de vino que deberán usar en las bebidas compuestas
- Autorizará requisiciones al almacén de bebidas
- Revisará sellos en las botellas del bar
- Cerrará el bar diariamente , siendo responsable de que los artículos queden protegidos contra cualquier robo
- Asignará turnos de trabajo y tomará lista de asistencia de su personal
- Supervisará que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de bebidas
- Establecerá juntas con sus empleados para evaluar el trabajo realizado y establecer programas de mejoras
- Tendrá la responsabilidad de checar que todas las bebidas se mezclen adecuadamente
- Intervendrá en el cuidado de las bebidas que estan bajo su control para obtener el máximo rendimiento y duración de los mismos

- Se asegurará de que su equipo de servicio este en óptimas condiciones y en todo momento listo
- Cuidará de las normas sanitarias y medidas de seguridad para sus empleados
- Escuchará quejas , sugerencias y comentarios de sus clientes y personal
- Distribuirá equitativamente el volúmen de trabajo

HOSTESS

- Tendrá a su cargo crear un buen ambiente en el bar
- Intervendrá en los problemas que puedan presentarse
- Deberá tener excelente presentación , ser amable y dominar algún idioma
- Controlar discretamente a la clientela

CANTINERO

- Recibirá órdenes del jefe de bar
- Conocerá los tipos de bebidas usadas en el

bar: vinos, licores, cervezas, referescos...

- Conocerá todos los tipos de botanas
- Conocerá el almacenamiento de vinos
- Conocerá la preparación de bebidas preparadas
- Conocerá el tipo de cristalería donde debe servir cada bebida
- Hará diariamente inventarios para solicitar productos al almacén
- Distribuirá y evaluará las tareas de su ayudante
- Preparará las bebidas que se requieran en el bar

AYUDANTE DE CANTINERO

- Recibirá ordenes del cantinero
- Ayudará al cantinero en el levantamiento de inventarios, para solicitar artículos al almacen
- Llevará requisiciones al almacen
- Recibirá los artículos del almacen para llevarlos al bar
- Será responsable de que el bar este siempre surtido de hielo
- Conocerá las principales funciones del cantinero y lo cubrirá cuando éste tenga que ausentarse

se

- Lavará la cristalería usada en el bar
- En algunos bares , será el responsable de preparar la botana
- Se llevará la basura , cajas , botellas ,etc...
- Cortará fruta y se encargará de otros objetos básicos para la decoración de las bebidas
- Tendrá el refrigerador siempre lleno con :
cervezas , jugos , refrescos , etc...
- Será responsable de la limpieza de la barra

JEFE DE CAFETERIA

- Evaluará periódicamente a los empleados que dependen directamente de él
- Será el responsable ante el director de alimentos y bebidas del servicio de buffet que se proporciona en la cafetería
- Asignará tareas equitativamente a sus empleados
- Supervisará puntualidad , aseo y disciplina personal
- Supervisará el uso de materiales y equipo en la cafetería

- Colaborará con el director de alimentos y bebidas en los programas de esta área .
- Hará revisiones periódicas de organización, control , sanidad y servicio en la cafetería
- Supervisará , especialmente la presentación y cuidado de todos los aspectos decorativos y - la imagen de los platillos servidos en el buffet
- controlará , analizará y autorizará todas las requisiciones del departamento
- Escuchará quejas , sugerencias y comentarios de sus clientes y empleados

CAPITAN

- Será el responsable ante el jefe de cafetería perfecto funcionamiento de la cafetería
- Controlará a los meseros , así como el adecuado desarrollo de las actividades del buffet
- Estará pendiente de que todo este bien presentado y en cantidades suficientes
- Supervisará el aseo general del lugar
- Supervisará que los empleados lleven a cabo

- . sus labores adecuadamente
- Asignará a cada mesero sus mesas
 - Supervisará la buena presentación de sus empleados
 - Supervisará el montaje correcto del buffet
 - Controlará que el material y equipo estén siempre completos

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO V

En este capítulo se analizarán sucesivamente los resultados obtenidos como respuesta a cada pregunta formulada en cada uno de los dos cuestionarios . Para este efecto , se elaborará un cuadro porcentual de frecuencia de contestación para las alternativas a las diferentes preguntas , ilustrándolo con una gráfica y a continuación una breve interpretación .

Posteriormente , en base a la información obtenida, se darán dos perfiles, el primero de las personas que van a los centros vacacionales (cuestionario #1), y el segundo será el perfil del grupo de personas entrevistadas que nunca han ido a un hotel de este tipo (cuestionario #2) .

Una conclusión general dará fin a este Seminario de Investigación .

FICHAS DE CAMPO CUESTIONARIO I






Personas que han estado en un centro vacacional

DATOS DEL ENTREVISTADO

PROFESION

ABOGADO	3.33%	■
ADMINISTRADOR	6.67%	■
AGRONOMO	10.00%	■
AMA DE CASA	6.67%	■
ARQUITECTO	6.67%	■
COMERCIANTE, INDUS- TRIAL	6.67%	■
DISEÑADOR	3.33%	■
DOCTORA, SICOLOGA Y DENTISTA	10.00%	■
ESTUDIANTE	23.33%	■
INGENIERO	16.67%	■
PILOTO AVIADOR	3.33%	■
PROFESOR	3.33%	■



EDAD

19 a 26	53.33%	
27 a 34	10.00%	
35 a 42	6.67%	
43 a 50	20.00%	
50 en adelante	10.00%	

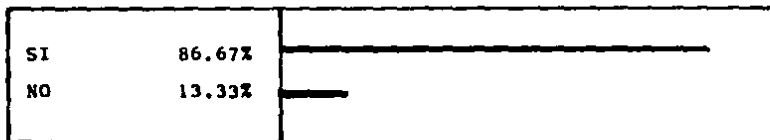
SEXO

MASCULINO	53.33%	
FEMENINO	46.67%	

ESTADO CIVIL

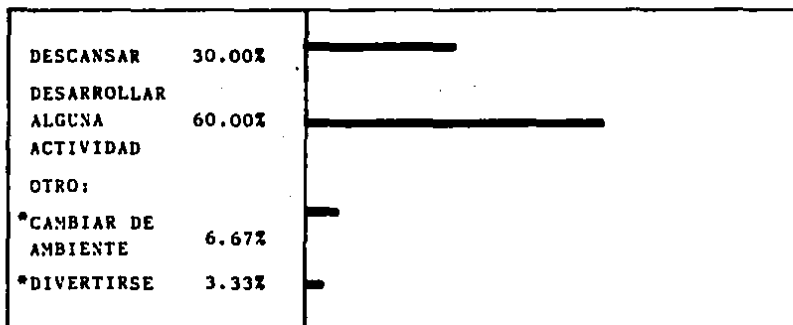
SOLTERO	50.00%	
CASADO	50.00%	

PREGUNTA No. 1 ¿ SON SUS ACTIVIDADES PLANEADAS LO
QUE MAS LE ATRAE DE ESTE TIPO DE
HOTEL ?



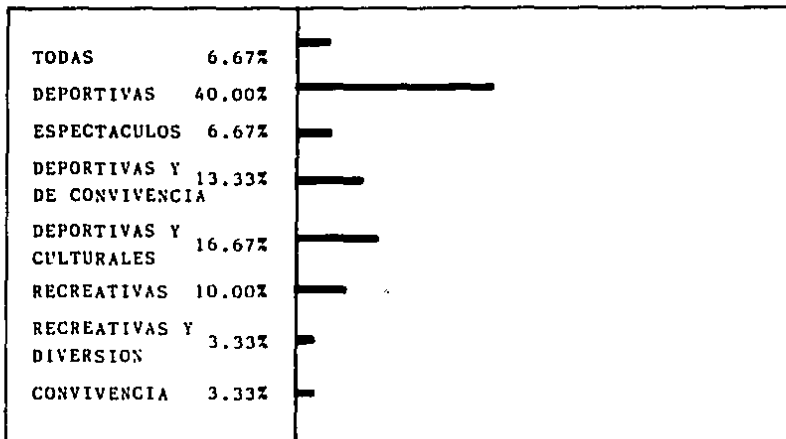
Un alto porcentaje del grupo de personas entrevistadas van de vacaciones a un centro vacacional , atraidas por sus ac tividades planeadas .

PREGUNTA No. 2 ¿ CUANDO SALE DE VACACIONES, PIENSA EN:



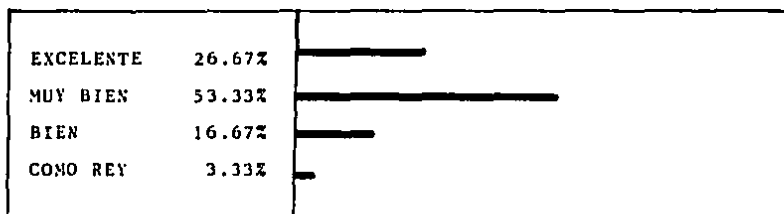
En la actualidad , la mayoría de estas personas salen de vacaciones con la idea de desarrollar alguna actividad. Cabe señalar que existe un grupo importante que desea tan solo descansar y una minoría que lo hace con la idea de cambiar de ambiente .

PREGUNTA No. 3 ¿ QUE INSTALACIONES Y/O ACTIVIDADES
LE LLAMAN LA ATENCION ?





La actividad que más llama la atención es la deportiva, seguida de las culturales y de convivencia conjuntamente con la deportiva . Se puede apreciar una notable tendencia de este grupo hacia las actividades en que pueden tomar parte activa, y una minoría prefiere los espectáculos y de convivencia en dónde la participación es pasiva.

PREGUNTA No. 4 ¿ COMO LO TRATARON ?



La opinión del trato recibido por los huéspedes es altamente satisfactorio , ya que no hay ninguna persona que lo considere negativo .

PREGUNTA No.5 ¿ ES USTED DEL TIPO DE HUESPED QUE
LE GUSTA PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDA-
DES QUE OFRECE EL HOTEL ?

SI	93.33%	
NO	6.67%	

Casi la totalidad de las personas entrevistadas que van a este tipo de hotel, le gusta participar en las actividades que ofrece el centro vacacional .

PREGUNTA No. 6 ¿ CREE USTED ADECUADO TENER INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS EN LAS ACTIVIDADES QUE OFRECE EL HOTEL ?

SI	100.00%	
NO	0.00%	

En este punto se puede apreciar una unanimidad de criterio, creyendo adecuada la presencia de instructores especializados en las actividades que ofrece el centro vacacional.

PREGUNTA No. 7 ¿ QUE ACTIVIDADES LE GUSTARON MAS ?

DEPORTIVAS	43.33%	
CULTURALES	23.33%	
RECREATIVAS Y DE DIVERSION	26.67%	
OTRAS: TODAS	6.67%	



Las actividades deportivas son las gustaron más a ca si la mitad de los entrevistados , mientras que la otra mitad se dividen entre las culturales y recreativas/diversión .

PREGUNTA No. 8 ¿ FUE SATISFACTORIA LA LABOR REALIZADA
 POR LOS INSTRUCTORES DE LAS ACTIVIDADES EN LAS QUE PARTICIPO ?

SI	100.00%	
NO	0.00%	

La labor realizada por los instructores ha sido de la total satisfacción de los huéspedes .

PREGUNTA No. 9 ¿ ESTA SATISFECHO DE LA LABOR QUE REALIZARON LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ?

SI	96.67%	
NO	3.33%	

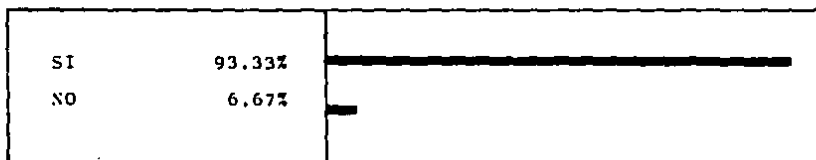
Casi todos los huéspedes están satisfechos de la labor que realiza el equipo del departamento de Recursos Humanos, pero una minoría , opinión muy importante de tener en cuenta , quedo insatisfecha .

PREGUNTA No. 10 ¿ LE GUSTA ESTE TIPO DE HOTEL ORIENTADO
AL DEPORTE Y LA PLACENTERA ESTADIA?

SI	100.00%	
NO	0.00%	

A todos los entrevistados les gusta este tipo de hotel, ya que buscan la posibilidad de desarrollar actividades y así formar parte de la vida del centro vacacional de una forma activa .

PREGUNTA No. 11 ¿ CREE USTED QUE ESTE TIPO DE HOTEL
 TENGA ACEPTACION Y SE GENERALICE
 SU TIPO DE ORGANIZACION ?



La gran mayoría de los entrevistados creen que este tipo de organización se generalice, conforme se vaya haciendo conocido .

FICHAS DE CAMPO CUESTIONARIO II






Personas que nunca han ido a un centro vacacional

DATOS DEL ENTREVISTADO

PROFESION

ADMINISTRADOR	6.70%	■
AMA DE CASA	10.00%	■
ARQUITECTO	13.30%	■
ARTISTA	3.30%	■
ECONOMISTA	10.00%	■
ESTUDIANTE	33.30%	■
FOTOGRAFO	3.30%	■
INGENIERO	6.70%	■
INTERPRETE, TRA- DUCTOR	3.30%	■
PROFESOR	6.70%	■
PUERICULTOR	3.30%	■



EDAD

19 a 26	50.00%	
27 a 34	10.00%	
35 a 42	10.00%	
43 a 50	13.30%	
50 en adelante	16.70%	




SEXO

MASCULINO	43.30%	
FEMENINO	56.70%	

ESTADO CIVIL

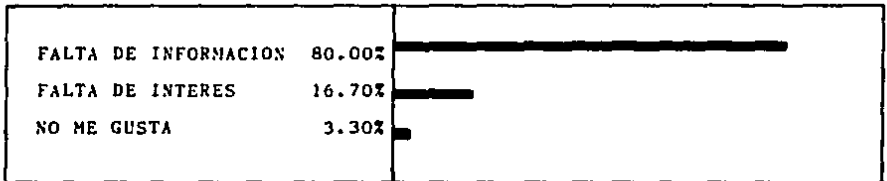
SOLTERO	56.70%	
CASADO	43.30%	

PREGUNTA No. 1 ¿ SABE USTED CUAL ES LA PRINCIPAL
 FUNCION EN UN CENTRO VACACIONAL?

SI	40.00%	
NO	20.00%	
TIENEN UNA IDEA	40.00%	

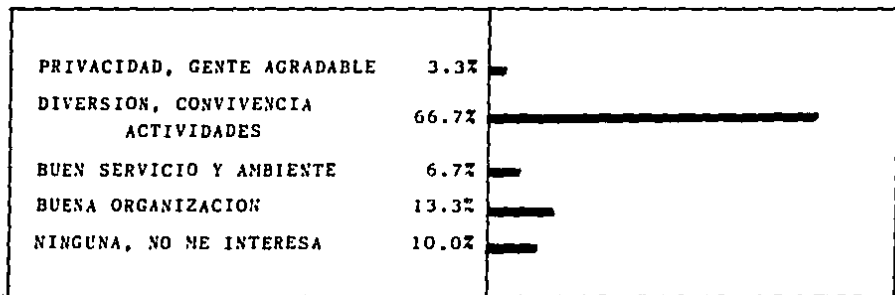
Las personas entrevistadas que nunca han estado en un centro vacacional , desconocen su principal función y sólo el cuarenta porciento la conocen .

PREGUNTA No. 2 ¿ PORQUE NUNCA HA IDO ?



La gran mayoría de este grupo de entrevistados nunca han ido a un centro vacacional por falta de información. Un porcentaje notable por falta de interés , y una minoría porque a pesar de no haber estado nunca , no les gusta.

PREGUNTA No. 3 ¿ CUALES SERIAN SUS EXPECTATIVAS DE UN
HOTEL DE ESTE TIPO ?



Las expectativas de más de la mitad de los entrevistados concuerdan totalmente con los esquemas de un centro vacacional, mientras que un tercio de este grupo busca expectativas distintas .

PREGUNTA No. 4 ¿ LE GUSTARIA PARTICIPAR EN ALGUNAS
ACTIVIDADES OFRECIDAS EN EL HOTEL?

SI	90.00%	NO	10.00%
<u>PORQUE ?</u>		<u>PORQUE ?</u>	
*No contesto	6.67%	*Voy a descansar	10.00%
*Son parte de la diversión y convivencia	43.33%		
*Actividades que en la vida cotidiana son difíciles de desarrollar	20.00%		
*Me gusta hacer actividades	20.00%		
<u>CUALES ?</u>			
*No contesto	3.33%		
*Todas	13.33%		
*Deportivas, Recreativas y de Diversión	43.33%		
*Deportivas Recreativas	16.67%		
*Deportivas Románticas	3.33%		
*Deportivas Culturales	6.67%		

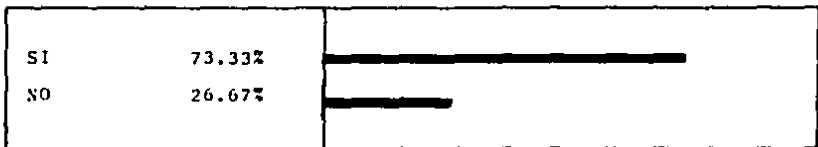
A la gran mayoría le gustaría participar en las actividades que ofrece el hotel, principalmente en las deportivas ; ya que son actividades - que en la vida cotidiana son difíciles de desarrollar , a pesar de que forman parte de la diversión y convivencia .

PREGUNTA No. 5 ¿ CREE USTED QUE SEA NECESARIA LA PARTICIPACION DE INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS EN LAS ACTIVIDADES DEL HOTEL ?

SI	86.67%	
NO	6.67%	
EN ALGUNAS	6.67%	

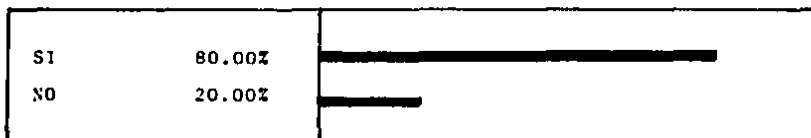
Una alta mayoría considera que la participación de instructores especializados sería adecuada , mientras que una minoría se divide en dos grupos , los que definitivamente no lo creen necesario y el otro tan solo en algunas actividades creen conveniente la participación de instructores .

PREGUNTA No. 6 ¿ SI HAY CLASES PROGRAMADAS DE LOS
DEPORTES Y ACTIVIDADES, PARTICIPARIA
USTED CON LOS HORARIOS ESTABLECIDOS?



Un alto porcentaje de los entrevistados se adaptaría a horarios establecidos para poder participar en las actividades programadas por el hotel . Aunque hay que tener en cuenta que una cuarta parte del grupo no esta dispuesto a aceptar horarios .

PREGUNTA No. 7 ¿ CREE QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
 HUMANOS SEA EL MAS IMPORTANTE EN
 UN HOTEL ?



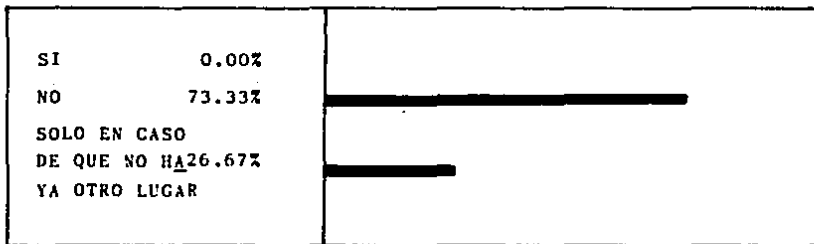
El departamento de Recursos Humanos es el más importante
 te para la mayoría de los entrevistados , pero una quinta
 parte del grupo no lo considera así .

PREGUNTA No. 8 ¿ CUANDO SALE DE VACACIONES, QUE ES
LO QUE ESPERA USTED DEL HOTEL ?

* INSTALACIONES LUJOSAS	6.67%	
* MEDIO AMBIENTE SELECTO	6.67%	
* ATENCION Y SERVICIO EX CELENTE	83.33%	
* OTRO: BUENAS INSTLACIO NES DEPORTIVAS .	3.33%	

A pesar de que una minoría prefiere instalaciones lujosas, una mayoría considerable busca ante todo una atención y servicio excelentes . Es un servicio intangible el que más les interesa .

PREGUNTA No. 9 ¿ REGRESARIA USTED A UN HOTEL EN DONDE
LA ATENCION NO HAYA SIDO DE SU AGRA-
DO O COMPLETA SATISFACCION ?



La dirección de un hotel debe de tener en cuenta este punto, ya que como podemos observar a través de estos resultados , este servicio intangible es esencial para una futura continuidad del huésped .

CONCLUSIONS

P E R F I L E S

A través de la información obtenida por medio de la investigación realizada, se puede concluir lo siguiente :

Se han obtenido dos perfiles, el primero de las personas que van a los centros vacacionales, y el segundo de las personas que nunca han ido .

Con los datos obtenidos en el cuestionario No. 1, (Personas que van a centros vacacionales), se obtuvo el siguiente perfil :

La principal razón por la cual el 86.6% de la gente va a un centro vacacional, es por sus actividades planeadas, en las cuales el 93.3% de los huéspedes participan activamente . El 60% de estos turistas, cuando salen de vacaciones van con la idea de desarrollar alguna actividad, mientras que un 40% van en plan de jugar un papel pasivo, como descansar ó buscar un cambio de ambiente.

Se aprecia una clara división en el tipo de actividades de acuerdo a la edad de las personas. Los vacacionistas cuyas edades van de los 19 a los 35 años, se incli-

nan por las actividades deportivas principalmente (43.3%), y después las recreativas/diversión (26.6%), culturales (23.3%) y de convivencia, mientras que los huéspedes de 35 años en adelante, generalmente prefieren las actividades más tranquilas y que requieren un menor esfuerzo físico, como son entre otras, las culturales e intelectuales, juegos de mesa, etc... .

La gran mayoría de los entrevistados están satisfechos con la labor realizada por los integrantes del Departamento de Recursos Humanos, el 3.3% de las personas están insatisfechas .

Más específicamente, la participación y satisfacción de la labor realizada por los instructores especializados en las actividades que ofrece el Centro Vacacional tiene una aceptación total.

La opinión sobre estos hoteles, es en diferentes grados 100% positiva. No hubo ningún entrevistado que considerará que lo hayan tratado mal. Todos están contentos con el trato que recibieron, en diferentes escalas que van de " Como Rey " hasta " Bien ", pasando por excelente y muy bien .

Finalmente, la aceptación de este tipo de hotel orientado al deporte, la diversión y la estadía placentera es total, del completo agrado de los huéspedes y el 93.3% creen que en un futuro cercano su organización tan particular se generalizará con éxito.

El siguiente perfil se obtuvo con los datos del segundo cuestionario (Personas que nunca han ido a un centro vacacional) :

La razón de más peso por la cual los entrevistados nunca han estado en este tipo de hotel, es en un 80.0% por falta de información y el 16.7% por falta de interés, pero es importante aclarar que el 66.7% esperaría de un centro vacacional lo que ofrece.

Al 90.0% de las personas les gustaría participar en algunas actividades ofrecidas por el hotel; el 86.6% cree que la participación de instructores especializados podría ser adecuada en todas las actividades, mientras que el 6.6% sólo en algunas. El 6.6% restante no considera necesaria la presencia de especialistas.

Para poder participar en las actividades organizadas

por el hotel, al 73.3% de los entrevistados no les importaría tener que adaptarse a los horarios establecidos.

La preferencia del tipo de actividades que les gustaría desarrollar, es el mismo que en el perfil del cuestionario No. 1 .

Las expectativas del 83.3% serían que el hotel les proporcione una atención y servicio excelentes, mientras que una minoría buscan comodidad en las instalaciones.

El 80.0% considera que el departamento de Recursos Humanos es el más importante de un hotel; ninguno de los entrevistados regresaría a un hotel en donde la atención no haya sido de su agrado y completa satisfacción.

CONCLUSION GENERAL

A través de este Seminario de Investigación, se ha podido ver que el turismo tiene lugar si existen ciertas atracciones que motivan al viajero.

El centro vacacional ofrece los servicios hoteleros habituales, pero puesto que la clientela se compone principalmente de vacacionistas con ganas de divertirse y hacer deportes, su principal función es proporcionar actividades deportivas y de entretenimiento a los huéspedes. Los instructores y animadores serán las personas encargadas de organizar todas estas actividades. La formación profesional ó técnica de estas gentes es importante, pero también será esencial la calidad humana y la solidaridad a la vocación que los hará desempeñar adecuadamente sus funciones. Cuando se habla de deportes y entretenimiento, no se trata de un arsenal de distracciones, diversiones y deportes más ó menos organizados, se trata de dar vida a la comunidad, esforzándose de llevar a cabo los deseos y aspiraciones de cada uno de sus miembros, con imaginación y originalidad; ésta sera la tarea de todo el personal de Recursos Humanos del centro vacacional .

Todas las organizaciones están estructuradas en torno a la gente, y ésto es particularmente cierto en hoteles y restaurantes, dónde el contacto con la clientela es de capital importancia. Es importante aclarar que la calidad y el servicio en los hoteles no depende del número de habitaciones, ni de los clientes, sino de la funcionalidad de la instalación física, de la vocación, de la preparación de la persona idónea, y sobre todo de la adecuada organización del departamento de personal.

El dinero y esfuerzo dedicados al estudio para establecer una adecuada estructura organizacional, puede contarse entre las inversiones más remunerativas que puede hacer un administrador, ya que la administración depende de los empleados para lograr la satisfacción total de sus huéspedes. La buena organización mantendrá unidas las diversas funciones de manera lógica, armoniosa y ordenada, y evitará la duplicidad de funciones, incertidumbre o ignorancia del empleado de lo que realmente es su actividad.

No existe un organigrama que sea válido para todos los hoteles, ya que según sea la capacidad del hotel,

característica de la construcción y el tipo de servicio que se desee proporcionar, se adoptará un determinado organigrama. En este trabajo, se utilizó el organigrama vertical, ya que la estructura organizacional se divide principalmente en dos áreas, que son recursos humanos y sub-dirección general. Esta división se hizo tomando en cuenta que no todos los puestos en un hotel proporcionan un contacto directo con los huéspedes, y uno de los factores que determinará la actitud de los huéspedes hacia el hotel será el servicio recibido personalmente.

Se obtuvieron dos resultados en este estudio; las personas que van a centros vacacionales, y las que nunca han ido.

Un 86% de las personas que acostumbran ir a este tipo de hotel, lo hacen principalmente por las actividades planeadas que ofrece el hotel queriendo un 93.3% participar activamente en éstas. El hecho de que las actividades estén respaldadas por instructores especializados fue de su total agrado así como la labor realizada por éstos.

Un alto porcentaje opina que este tipo de hotel

orientado al deporte y la estadia placentera se expandirá satisfactoriamente en México con el tiempo ; con esto- el cuarto objetivo especifico se ha visto confirmado.

El grupo de personas entrevistadas que nunca han estado en un centro vacacional, es en un 96% por falta de información principalmente ó por falta de interés. Si fueran a un centro vacacional, a un 90% les gustaría participar en las actividades, siendo este el principal objetivo de un centro vacacional. Un 86% considera necesaria la participación de instructores especializados, no teniendo inconvenientes en adaptarse a horarios establecidos para poder participar en las actividades.

En ambos grupos, cuando van de vacaciones esperan recibir una atención y servicio excelentes por parte del personal del centro vacacional, mientras que otros factores como instalaciones lujosas, quedan relegados a un segundo plano.

Las personas que van a centros vacacionales, son clientes potenciales porque les gusta este tipo de hotel, mientras que los entrevistados que nunca han estado se-

debe principalmente por falta de información y no a divergencias con el objetivo primordial del centro, siendo esta una razón ajena a la estructura organizacional.

Este resultado permitirá en el futuro llevar a cabo otras investigaciones en otras áreas, ya que este trabajo tiene un enfoque puramente de administración de recursos humanos. Una de las áreas que podría ser de interés estudiar, sería la socio-cultural, ya que es muy probable que la falta de interés de ir a un centro vacacional de un sector de la población se deba principalmente a cuestiones de diferencias de criterio, prejuicios de la sociedad y entorno social entre otros.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA F. Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México 1984 , 13ª Edición
- BAEZ CASILLAS S. Descripción de Puestos en Hoteles,
Restaurantes y Bares
Editorial C.E.C.S.A
México 1982
- BAEZ CASILLAS S. Hotelería
Editorial C.E.C.S.A
México 1982 , 4ª Impresión
- BECKHARD R. Desarrollo Organizacional: estrategias
y modelos
Editorial Trillas
México 1978
- BOELLA M. Trabajando en un Hotel
Editorial C.E.C.S.A
México 1979
- BOULLON R. Las Actividades Turísticas y Recreacio-
nales ; Editorial Trillas
México 1983

- GOMEZ-CEJA G. Planeación y Organización de Empresas
Talleres de Impresión OFFSALI-G
México 1972
- HALL R. Organizaciones, estructura y proceso
Editorial del Castillo S.A.
Madrid 1971
- HERBERT G.H. Administración de Organizaciones
Editorial C.E.C.S.A
México 1981
- LATTIN W.G. Administración Moderna de Hoteles
y Moteles
Editorial Trillas
México 1976
- LEONIE COMBLENC E. Técnica Hotelera
Editorial C.E.C.S.A
México 1982
- LUNDBERG D.E. El Negocio del Turismo
Editorial Diana
México 1979

- MUCCHIELLI " Entreprise Moderne D' Edition : Organigrammes et Sociogrammes "
Editions ESF , Librairies Techniques
Francia 1973
- O.E.A Turismo: Primer Seminario Interamericano sobre Planificación del Desarrollo Turístico
Editorial Organización de los Estados Americanos
Secretaría General
- PERROT S. " Role et Fonctions de L'hotellerie".
Librairies Techniques
Francia 1979
- RAMOS MARTIN F. Organización en Hoteles I.
Editorial C.E.C.S.A
México 1953
- RAMOS MARTIN F. Organización en Hoteles II
Editorial C.E.C.S.A
México 1953

SCHOLZ WILLIAM

Administración Lucrativa de Hoteles
y Moteles

Editorial C.E.C.S.A

México 1979