



300617
34
29

UNIVERSIDAD LA SALLE
ESCUELA DE INGENIERIA
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**FUNDAMENTOS DE ORGANIZACION, MANTENIMIENTO Y
SEGURIDAD PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA
INDUSTRIA HOTELERA**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
P R E S E N T A
MANUEL RODRIGUEZ CARREIRO

Director de Tesis: Ing. Fernando Alonso Garcia

MEXICO. D.F.

FALLA DE ORIGEN

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA	
1.1 Antecedentes y evolución de la hotelería.....	4
1.2 Desarrollo de la hotelería en México.....	9
CAPITULO II ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO	
2.1 Sistemas organizacionales.....	14
2.1.1 Organización y sus funciones....	14
2.2 Descripción de puestos.....	28
2.2.1 Funciones, alcances y limita- ciones.....	28
2.3 Control y Registros.....	47
2.3.1 Elementos y concepto de control.	47
2.3.2 Controles de la industria hote- lera.....	52
2.4 Formas o Registros básicos.....	57
2.4.1 Clasificación general.....	57
2.5 Dirección.....	76
2.5.1 Su concepto y generalidades,....	76
2.5.2 Dirección de la industria hotelera,	78

CAPITULO III**MANTENIMIENTO**

Página

3.1	Generalidades,.....	85
3.1.1	Funcionamiento,.....	85
3.1.2	Análisis del puesto,.....	90
3.1.3	Inspecciones, supervisión y reportes,.....	90
3.2	Mantenimiento preventivo,.....	94
3.2.1	Concepto y características,.....	94
3.2.2	Programación de un mante- nimiento preventivo,.....	98
3.3	Mantenimiento correctivo,.....	106
3.4	Equipo, su función y mantenimiento,...	108
3.5	Gastos de mantenimiento,.....	111
3.6	Control de mantenimiento,.....	117
3.7	Personal de mantenimiento,.....	120

CAPITULO IV**SEGURIDAD E HIGIENE**

4.1	Planificación,.....	128
4.1.1	Elementos, políticas y reglas,...	128
4.2	Control,.....	132
4.3	Comisión Mixta,.....	135
4.4	Capacitación,.....	139
4.5	Primeros auxilios,.....	142
4.6	Equipo contra incendio,.....	143
4.7	Diversos programas de seguridad,.....	150

CAPITULO V**CASO PRACTICO****Página**

5.1 Organización.....	154
5.2 Controles y Registros.....	156
5.3 Mantenimiento.....	159
5.3.1 Objetivo.....	159
5.3.2 Programa de mantenimiento.....	160
5.4 Seguridad e higiene.....	162
CONCLUSIONES.....	167
BIBLIOGRAFIA.....	169

INTRODUCCION

En México, son muchas las industrias existentes de explotación de recursos naturales, manufactureras, comerciales y de servicios. Dentro de cada una de ellas se requiere de la presencia de obreros para que la planta productiva pueda funcionar, sin importar el grado de avance que se tenga con respecto a la tecnología empleada. Es por tanto, un deber y requisito legal de la empresa el capacitar y proteger al trabajador.

La situación actual en México dentro de la industria del turismo o la hotelería, requiere de otorgar calidad, eficiencia y buen servicio al cliente, en aspectos como: condiciones de estancia y confort que sean brindadas al lugar, es decir, una adecuada manutención de instalaciones y edificios logrará lo anterior en óptimas condiciones, ya que serán la primordial presentación de un servicio.

Para ello, es imprescindible la estancia de los trabajadores en los locales de trabajo para cualquier actividad y será necesario proporcionarles las herramientas adecuadas para su buena aplicación; así como, el capacitarlos y adiestrarlos con el propósito de lograr el objetivo; dar mejor servicio y por tanto evitar en lo posible las pérdidas que impidan el buen funcionamiento de la industria, ya sea por accidentes y/o enfermedades laborales que se presentan día con día y son

debidas a un mal mantenimiento o por condiciones de seguridad no adecuadas.

Una buena organización en el plantel colabora grandemente a conseguirlo, ya que creará planes que regirán un adecuado funcionamiento en cada uno de los departamentos que componen el sistema organizacional de la empresa; que llevados a la práctica, benefician no solamente a los obreros, sino también a los planes en el mantenimiento y seguridad de equipos en las instalaciones, que dará lugar al aumento de la productividad o bien en el nivel de servicio, en las ventas como lo es en este caso, y así podrá lograrse una eficiencia en el desarrollo de los objetivos planteados.

Es por ello, que el presente trabajo pretende lograr como objetivos principales los siguientes:

- 1.- Dar a conocer los principios básicos y teóricos para lograr promover la seguridad en equipos e instalaciones, y así disminuir riesgos en la industria hotelera.
- 2.- Sugerir de una manera sencilla, las formas básicas de presentar y realizar los programas de mantenimiento dentro de la estructura organizacional.

En los objetivos anteriores se pretende lograr la estructuración de este trabajo, en la siguiente forma:

En la primera parte se da una inducción a lo que es la industria hotelera, para que así se logre una mayor comprensión de las necesidades de hoy en día, para prestar un servicio excelente de esta naturaleza.

Enseguida, se exponen los puntos más relevantes de Seguridad Industrial y de Mantenimiento a considerar, ya que cada uno de éstos tópicos cobran gran importancia para el desarrollo y funcionamiento de una industria de este tipo, en el que también, además de dar el servicio, es el de crear imagen.

Por último, se trata en un caso práctico los puntos anteriores para visualizar la forma operativa de lo expuesto anteriormente.

En este trabajo no se pretende llegar a implementar estos sistemas en hoteles de gran escala, ya que ellos cuentan con una estructura organizacional y medios de financiamiento que les permita tenerlo en la actualidad; sino que por el contrario, se busca que los pequeños y medianos empresarios, los gerentes y/o accionistas se concienticen de la gran importancia de estos temas, que se consideran como herramientas fundamentales y necesarias para el buen funcionamiento de este tipo de empresas.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA

1.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE LA HOTELERIA

El término desplazamiento ha estado siempre íntimamente vinculado al término alojamiento, por lo que, para arribar a los orígenes de la Industria Hotelera, se tiene que referir a los pueblos antiguos, ya que por cuestiones de comercio o bien religiosas, hallaron la necesidad de desplazarse de su sitio vital a otros pueblos.

Son múltiples los pueblos antiguos a tratarse, pero uno de los más destacados fue Roma, puesto que su imperio abarcaba las tierras que eran envueltas por el mar Mediterráneo.

Desde el siglo IV a. de J.C. Roma gobernaba a la Italia Central en que el emperador Apio Claudio vió la necesidad de construir el primer camino romano en ese siglo, lo cual dió lugar a la Vía Apia, ya que la necesidad de tránsito de los hombres era inminente.

Así la red de caminos se extendió hasta el sur de Italia, de aquí la frase " Todos los caminos conducen a Roma ", obviamente estos desplazamientos humanos a otras tierras veían la necesidad de alojarse en algún sitio, por lo que los romanos

se alojaban principalmente en las casas particulares o en los templos paganos dentro de las ciudades y en campamentos fuera de ellas.

Posteriormente se presentó la segunda Guerra Púnica (218-201 a.de J.C.) dónde Siria es integrada al Imperio Romano, - anteriormente en la primer guerra Roma había obtenido la victoria sobre Cártago que era colonia fenicia. la cual dió lugar a que Sicilia fuese cedida y se convirtiese así como la primera provincia romana.

Trasladándose a la época d. de J.C., surge el cristianismo, que después de ser propagado en Asia Menor, llegó a Roma con San Pedro que al enseñar y predicar el Evangelio fue martirizado por orden del emperador romano Nerón, alrededor del año 65 d.de J.C.. Esto trajo graves consecuencias para sus seguidores, pues fueron perseguidos durante largo tiempo. En el año de 313 d.de J.C. el emperador Constantino otorgó tolerancia absoluta a los cristianos, convirtiéndose así en el gran protector de la iglesia, por lo tanto el cristianismo se expandió rápidamente.

La Edad Media (de 1000-1450 d.de J.C.), es decir, el periodo entre la Edad Antigua y la Edad Moderna, trajo consigo la expansión considerable tanto del Cristianismo como el Islam, el cual apareció con la época feudal en Arabia a principios del siglo VII.

Dicha rivalidad entre estas dos religiones, trajo en ello el inevitable enfrentamiento conocido como las Cruzadas o Guerras Santas, las cuales consistieron en expediciones medievales de carácter religioso-militar, con el fin de la recuperación de los Santos Lugares: Jerusalén, Belén, y Nazaret.

En el año de 1137 d.de J.C., después de haber sido recuperados los Santos Lugares, se funda la orden de San Juan de Jerusalén, la cual se integraba por un grupo de caballeros hospitalarios que brindaban protección a los peregrinos lo que propició la fundación de Hospitales, multiplicándose posteriormente en los pueblos occidentales de Europa, los cuales servirían de albergue a los ancianos y enfermos.

Al final de la Edad Media, con el resurgimiento de la cultura occidental aparecen los primeros establecimientos de hospedaje, como los mesones que funcionaban como casas públicas con fines lucrativos, y que el viajero tenía que compartir su cama con una persona por lo menos; y así, el contacto de las culturas occidental y oriental durante las cruzadas provocó un enriquecimiento, ya que años más tarde aparecieron en el Medio Oriente establecimientos de hospedaje.

En el siglo pasado, la Revolución Industrial genera un desarrollo económico, que trae consigo grandes cambios en la vida de los negocios, como son los adelantos en la tecnología industrial, una mayor división del trabajo y en general, una orga-

nización empresarial más compleja.

En la antigüedad el comerciante y el industrial atendían directamente la compra-venta y la producción o manufactura de productos para su venta, así es que propiamente tenía un conocimiento absoluto de su negocio, tomando en cuenta que se trataba de pequeñas empresas, cuyas necesidades eran conocidas de una forma directa y eficaz, consecuentemente sus necesidades de control eran reducidas, pues en caso de existir algún error, se sabía de dónde provenía y como darle solución mas fácilmente.

Cuando sobrevino la Revolución Industrial a finales del siglo pasado, estas empresas fueron tomando perfiles cada vez mayores, resultando ineficiente el precario control ejercido en forma directa, naciendo entonces la necesidad de dividir su trabajo y controlar más eficientemente sus operaciones y la Industria Hotelera no fué la excepción. Los hoteles, como todos los demás negocios, se vieron impulsados al poder incrementar y acelerar su producción y la prestación de sus servicios y así, al surgir la Revolución Industrial se produjeron indicios de progreso y nuevas ideas en los negocios de los hoteles, así como también en el desarrollo de nuevos y más eficientes servicios.

Si bien, desde la época que comprende de 1620-1750, los albergues británicos se ganaron la reputación de ser los me-

jores del mundo y en los Estados Unidos empezaron a surgir -- albergues de hospedaje, no fue sino hasta 1794 que se inauguró en Nueva York el "City Hotel" que fue el primer edificio - construido con fines específicamente hoteleros.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial se implementaron el desarrollo y el servicio de hospedaje y en 1829 - se construyó en Boston un hotel de primera clase, el " Tremont House" . La competencia entre los hoteleros para construir -- hoteles mejores, mayores y más lujosos, prosiguió durante todo el resto del siglo XIX.

Todas las ciudades estadounidenses deseaban tener un hotel de primera, a pesar de que generalmente había muy pocos - negocios que justificaran estas operaciones.

Tal parece que había una tendencia a considerar, que una ciudad no podía ser muy importante sino tenía cuando menos un hotel para impresionar a los visitantes por la grandeza y la hospitalidad de la comunidad.

1.2. DESARROLLO DE LA HOTELERÍA EN MÉXICO

La Industria Hotelera en México tuvo una marcada influencia europea, debido a que los conquistadores españoles trajeron consigo su cultura y en consecuencia una serie de situaciones que propiciaron el inicio del desarrollo de ésta importante industria en la actualidad.

Durante la época de la colonia, cuando en la Nueva España viajaba gente de la nobleza, solían alojarse en la casa de sus familias o amigos, o bien en los múltiples conventos, dón de disfrutaban de las relativas comodidades propias de esa época, mientras que los mercaderes, carreteros y sus animales se alojaban en mesones o ventas las cuales carecían de suficientes habitaciones, razón por la cual había hasta de 3 a 10 personas en un cuarto.

Estos establecimientos de la Nueva España solían tener en un lugar visible del exterior la imagen del santo titular con su respectiva lámpara de aceite alumbrando continuamente realizando la función de anuncio. Mientras que en Europa dichos establecimientos eran identificados por un listón verde o una rama de árbol que también era colocada en un lugar visible del exterior y que llevaban nombres como: " La Campana ", " El Paraíso ", " El Sol ", etc.

Se ignora la fecha exacta en que se estableció el primer

mesón o lugar de alojamiento en la Nueva España, pero alrededor del año 1525, se presentó el vecino Don Pedro Hernández Paniagua, con objeto de solicitar permiso para establecer un mesón, donde pudiera acoger a los que a él fueran y les vendiera pan, vino, carne, etc. Dicho permiso le fue concedido, por lo que estableció este lugar de alojamiento en lo que actualmente es la calle de Mesones en el centro de la ciudad de México.

Por otra parte, ya existían mesones en el país como lo era el de " San Juan de la Villa Rica de Veracruz ", así como el del colonizador Don Francisco Aguilar, el cual obtuvo un permiso para abrir un mesón en el camino de Medellín a Veracruz, en octubre de 1525.

En el año de 1526, Juan Paredes, a nombre de Rodrigo de Rangel, abrió un mesón en Cholula. Así mismo, Juan de la Torre obtuvo permiso para abrir una venta en Tajimaroa (actualmente Cd. Hidalgo, Mich.) y un mesón en Cuernavaca.

Durante 350 años aproximadamente, los mesones y ventas fueron los únicos establecimientos de alojamiento de que disponían los viajeros en México; sin embargo, posteriormente comenzaron a surgir hoteles, por ejemplo el " Hotel Gante " que fue establecido en el año de 1921 en la Cd. de México. En esa misma época, en provincia aparecen diversos hoteles, tales como el " Gran Hotel Ancira " en Monterrey, el " Fenix " y el

" Imperial " en Guadalajara, Jalisco.

La Industria Hotelera moderna, propiamente dicha, se inicia en México en 1936 con la inauguración del hotel Reforma, - que contaba con 380 habitaciones; tal establecimiento causó sensación por haber sido el primero de su tipo en ofrecer privacidad total, esto es, cuartos sencillos y dobles, baño privado y jabón en las habitaciones. Por otra parte, introdujo en un sistema al personal uniformado, es decir, botones, pajes y portero.

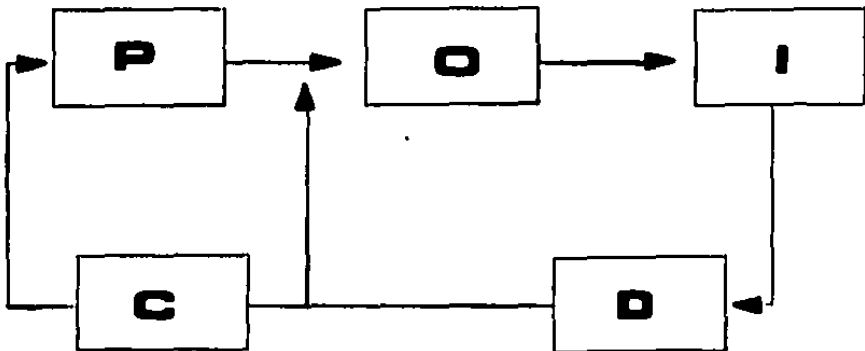
Ya por el año de 1944, ya con una idea de Hotel más definida aparece el " Ritz " Reforma, el hotel " Montejo ", el " María Cristina " y por último, el " Hotel de la Cd. de México ", éstos en el Distrito Federal.

En el año de 1949 aparece el hotel " Del Prado " en las ciudades de Cuernavaca y Chulavista. En Acapulco se construyen " El Mirador " y " Los Flamings ". En éste año se construyen los primeros hoteles en las ciudades de Oaxaca, Morelos, Guadalajara, Mazatlán, Puebla y Tehuacán.

Debido al desarrollo de la Industria Hotelera y al crecimiento de los establecimientos de hospedaje, la administración hotelera surgió aquí con características rudimentarias, debido a que principalmente su nacimiento se efectuó basándose en la medida en que las necesidades se irían haciendo de

una forma más amplia.

Con la evolución de la Ingeniería así como de la administración surgió la necesidad de crear y aplicar controles internos con la finalidad de vigilar el buen funcionamiento de las operaciones, como lo es el mantenimiento a instalaciones y equipos que prevean o corrijan fallos que puedan presentarse en momentos inesperados o imprevistos, así también, como sistemas de seguridad que actúen en el momento preciso del problema y con ello tratar de lograr una mayor eficiencia de todas y cada una de las etapas de la administración; estas etapas han sido mencionadas y propuestas por estudiosos de la administración y del trabajo como lo son: F.W.Taylor y Henry Fayol y son a saber:



Como se puede apreciar, éstas etapas tienen cada una diferentes funciones y son a saber:

-- PLANEACION: Son aquellas políticas de la empresa que rigen en el funcionamiento óptimo de dicho establecimiento.

-- ORGANIZACION: Al assimilar dichas políticas de trabajo, se hará una elaboración de sus propias descripciones.

-- INTEGRACION: Es la obtención y estructuración de los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalen como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Incluirá un reclutamiento, posteriormente se seleccionará y finalmente se contratará lo que cumpla los requisitos establecidos. Una vez establecido este procedimiento organizacional se le capacita, adiestra y forma un desarrollo óptimo en la realización de trabajo de la persona que lo asuma.

-- DIRECCION Y CONTROL: Es la comunicación, motivación y detección de elementos que puedan conducir al logro de objetivos definidos.

Con la óptima interpretación y aplicación de éstas etapas, se podrá lograr un buen funcionamiento e inclusive una mayor eficiencia en el desempeño de la empresa.

CAPITULO II

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

2.1. SISTEMAS ORGANIZACIONALES

2.1.1. ORGANIZACION Y SUS FUNCIONES

Los sistemas de organización en toda empresa o industria rigen la óptima forma de administración, es decir, la adecuada función que realiza cada jefe de departamento así como sus sucesores en distintas áreas, que darán lugar a una conjunción de trabajo óptimo.

Dichos sistemas son representados de una manera gráfica e intuitiva y que objetivamente dan lugar a un análisis de puestos, mejor conocidos como " organigramas ". Son hojas o cartulinas que muestran cada puesto de un jefe y se representa por un cuadro que encierra la nominación de ese puesto y en ciertas ocasiones indicará quién lo asume, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas.

Los organigramas presentan una serie de funciones básicas y que son:

- 1.- La división de funciones
- 2.- Los niveles jerárquicos
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad

- 4.- Los canales formales de comunicación
- 5.- La naturaleza lineal o staff del departamento.

Esto suele indicarse por medio de diferentes tipos de colores o bien, por distintos gruesos de las líneas de comunicación, aunque la manera más usual y distintiva es la forma de marcar la autoridad lineal con línea continua y la de staff o departamental con líneas punteadas.

- 6.- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- 7.- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

A) REQUISITOS DE LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas deben de contener en su estructura una serie de limitaciones y virtudes para su propia comprensión, por ello, mencionaremos los requisitos básicos para una buena funcionalidad y son:

1.- Los organigramas deberán de presentar una muy notable claridad, por lo que es recomendable que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos, ya que esto, en lugar de beneficiar a la estructura administrativa de la empresa, puede crear mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben tener una cierta separación apropiada para su óptima comprensión.

2.- Los organigramas no deben contener en su estructura a

los trabajadores o empleados, ya que dicha estructura representa al cuerpo administrativo, por ello la manera ideal de elaboración de dicha columna vertebral es el iniciar por el director, o gerente general y finalizar con los jefes o supervisores del nivel último. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de administración.

3.- Los organigramas deben contener los nombres de funciones y no de personas. Cuando es deseable la consideración de estos últimos, conviene colocar en el mismo cuadro con una simbología el nombre del puesto, por ejemplo: una letra mayor y el nombre de la persona que lo desarrolla con una letra menor.

4.- Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

El hecho de representar en ellos una serie de colores o una variación de líneas, u otras características, como las de comunicación interdepartamental, limitaciones y facultades, sólo hará que se llegue a un grado de confusión. Los otros elementos ya mencionados están asentados en los Manuales de Organización y Análisis de Puestos.

B) CLASES DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas son clasificados en: verticales, horizon-

tales, circulares y escalares.

* ORGANIGRAMAS VERTICALES.- En éstos, cada puesto subordi-
nado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, li-
gándose por líneas que representan la comunicación de responsa-
bilidad y autoridad.

Estos diagramas jerárquicos, así como todo presentan cier-
tas ventajas y desventajas; entre sus ventajas se tiene :

- a) Son los más utilizados y de mayor comprensión.
- b) Indican de una manera más objetiva las jerarquías de
el personal.

Como desventajas presentan :

Producen el llamado " efecto de triangulación ", el cual
significa que después de dos niveles, es muy difícil indicar -
los puestos inferiores ya que se alargarían considerablemente;
pero puede solucionarse si se hace una carta maestra que com-
prenda el primer nivel de la empresa y posteriormente hacer --
para cada división, departamento o sección una carta suplemen-
taria, como se muestra en la figura (2.1) .

* ORGANIGRAMAS HORIZONTALES.- Representan los mismos ele-
mentos que los anteriores y en la misma forma, pero difieren
en que su forma de distribución es efectuada de izquierda a --
derecha por el nivel máximo jerárquico y así sucesivamente los
demás niveles.

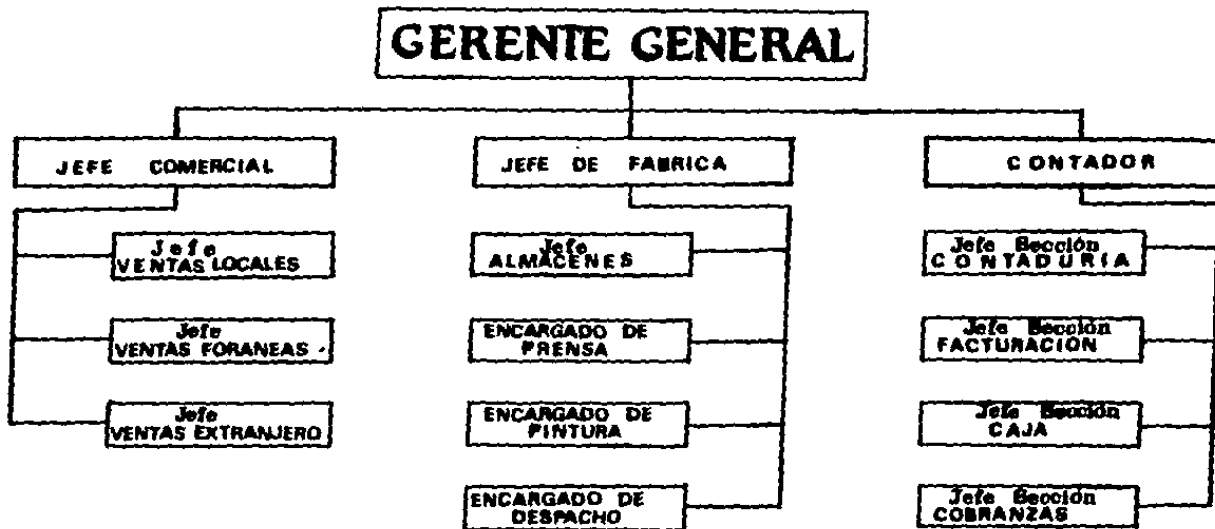


figura (2.1)

Sus ventajas son :

- a) Disminuyen notablemente el efecto de triangulación.
- b) Indicación mejorada de la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Como desventajas presenta :

Son poco usados en la práctica, pero el hecho de la inclusión de nombres en el cuadro correspondiente de los jefes por ejemplo, resultan un poco apiñados, y por lo mismo, poco claros, como se observa en la figura (2.2) .

* ORGANIGRAMAS CIRCULARES.- Son formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, trazándose círculos concéntricos donde se irán asentando los puestos correspondientes y que cada círculo indicará el nivel de organización.

Su ventaja principal es :

- a) La señalización en la importancia de los niveles jerárquicos, como se muestra en la figura (2.3) .

* ORGANIGRAMAS ESCALARES.- Consisten en la señalización a base de sangrías en el margen izquierdo de los distintos niveles jerárquicos, con la ayuda de líneas que señalan dichos márgenes. Estos son muy poco usados, y pierden objetividad con el hecho de no estar enmarcados los nombres de las distintas jerarquías, como se observa en la figura (2.4) .

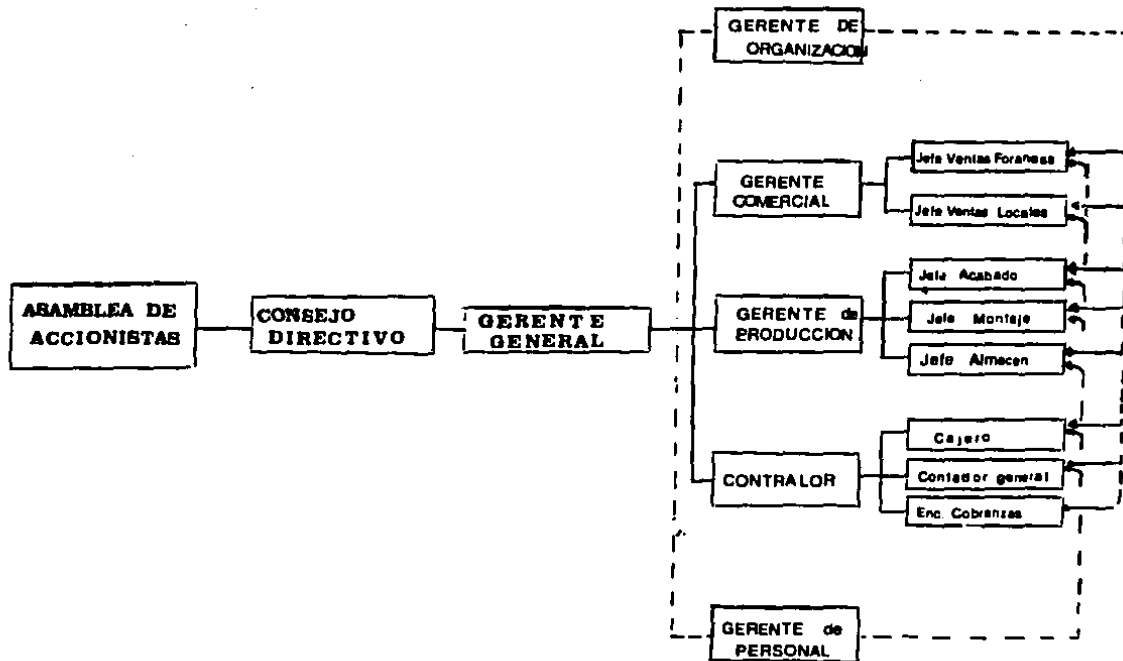


figura (2.2)

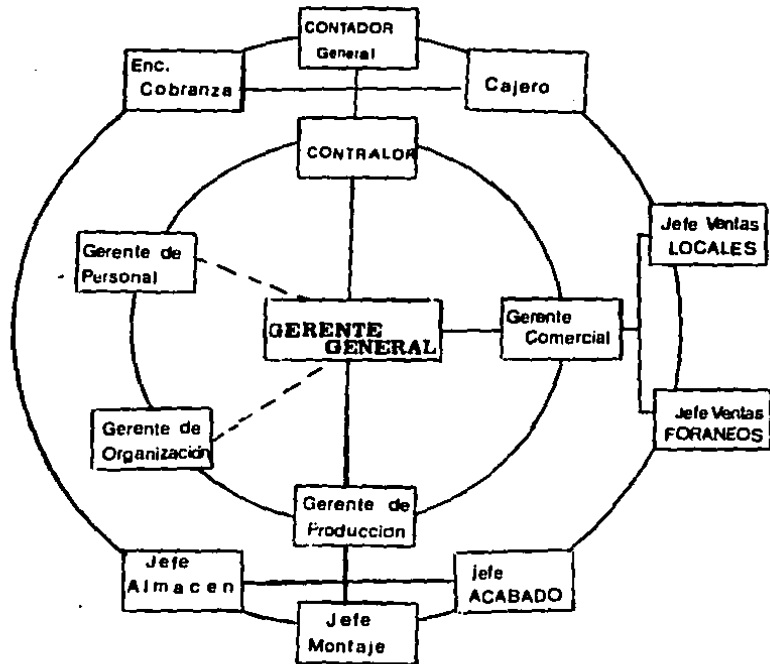


figura (2.3)

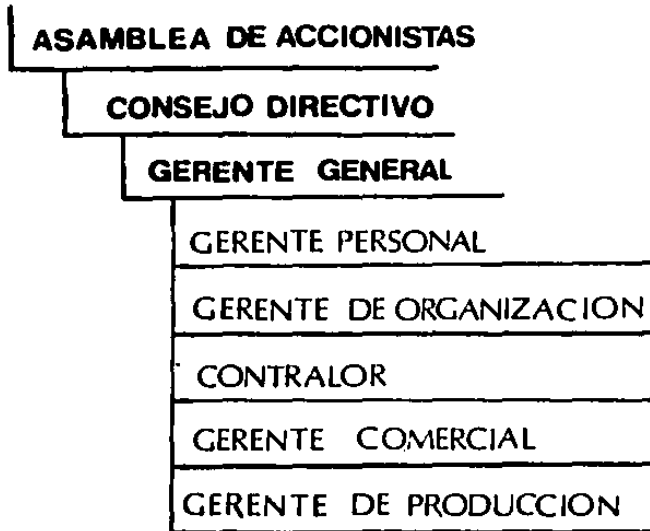


figura (2.4)

Es aún ahora que no está bien definido un organigrama que rija en complejidad una total distribución de los departamentos y que sea válido para todos los hoteles, ya que según sea la capacidad del hotel, la característica física del edificio y del tipo de servicio que se desea proporcionar, es el organigrama que se debe adoptar.

Analizando el uso de los organigramas del tipo vertical, ya que son considerados los de mejor funcionamiento adoptado a la Industria Hotelera, y que se consideran óptimos para las distintas clases de hoteles en México.

Dentro de los organigramas válidos para dicha industria,

se tiene que es utilizado en la mayoría de los hoteles pequeños, y una gran cantidad de los departamentos están bajo control directo del gerente, al igual que las labores de compras, ventas y personal; como se puede observar en la figura que se muestra a continuación. (2.a) .

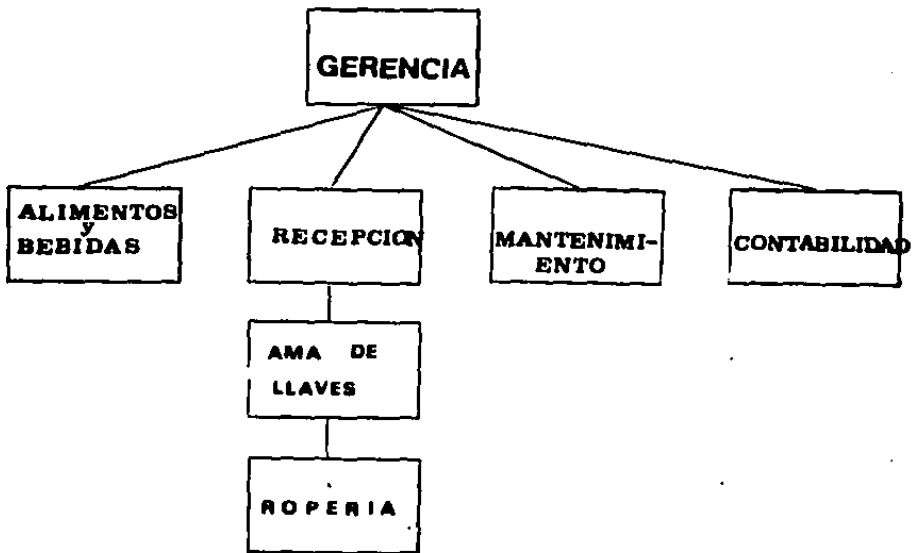


figura (2.a)

En este tipo de organigrama, los diferentes departamentos del hotel están bajo la supervisión de cuatro subgerentes y -- sólomente ventas, mantenimiento y seguridad dependen directa-

tamente del gerente general; como puede observarse en la figura (2.b) que se muestra.

En el siguiente tipo, se incursiona al subgerente ejecutivo, quien se encarga de la supervisión como el gerente, en todos los departamentos del hotel. En muchos hoteles de México, el subgerente ejecutivo, se hace responsable del área de alimentos y bebidas. Por lo regular, es usado por hoteles de más de 200 habitaciones; por lo que puede observarse en la figura (2.c) que se muestra.

En este último organigrama, el gerente general se relaciona directamente con la operación del hotel, mientras que la dirección general enfoca su atención especialmente al aspecto financiero, sin perder la vista a la forma de operación del establecimiento y sus funciones. Por lo regular, este es utilizado para los grandes hoteles, como se observa en la figura (2.d) que se muestra.

GERENCIA

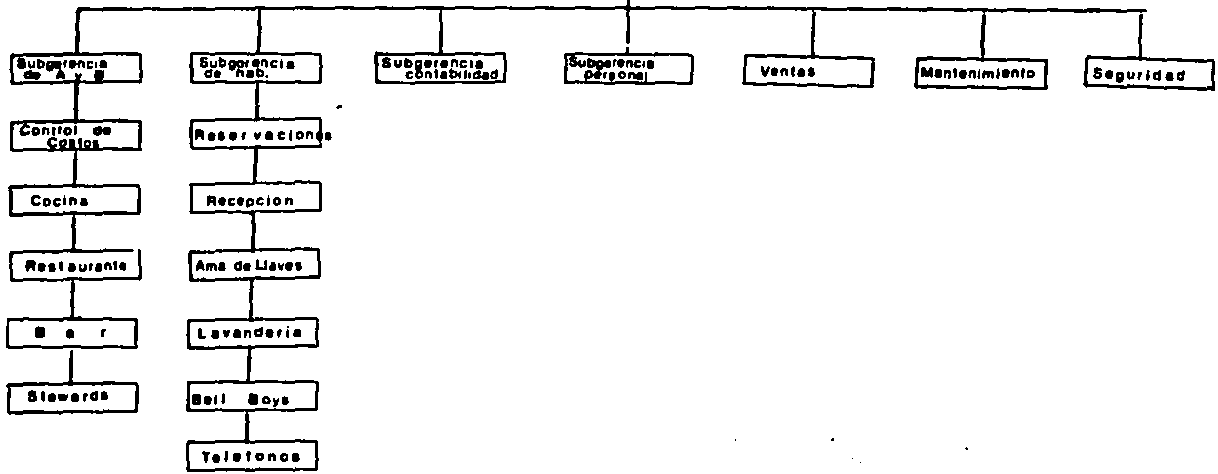


figura (2.b)

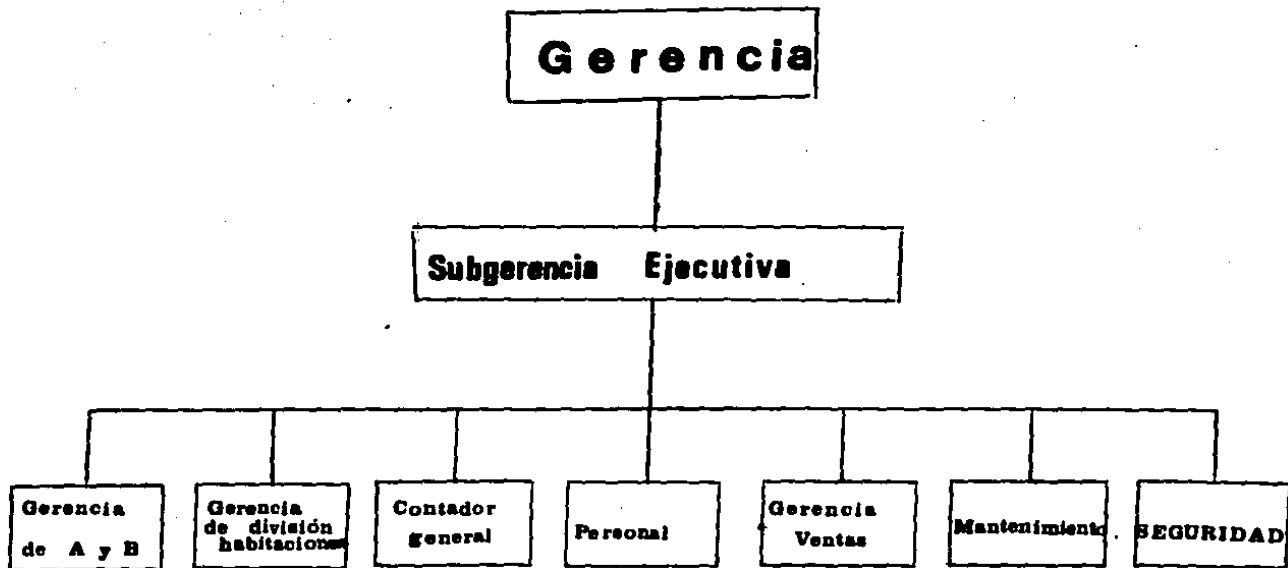


figura (2.c)

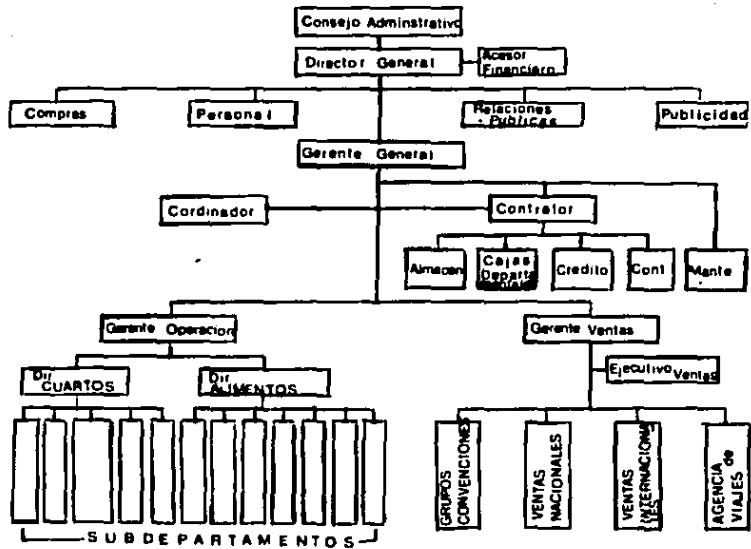


figura (2.d)

2.2. DESCRIPCION DE PUESTOS

2.2.1. FUNCIONES, ALCANCES Y LIMITACIONES

La organización de la Industria Hotelera es de suma importancia, siempre y cuando se lleve acabo adecuadamente, y por ello, en términos generales se debe desarrollar un estudio de la forma de funcionamiento de cada uno de los departamentos que así lo constituyen, formando de esta manera un manual de organización que indicará las funciones, sus alcances así como los limitantes al que estarían restringidos.

A) ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.- Organó supremo de la sociedad, que podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta; encargándose así mismo de nombrar uno o varios administradores.

B) CONSEJO DE ADMINISTRACION.- Es el encargado de cumplir las resoluciones de la Asamblea General de Accionistas, teniendo las siguientes facultades:

- Poder general para administrar los negocios y bienes de la sociedad.
- Poder general para pleitos y cobranzas.
- Facultad para nombrar y remover gerentes, subgerentes y demás empleados de la sociedad.

En general para llevar acabo todos los actos y contratos.

que fueren necesarios para el objeto de la sociedad. El Consejo de Administración se formará de dos o más miembros, los cuales son temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad.

Para que el Consejo de Administración funcione legalmente deberán asistir, por lo menos la mitad de sus miembros y sus resoluciones serán válidas cuando lleven la mayoría de los presentes.

C) AUDITORIA EXTERNA.- Esta función es llevada por el Contador Público, independiente y consiste básicamente en determinar la razonabilidad de la situación financiera de la empresa, reflejada en los Estados Financieros.

D) GERENCIA GENERAL.- En esta función o departamento dónde se centra la responsabilidad de la operación del hotel, estará a cargo del Gerente General, quien además de dirigir las operaciones y dictar las políticas que norman la marcha del negocio, se ocupa de atender en forma estrecha la publicidad, relaciones públicas y ventas del establecimiento.

E) ASESOR LEGAL.- Es generalmente un bufete de Abogados Independientes o Asociaciones Nacionales los encargados de ésta labor, que consiste fundamentalmente en proporcionar asesoría en todo lo relativo a cuestiones legales y laborales, y trámites administrativos con las diversas independencias gubernamentales.

F) AUDITORIA INTERNA .- Departamento que se ocupa de vigilar que se cumplan las políticas dictadas por la Dirección, así como los sistemas contables y de control del hotel, en -- coordinación con contraloría.

G) GERENCIA DE OPERACIONES.- En este departamento, la Gerencia General delega la autoridad necesaria para la supervisión en forma directa los departamentos productivos y de servicios del hotel, con la correspondiente responsabilidad, ya que prácticamente tienen a su cargo la buena marcha de la operación del establecimiento teniendo para ello una relación -- constante con los gerentes de departamentos e informando al Gerente General las funciones de éstos.

G.1) HABITACIONES.- Es el encargado de controlar el principal " producto " de un hotel que es el alquiler de habitaciones llamado también como " División Cuartos ", al frente - del cual estará un Gerente de habitaciones quien se encargará del óptimo funcionamiento y comodidad de los servicios de hospedaje que recibe el huésped.

Este departamento es meramente productivo y es considerado de primera importancia, ya que sus ingresos son los más importantes en el hotel. Su correcto funcionamiento está sujeto en un alto porcentaje a la labor óptima que desarrollen las - áreas que están en estrecha relación con él.

Debido a su importancia se hace necesario subdividirlo en:

G.1.1) RESERVACIONES .- El departamento se define como - aquel al cual concurren todas las solicitudes de personas, empresas, agencias de viajes y cias. de aviación para efectuar - la reservación de habitaciones en el hotel en un tiempo posterior.

Ante el cliente, el empleado de reservaciones es el representante del hotel y además el medio de enlace entre el cliente, que ha hecho la reservación en su representación.

El objetivo del departamento es: Dar atención inmediata a las solicitudes de reservaciones de acuerdo con las disponibilidades con que se cuenta.

G.1.2) RECEPCION .- Este departamento es el centro principal, el punto de contacto entre los huéspedes que llegan, es el centro de información durante la permanencia de éstos en el hotel y el último contacto de salida.

Sus funciones básicas de éste departamento son:

- Procesar las reservaciones y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel.
- Registrar a los huéspedes y asignarles habitaciones.
- Manejo de mensajes, correspondencia y telegramas de los huéspedes.

- Proporcionar financiamientos y créditos.
- Brindar información tanto del hotel como atracciones o eventos pertinentes.

La responsabilidad de supervisión de esas funciones variará en los diferentes hoteles; pero su naturaleza y la mecánica de desempeño son comunes a todas las oficinas de recepción, la oficina de recepción deberá estar instalada en la planta principal, en situación que le permita visibilidad hacia las puertas de acceso, a las escaleras y elevadores.

Para la organización de los servicios de ésta oficina es necesario cubrir las 24 horas del día con personal especializado, ya que no debe haber intervalos en la recepción del cliente que puede llegar en cualquier momento.

Los candidatos a ocupar puestos de recepcionistas deben tener facilidad en el trato con las personas, bilingües y con características de buenos vendedores, que complementen sus labores intentando lograr el uso de servicios adicionales que preste el hotel; teniendo además una buena presentación, una agilidad para resolver problemas y tomar decisiones.

El departamento se integrará por:

- Un jefe de recepción
- Tres recepcionistas, para los turnos matutino, vespertino y nocturno.

- Maquinista o Mecnógrafo.

G.1.3) PERSONAL UNIFORMADO. - Este departamento tiene a su cargo principalmente el adecuado servicio que se deba brindar al hotel. Es muy importante, ya que su estrecha relación con los huéspedes al encargarse de recibirlos, portear su equipaje u otros proporcionará una bienvenida hostil que permitirá que al partir los huéspedes lleven en sí una grata impresión por los servicios recibidos.

Este departamento se compone:

- Capitan de botones (jefe de departamento).
- Portero, que recibe a los huéspedes así como supervisa el estacionamiento.
- Botones, que son personas que conducen a los huéspedes a sus habitaciones, se encargará de todo lo concerniente a los servicios que le puedan dar a la persona desde su arribo.
- Pajes, que son empleados del cuarto de equipaje.

G.1.4) AMA DE LLAVES. - Este departamento es el encargado de la supervisión y mantenimiento de las áreas públicas y habitaciones del hotel y el adecuado control del equipo a su cargo para poder brindar al cliente la mejor atención.

Los objetivos de éste departamento son: El control, mantenimiento y conservación de blancos, suministro de huéspedes,

decoración, buena apariencia de habitaciones y las áreas públicas, mantener en estado limpio y presentable todo el hotel.

Establecer una estricta vigilancia sobre el aseo, los equipos e instalaciones en las habitaciones para evitar el deterioro del hotel y cuidar en todo momento el uso adecuado de los artículos de limpieza.

El personal de este departamento lo forman:

- Ama de llaves
- Asistente para el ama de llaves
- Inspectora o supervisora de pisos
- Camaristas para los tres turnos
- Mozos para turnos matutino y vespertino.

El personal mencionado y el número de éstos lo indicará las necesidades del hotel en función a la capacidad de alojamiento que este tenga.

La sección de ropería es quizá la más importante de las secciones que maneja la ama de llaves y comprende los siguientes servicios:

- Recepción y distribución de ropa para uso en los cuartos y del personal uniformado.
- Manejo de ropa de lavandería y planchaduría.
- Reparación de toda la ropa, tanto de clientes como del hotel.

- Provisión, control y dotación de aparatos y artículos de limpieza, higiene, sanidad y artículos de escritorio.

Este también se encargará de la sección de objetos perdidos que son entregados al departamento de seguridad o recepción con un papel anexo dónde indique la fecha, hora y lugar donde fué encontrado.

G.2) ALIMENTOS Y BEBIDAS.- La gerencia de alimentos y be bidas primordialmente está comprendida por los diferentes restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, así como el servicio de los cuartos y banquetes. El gerente de éste departamento de be proporcionar comestibles y bebidas procurando el mejor rendimiento en su venta, ya que de él dependen las personas que preparan y sirven estos productos. Entre las funciones gené ricas de este departamento se encuentra las siguientes: debe manejar adecuadamente el presupuesto asignado, vigilar la prestación de servicios a los clientes que se atienden en su área; comprobar la calidad de los alimentos y bebidas, analizar las ventas con tendencias a su incremento, las relaciones públicas referentes a su área.

Este departamento es auxiliado de las siguientes secciones.

G.2.1) COCINA.- El departamento de cocinas se proyecta como el centro del arte culinario del hotel teniendo como objetivos ofrecer al público platillos de un alto grado de pro-

fesionalismo, el personal que lo compone es el siguiente:

- Chef Stewart.- Encargado de la preparación del equipo necesario para los banquetas y ventas especiales.
- Cocinero.- Encargado de la preparación de alimentos.
- Pastelero.- Responsable de la pastelería, panadería, etc.
- Salsero.- Encargado de la decoración de salsas y cremas, sopas, caldos, etc.
- Carnicero.- Encargado de la preparación de carnes, pescados, mariscos, parrilladas, etc.
- Galopin.- Responsable de verduras.

Para la limpieza de la cocina, el departamento cuenta con maquinista, planchero, plateo, campanero y pisos.

G.2.2) RESTAURANTE O COMEDOR.- La venta de alimentos y bebidas además de la preparación que requieren deben ir aunando un buen servicio que será principal función del restaurante. Presenta las siguientes generalidades:

- Restaurante.- Lugar para comer

- Grill.- Se sirven parrilladas a la vista del cliente.

G.2.3) BAR.- El encargado de éste departamento es el jefe de bares y su función será la de solicitar bebidas al almacén, prepararlas y servir las, debe controlar el buen empleo de las bebidas y el rendimiento de las mismas. Esta integrado por el siguiente personal:

- Cantineros, barman, ayudantes de cantineros, capitán de meseros y mozos o stewards.

G.3) DEPARTAMENTOS MENORES

G.3.1) MANTENIMIENTO.- Las funciones de este departamento son de capital importancia para el óptimo funcionamiento del hotel, ya que tienen la misión de mantener todo tipo de equipos tanto mecánicos, eléctricos, hidráulicos y térmicos en óptimas condiciones de servicio, a efecto de que el establecimiento proporcione el mejor servicio a los huéspedes y clientes.

El responsable de éste departamento será el superintendente de mantenimiento ó jefe de mantenimiento que tendrá a su cargo técnicos especializados en cada área, ya que es evidente que la supervisión del trabajo variado que se menciona en este departamento, exige la presencia de una persona que posea amplios conocimientos técnicos y experiencia elevada; esa persona no sólo deberá dirigir su departamento con eficiencia, sino que tendrá

que mantenerse también al corriente de los nuevos desarrollos, las técnicas y los equipos modernos de la ingeniería, y así un jefe de mantenimiento será el pilar del buen funcionamiento de este departamento que dará la tranquilidad en la administración.

El personal que integra este departamento será:

- Jefe de mantenimiento o superintendente
- Técnico en aire acondicionado y calefacción
- Técnico en gas
- Pailero
- Electricista
- Plomero
- Ebanista o carpintero
- Herrero
- Tapicero
- Pintor
- Albañiles
- Jardineros
- Maquinistas, etc.

De acuerdo a las exigencias propias de la empresa el personal de este departamento podrá ser aumentado o disminuido.

G.3.2) COMUNICACIONES.- Es el departamento que realiza todo tipo de comunicación tanto interno como externo. Los objetivos de este departamento son la atención inmediata y eficiente de todas las personas que solicitan estos servicios, así mis

mo que este sea prestado con prontitud para efectuar cualquier tipo de servicio (llamada local, larga distancia, tanto nacional como internacional).

Puesto que hay cargos por servicios telefónicos, un operador deberá registrar todas las llamadas y procurar que los movimientos se envíen a la caja de recepción para incluirlos en las cuentas apropiadas de los huéspedes, su voz y modales en el teléfono pueden influir ya sea favorable o desfavorablemente. El departamento estará integrado por:

- Jefe de teléfonos
- Operadoras para los turnos matutino, vespertino y nocturno, así como una persona que cubrirá los descansos de las operadoras en servicio permanente.

Estas personas también deberán atender el servicio de correo y telegramas a los huéspedes, teléfono, telex, fax, etc.

G.3.3) VALET Y LAVANDERIA.- Es el departamento encargado del lavado de todo tipo de ropa del hotel, de los clientes que lo solicitan y de los uniformes del personal. Las características de operación de este departamento son el aseo eficiente de la ropa del hotel, de los clientes y de los uniformes del personal haciendo un cuidado específico de la ropa, para poder lograr la reducción de costos y sostener un servicio óptimo sin olvidar la prestación de servicios de planchado de ropa, tintorería, aseo de calzado entre otros.

La ropa antes de ser lavada se inspecciona y clasifica, para eliminar la ropa inservible y verificar si hay rasgos de roturas y otros daños a los que se debe prestar atención, antes de poner nuevamente en servicio esa ropa. Este departamento se integra por:

- Jefe del departamento
- Operador de la tómbola
- Operador del mangle
- Operador de la secadora
- Planchadoras
- Recolectores o recepcionistas
- Encargado de la entrega en roperías.

Es de hacer notar que por medio de un estudio de rentabilidad se puede tomar la decisión de que este servicio lo preste un tercero, ajeno a la empresa a través de un convenio de alquiler de blancos, ya que de esta manera se determinará si es necesario establecer dentro de la empresa una lavandería de acuerdo con las posibilidades de inversión que exista dentro de la misma.

G.3.4) SEGURIDAD.- Este departamento es indispensable y de gran importancia en este tipo de organizaciones ya que continuamente son visitados por personas que de una u otra forma tratan de sacar provecho del hotel o de las personas que ahí se alojan. Su función principal, es de mantener la seguridad

y tranquilidad del hotel y de sus huéspedes.

Será el encargado de reportar supuestos reales o anomalías en el orden o disciplina, tanto de los empleados como de los clientes y visitantes del hotel, previa autorización, investigará en los casos que le encomiendan y si fuera necesario solicitará la intervención de las autoridades competentes. El departamento se integrará por:

- Jefe de seguridad
- Jefe de vigilancia de la puerta de servicio
- Jefe de vigilancia de bares y comedores
- Jefe de lobys y áreas públicas
- Jefe de servicio.

Un oficial de seguridad deberá cumplir requisitos como lo es el temperamento uniforme, la mente despierta y un alto nivel de ética y valores personales, puesto que en ocasiones tendrá que rechazar sobornos con el fin de pasar por alto ciertas anomalías.

G.3.5) CONCESIONES Y SUBARRIENDOS.- Como un servicio del hotel, éste subarrienda locales, a efecto de proporcionar mayor confort y comodidad a su clientela. Dichos locales son destinados al establecimiento de peluquería, tabaquería, salón de belleza, tiendas de regalos, boutique, artesanías, fotografía, florería, salones de convenciones, etc., y upesar de ser negocios independientes del hotel, la dirección puede intervenir

en ellos a efecto de no permitir abusos con la clientela del hotel.

H) CONTRALORIA.- Este departamento, es primordialmente la base del sistema administrativo de la empresa siendo el responsable del mismo el Contralor General, quien lleva la responsabilidad financiera de la empresa, realizando labores de administración, presupuestales, implantación de sistemas contables, detección de estadísticas, documentaciones legales, etc.; por ello, debe ser asumido por una persona capacitada en el área administrativa, y será auxiliada por departamentos.

H.1) CONTABILIDAD.- Departamento que se constituye en el centro de información dentro de la empresa, teniendo como principal objeto " computar y referir "; esto es, llevar una historia escrita de las operaciones de la empresa, reflejada en registros adaptados al movimiento de la misma.

Este departamento tendrá un Contador Público General, el cual será el responsable del correcto registro de las operaciones realizadas, contabilización de operaciones diarias, formulación de estados financieros, aspectos fiscales y demás información contable que requiera la gerencia.

H.2) AUDITOR NOCTURNO Y AUDITOR DE INGRESOS.- Elementos de la organización encargados de la verificación diaria de las transacciones que generan ingresos; ambos forman una unidad

independiente del resto de la organización, pero relacionados entre sí porque sus objetivos son muy similares y uno es completamente de otro.

El Auditor Nocturno, al terminar el último turno de los cajeros departamentales y de administración, verifica la exactitud de los cargos y los créditos registrados en las cuentas de los huéspedes, llevando a cabo la revisión preliminar de los ingresos del hotel.

El Auditor de ingresos evita que los cajeros de administración y departamentales cometan errores; verifica que el Auditor Nocturno realice sus trabajos correctamente y finca responsabilidades previa investigación, en aquellos casos que haya diferencias que cause o pueda ser origen de perjuicios económicos para el hotel.

H.3) TESORERÍA.- Al frente estará el cajero general del cual, dependerá la caja de recepción y ésta será la que recibirá informes de otras cajas.

H.3.1) CREDITO Y COBRANZAS.- Es necesario establecer políticas de crédito para los clientes que hagan uso de los departamentos productivos del hotel. El crédito puede otorgarse mediante clientes de la empresa, agencias de viajes y tarjetas de crédito. También deberá existir la cobranza para los empleados y ejecutivos del hotel que utilizan algunos servicios, através

de la cuenta funcionarios y empleados.

H.3.2) CUENTAS POR PAGAR.- Habrá una caja encargada de liquidar, previo registro contable por las facturas de proveedores; fijando para ello días de recepción de facturas que se van a revisar para pago, así como días de pago de documentación.

H.4) RECURSOS HUMANOS.- El jefe de este departamento se encargará de las políticas y prestaciones laborales de la empresa, y sus principales actividades son:

- Reclutamiento y selección técnica del personal
- Técnicas de introducción del personal
- Formulación de análisis de puestos
- Calificación de méritos
- Sistemas incentivos de cantidad, calidad, ahorros individuales y de grupo.
- Presupuestos y programas de personal
- Sistemas de ascensos y promociones
- Archivo, kardex y reportes de personal.

H.5) COMPRAS Y ALMACEN.- Es el encargado de adquirir todos los artículos necesarios en el hotel, alimentos, bebidas, suministros, mobiliario y equipo, etc., este departamento debe lograr adquirir los artículos con prontitud, obtenerlos de proveedores adecuados y a precios lo más bajo posible sin descuidar la calidad de los mismos.

Establecerá sistemas de control de proveedores y de existencias bajo calidad y tiempos de entrega necesarios. Bajo un control estricto de existencias máximas y mínimas de alimentos, bebidas, blancos y misceláneos, se hará rotación constante de inventarios de artículos perecederos siempre con la ayuda de personas concernientes al ramo.

I) VENTAS.- La organización de ventas hoteleras es una actitud novedosa en el ramo de la administración de hoteles, ya que se han convertido en una de las funciones primordiales de la hotelería.

Independientemente del tipo de hotel del que se trate, es indispensable ofrecer el producto usado, para ello los conductos que dentro de las posibilidades, canalicen hacia clientes potenciales, la información que despierten en ellos el deseo de hospedarse en determinado hotel.

La competencia de los nuevos establecimientos de hospedaje, invita a idear nuevos sistemas, estructurados en formas clasificadas por lo que se hace a promoción, empleando recursos promocionales, basados en estudios de mercado, a fin de enfocar la publicidad en lugares públicos y épocas del año apropiadas.

El programa recomendado establecerá las siguientes divisiones:

- Ventas internacionales, que son realizadas por funcionarios del hotel en el extranjero para su promoción del establecimiento, como son los paquetes promocionales.
- Ventas de banquetes
- Convenciones.

El organigrama de un hotel puede variar en función directa al tipo de hotel que se trate, pero es importante que las funciones básicas estén cubiertas, para así, proporcionar el mejor servicio a su clientela, y de esta manera cumplir con los objetivos para lo que fue creado.

2.3 CONTROL Y REGISTROS

2.3.1 ELEMENTOS Y CONCEPTO DE CONTROL

El control como base fundamental en la dirección, manutención y organización en la Industria Hotelera es la administración óptima que puede desarrollarse en una empresa, para poder lograr sus objetivos y llevar a cabo un buen funcionamiento en la formulación preestablecida de las características que serán adaptadas para la obtención de los resultados deseados.

El control puede ser definido como la medición de resultados actuales y pasados, en relación con los esperados total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos objetivos.

De una manera más sencilla, se entiende como una recopilación de datos, para así conocer el desempeño de los planes establados. Por su manera de operar el control, puede analizar se en dos formas que son:

- Control automático (feedback control)
- Control sobre resultados (open control)

Todo control implica, en cierta forma necesario; la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero dicha comparación puede ser realizada al final de cada período preestablecido, o bien, al observar que los resultados obtenidos no alcanzan,

igualan, superan o bien que se alejen de lo que pueda ser esperado; es así como se comporta el control como resultado.

A) PRINCIPIOS

* DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL: Será necesario distinguir " las operaciones " de control de la " función " de control. La función es de carácter administrativo, mientras que las operaciones adquieren un carácter técnico.

* DE LOS ESTANDARES: El control necesita una base de comparación que estará dada por los " estándares " prefijados, que podrán ser afinados o perfeccionados según se requieran.

* DEL CARACTER MEDIAL DEL CONTROL: Un control deberá ser usado si el trabajo, gastos, faltante, etc., que impone, se justifique ante los beneficios que de él se esperan.

* DEL PRINCIPIO DE EXCEPCION: Este hará énfasis en situaciones imprevistas, en dónde será dirigido la atención en casos de no haberse logrado lo anteriormente previsto.

B) SU PROCESO Y REGLAS

- Se debe de distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control.

a) Establecimiento de los medios de control

b) Operaciones de recolección y concentración de

datos.

- c) Interpretación y valoración de los resultados
- d) Utilización de los resultados.

De donde el primero y el último de estas etapas llevan un carácter administrativo, la segunda maneja un carácter técnico en el control y la tercera es meramente administrativa pero con la ayuda del técnico.

- * Es necesario establecer entre los distintos medios de control de cada campo, cuáles pueden resultar como estratégicos.
- * Estos sistemas reflejan la estructura de la organización.
- * Al ser establecidos los controles, se deberá distinguir de su naturaleza y función controlada.
- * Los controles deberán contener un grado de flexibilidad, ya que un problema que sobrepase lo calculado podrá adaptarse a las características de la dificultad.
- * Los controles basarán en su norma o estándar preestablecida, aunque sea esta aproximada como: presupuestos, estimaciones, pronósticos, etc.
- * Los controles deben contener una total claridad, considerando quien pueda manejarlos en el caso oportuno.

- * Los controles deberán realizarse de una manera concisa y concentrada, para los niveles que lo utilizan.
- * Los controles deben llegar a la acción correctiva, no sólo lo indicarán la corrección a modificar sino que el porqué, dónde, cuándo, quién, etc.
- * El control primordialmente maneja, seguridad, mejoras, planeaciones, correcciones, así como una total motivación al personal.

C) CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Las operaciones de control o técnicas especializadas son analizadas en distintas áreas tanto de la Ingeniería como de la Administración, son clasificadas en las distintas y principales áreas que son:

1.- CONTROLES DE VENTAS

Conviene llevarlos en una manera gráfica, para analizar: tendencias, puntos débiles, etc. Manejan volúmenes de ventas, artículos vendidos, costos de ventas, utilidades producidas entre otros.

2.- CONTROLES DE PRODUCCION

Maneja controles de inventarios, de calidad, tiempos y movimientos, mermas, rutas y mantenimiento a máqui-

nas paradas. Como son los diagramas de Gannt, estos diagramas consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, que al cruzarse con los niveles que enmarcan el lapso de tiempo indicará el momento de su iniciación y terminación como se observa en la fig. (2.3.1) .

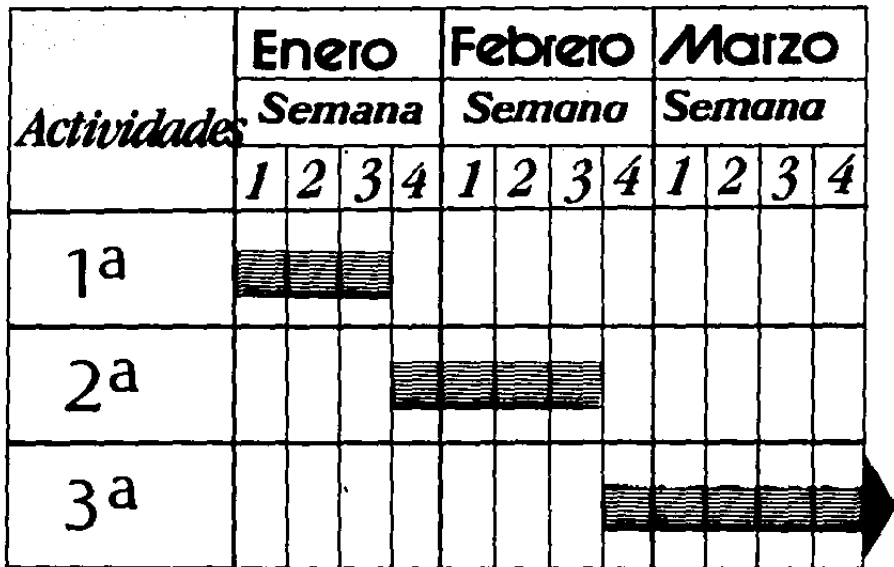


figura (2.3.1)

Estos controlan el desarrollo de la realización de actividades, en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como lo es también en la relación que deben guardar entre si en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

3.- CONTROLES CONTABLES Y FINANCIEROS

Dependen de su actualización para un óptimo funcionamiento. Dada su importancia sirven como medios de control en: Estados Financieros, Contabilidad de costos, Auditorías, Efectivo en caja, etc.

4.- CONTROLES DE CALIDAD

Básicamente analizan la calidad de producción, ventas, personal, basados en la realidad de los elementos administrativos.

5.- CONTROLES GENERALES

Son empleados en todos los campos y para diversos fines como lo son reporte, gráficas, estadísticas, tendencias, etc.

2.3.2 CONTROLES DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Para que un negocio se opere eficiente y honestamente es muy necesario llevar acabo chequeos sobre el trabajo realizado y los registros que se llevan en el establecimiento. Una empresa que vende alimentos y bebidas y muchos otros servicios a sus clientes, requerirá de llevar un continuo control de sus provisiones entrantes y salientes del efectivo recibido y pagado, así como los registros y cuentas que registrarán el control en los diferentes departamentos de ventas, de compras, contabilidad, mantenimiento, etc.

A) LA OFICINA DE CONTROLES

El encargado de controles, tendrá asignado una serie de funciones como es el ver que los cargos a las cuentas de clientes por todo servicio prestado y por todos los alimentos, y bebidas, etc., consumidos sean correctos. Ahora bien, requerirá dicho proceso de un análisis completo de cada asiento registrado ya sea en el libro tabular de visitantes o directamente en la cuenta del huésped mediante el uso de la máquina de facturación. Los cargos por éstos artículos generalmente se originan como documentos escritos a mano, cupones o cuentas como comunmente se les conoce, las cuales serán analizadas posteriormente.

Para que sea realmente efectivo este control debe hacerse antes de que sea presentada la cuenta al huésped y preferiblemente lo más pronto posible después de haber hecho registros correspondientes.

1.- EL LIBRO TABULAR.-

El control de este libro se llevará dos veces al día, en horas de poca actividad y una vez que el empleado de controles haya revisado la hoja tabular en la oficina de cuentas. El empleado de controles hará una recopilación de las cuentas en sus duplicados a los cargos que correspondan, comparando con las cuentas originales puesto que exista un error que pueda ser

corregido en otro color distintivo o bien, si dicho error amerite una investigación por quien lo haya realizado.

Una vez clasificadas y comparadas las cuentas, el encargado de controles verifica las cantidades de los asientos de la hoja tabular, cerciorándose de que todos los asientos hayan sido registrados al precio correcto y bajo el número de habitación correcto.

Los errores por cargos excesivos o insuficientes a veces pueden rectificarse el mismo día durante los dos controles diarios, tachando o poniendo asientos adicionales, según lo solicite el encargado de controles. Los errores que se encuentran después de haber balanceado la hoja tabular, pero antes de haber pagado su cuenta el huésped, pueden ser rectificados al día siguiente.

2.- MAQUINA DE FACTURACION.-

Las anotaciones de la máquina de facturación son controladas clasificando las diferentes cuentas en números seriados y averiguando cuántas se han usado en cada departamento. Así puede averiguarse enseguida si, por ejemplo, treinta cuentas han sido extendidas por servicio en cuartos, deberá haber un cálculo automático de treinta anotado bajo servicio en cuartos ó room service.

3.- HOJA SUMARIA DE RESTAURANTE.-

Esta hoja consiste en clasificar todas las cuentas de turno. Las correspondientes a clientes "casuales" del restaurante llevan un encabezado especial y no tienen número de habitación adjunto a las demás son clasificadas por orden numérico. La hoja sumaria al restaurante se controla en base a los duplicados, comparando lo de éstos con lo que ha sido copiado en la hoja. Las cuentas firmadas del restaurante por medio del libro tabular o vía máquina de facturación serán pasadas al encargado de controles.

4.- EFECTIVO RECIBIDO.-

Todos los totales de efectivo recibido se controlan directamente. El libro de recibos duplicados de la caja muestra todas las cantidades que se han pagado, y esto se compara con los asientos del libro de efectivo recibido. El total de efectivo depositado en banco, cuyo registro se encuentra en el libro de depósitos bancarios.

5.- MERCANCIAS RECIBIDAS.-

El encargado de controles también es responsable de checar que todas las entregas al hotel, de alimentos, bebidas y equipo se hagan antes de que la gerencia realice cualquier pago de dinero. Esto se hace mediante la revisión de los siguientes documentos:

- a) **NOTA DE ENTREGA:** Contiene la descripción breve de la mercancía, deberá ser firmada la copia por el encargado de recepción como prueba del recibo de bienes después de haber checado la entrega. La segunda copia se quedará en recepción.
- b) **FACTURA:** El encargado de controles la recibe posterior a la nota de entrega que la comparará entre sí mismas checando cantidades, precios por unidad y costo total sean correctos.
- c) **NOTA DE CREDITO:** Generalmente impresa en rojo, la extiende el proveedor cuando se regresan mercancías defectuosas o rotas.
- d) **ESTADO DE CUENTA:** Es enviado por el proveedor dónde se enlistan fechas, números y totales de las facturas previamente enviadas. También incluye notas de crédito, con sus cantidades cuyo total se deduce de los totales de las facturas. La cantidad final que aparece en el estado de cuenta es el saldo del hotel, y a partir de éste se efectúan todos los descuentos de efectivo.

2.4 FORMAS O REGISTROS BASICOS

Las formas generales en un hotel serán los medios de un control de trabajo así como los componentes que lo constituyen en aspectos de personal, mercancías, artículos de limpieza, efectivo, etc.

Se definen como aquellas que sirven a varios departamentos del hotel y que son utilizadas, así mismo al servicio de huéspedes.

2.4.1. CLASIFICACION GENERAL

Los registros o formas de control son clasificadas por los departamentos que forman la estructura organizacional de un hotel; en la actualidad los hoteles de grandes magnitudes han sido en cierta forma desplazadas en los departamentos que manejan un control más exhausto, por los sistemas computacionales, aunque la mayoría todavía las utilizan y máxime en los hoteles de no tan altos recursos.

Son escritas y utilizadas en éste caso, por su grado de importancia que les caracteriza, por tanto a continuación se describen:

a) HOJA GENERAL DE REGISTRO

Elaborada por el consejo de administración, consta de una numeración por pisos de las habitaciones, así como registro

provisional del cliente por número y tipo de habitación. Día a día es renovada considerando el cambio de huésped que pueda ocurrir; se considera como un control maestro para recepción, que dará un panorama general de la distribución de huéspedes del hotel, ya sea que se encuentren libres u ocupadas, como se puede observar en la figura (2.5).

H O T E L .			
México, D. F. a _____ de _____		de 19 _____	
CLASE	No.	DESCRIPCION	OBSERVACION
Sencilla	101		
Sencilla	102		
Doble	103		
Triple	104		
Doble	105		
Sencilla	106		
Sencilla	107		
Doble	108		
Triple	109		
SUITE	110		

figura (2.5)

b) TARJETA DE REGISTRO

Tiene como finalidad reunir el mayor o indispensable número de datos sobre cada uno de los clientes alojados en el hotel y su importancia radica en ser, por así decirlo el úni-

co documento de identificación del cliente dentro del hotel, inclusive para el caso de investigación policiaca eventual como puede observarse en la figura (2.6).

c) RESERVACIONES

Su finalidad es la de llevar el control adecuado por fechas exactas, la hora y el día de la reservación pertinente realizada por un cliente, que tendrá que ser considerada a la hoja gral. de registro en la fecha indicada; si existe algún error se procederá a la cancelación, ver figura (2.7).

RESERVACIONES.

Sin Confirmar Confirmada

Llegada _____ Nombre _____ Tpo.cuarto _____

Salida _____ Llegada via _____ hr. _____ Precio _____

Hecha por: _____ Tel. o Direc. _____

Paga _____

OBSERVACIONES _____

FECHA: _____ TOMADA POR: _____

figura (2.7)

H O T E L .

No.
Habitación

Entró el día _____ de _____ de _____ a las _____ hrs. no. pers. _____

Tiene credito _____ Cantidad _____ Caja de Seguridad no. _____

día	mes	debe por Habitación	equipa.	lavado Ropa.	Res.	tlf.	tlf	Varios.	debe Total	Abono o Pago

DEBO Y PAGARE

SALIDA

Nombre: _____
 Dirección: _____
 Ocupación: _____
 Procedencia: _____
 Nacionalidad: _____
 Placas Auto: _____

DIA _____ HORA _____

SR.

figura (2.6)

d) COMPROBANTE DE PAGO

Consta de un talonario dónde que se concederá al cliente, el cual hára o simulará el papel de una nota de entrega por recepción de mercancía. Consta de dos partes, una de ellas será el comprobante de hospedaje y pago para el cliente en caso de que su compañía, para la que el trabajo, cubra los gastos de representación de ésta persona, y la otra parte permanecerá en el establecimiento adjunto con el talonario, como se muestra en la figura (2.8).

No. 0000	H O T E L .	No. 0000
<i>Hotel.</i>		
Recibi de.....	Recibi de.....	
la cantidad de \$.....	la cantidad de \$.....	
por concepto de hospedaje del dia.....	por concepto de hospedaje del dia.....	
al dia.....	al dia..... de 19.....	
Fecha:.....	México, D.F. de de 19.....	
	EL GERENTE.	

figura (2.8)

e) CAJA DE SEGURIDAD

La empresa al no hacerse responsable de los objetos de valor que puedan permanecer en las instalaciones del hotel, requerirá de servir con cajas de seguridad para la protección de los objetos de valor del huésped, como se muestra en la figura (2.9).

f) REPORTE DIARIO DE CAMARISTAS

En éste se detalla el estado de cada habitación asignado a la camarista, posteriormente es entregada a la supervisora, para que en base a estos reportes se elabore el reporte del ama de llaves, como puede observarse en la figura (2.10).

g) REPORTE DIARIO DE AMA DE LLAVES

Es elaborado por la asistente del ama de llaves autorizado por el ama de llaves que se puede realizar hasta cuatro veces al día, dónde se detalla el estado de cada habitación en el hotel, según claves anotadas en el mismo reporte, como se puede observar en la figura (2.11).

h) REPORTE ASISTENCIA DE PERSONAL

Mediante la autorización del gerente de división cuartos, se hace un detallamiento de los nombres de todos los empleados del departamento y sus horas trabajadas durante la semana terminada, así como sus faltas, descansos, vacaciones, etc., supervisada por el departamento de personal que enviará al departamento de contabilidad para proceder a la elaboración de la

nómina correspondiente, como se muestra en la figura (2.12).

i) AUTORIZACION PARA TIEMPO EXTRA

Es elaborada por la supervisora o asistente del ama de llaves, que consta de un original para el departamento de Contabilidad, una copia para el departamento de Personal y una última copia que se destinará al archivo del ama de llaves. Se debe especificar el motivo que justifique el pago de las horas extras, para que el departamento de Contabilidad pague ese tiempo extra y el departamento de Personal tenga un mejor control de ese tiempo, como se muestra en la figura (2.13)

j) ROPERIA

Lo requerirá la persona que desee adquirir un artículo de la ropería; se anota el objeto o artículo y el uso que dará en algunos casos para que la encargada de ropería o bien el ama de llaves tenga un mejor control de los artículos a su cargo, como se puede observar en la figura (2.14).

k) CONTROL DE CAMARISTAS

La encargada de ropería hará el conteo de ropa entregado a cada camarista, anotando las cantidades para tener un mejor control en los blancos y verificarlo con la devolución de la ropa sucia, como puede observarse en la figura (2.15).

CAJA No. _____

Registro de cajas de Seguridad

*Recibí llave de la caja de deposito
no _____ el hotel se hace respon-
sable unicamente hasta la can-
tidad de _____*

NOMBRE _____

DIRECCION _____

CIUDAD _____ **EDO.** _____

CUARTO _____ **Fecha** _____

Firma huesped _____

LA GERENCIA

Reporte diario de *Camaristas*

FECHA: _____

SALIDAS..	CUARTOS OCUPADOS	LIMPIEZA ADICIONAL
CAMARISTA	SUPERVISOR	

Figura (2.10)

Reporte de AMA de LIANES .

FECHA: _____

C - en compostura V - ocupado R - desocupado sin eq.
X - vacia OJO - ocupado sin equipaje

h a b.	observaciones	h a b.	observaciones
1 0 1		1 1 1	
1 0 2		1 1 2	
1 0 3		1 1 3	
1 0 4		1 1 4	
1 0 5		1 1 5	
1 0 6		1 1 6	
1 0 7		1 1 7	
1 0 8		1 1 8	
1 0 9		1 1 9	
1 1 0		2 0 0	

Figura (2.11)

Reporte de asistencia de PERSONAL .

DEPTO. _____

FECHA. _____

	S		D		M		J		V		NORMAL	EXTRA

- CLAVES**
- DESCANSO D
 - VACACIONES V
 - ENFERMEDAD E
 - SUSPENSION S
 - ACCIDENTE A

APROBADO

JEFE DEPTO.

figura (2.12)

**Autorización para :
TIEMPO EXTRA**

Autorizo a: _____

A trabajar _____ **horas extras el** _____ **de 19** _____

MOTIVO

MÉXICO D.F. _____

NOMBRE Y FIRMA

DEPTO. _____

figura (2.13)

R O P E R I A

Vale a ropería por _____

México, D.F. _____ **de** _____ **de 19** _____

VO. BO.

Firma

figura (2.14)

Conteo de ropa camaristas

No Hab	Sabanas	Fundas	T. GDE	T MED	T PULL	ALFOM BAÑO	Allom HAB	PROTE CTOR	COLOMA

figura (2.15)

1) CONTROL DIARIO

La encargada de ropería, anotará los faltantes de las camaristas y firma de la camarista que tuvo el faltante para así tener un mejor control de la existencia de ropa y del personal del depto., ver figura (2.16).

Informe *diario* de control.

HAB.	SABANA	TOALLA	PULLMAN	FACIAL	ALBERCA	TAPETES	COLCHA	FALTANTE

CAMARISTA: _____

figura (2.16)

11) REQUISICION INTERNA DE ALMACEN

Es elaborado por el ama de llaves, asistente de ama de llaves, encargado de ropería, jefe de mozos o supervisora, el cual consta de un original (almacén) y copia (archivo del departamento). Su periodicidad es un día determinado de cada semana o bien si se necesita antes. Es utilizado para solicitar al almacén suministros y artículos de limpieza, ver figura (2.17).

No. 0000

Requisición Interna de almacén

Fecha: _____

DE: ALMACEN

A _____

Favor de entregar la siguiente mercancía

BEBIDA ALIMENTOS OTROS

NOTA marcar con una "X" donde corresponda

Cantidad	Unidad	A R T I C U L O	Art.No.	Cant. entregado	TOTAL

m) ESTACIONAMIENTO

La elabora el portero, la cual consta de tres partes:

1. control del portero
2. el huésped
3. llaves del auto.

Se debe anotar el número de cuarto o si el huésped es cliente de la barra o restaurant. Mejorará el control de vehículos de los clientes del hotel y para el cobro de estacionamiento en algunos casos, como puede observarse en la figura (2.18).

n) ORDEN DE TRABAJO A MANTENIMIENTO

La autorizará el jefe del departamento de Mantenimiento, la cual consta de original (para el depto. de Mantenimiento) y una copia (para el archivo del depto.).

Se debe especificar con claridad el problema y el lugar exacto. En caso de ser urgente, se debe escribir en la parte superior y se enviará al departamento de Mantenimiento para que allí se asigne a la persona para realizar la reparación, como se muestra en la figura (2.19).

ñ) REQUISICION A ABASTECIMIENTOS GENERALES

La autorizará el gerente de división-cuartos, donde la original pertenecerá (al almacén) y la copia (al archivo del departamento). Sirve para solicitar al almacén del hotel suministros que el departamento necesita, como se puede observar en la figura (2.20).

<i>Estacionamiento</i>	ESTACIONAMIENTO.	<i>estaciona- miento</i>
Fecha de entrada _____	NO PIERDA ESTA BOLETA	FECHA DE ENTRADA _____
Marca _____	Fecha entrada _____	MARCA _____
Placas _____	Marca _____	PLACAS _____
Habitación _____	Placas _____	HABITACION _____
	Habitación _____	

figura (2.18)

No.0000

MANTENIMIENTO Orden de Trabajo.

POR _____ FECHA _____

UBICACION _____

PROBLEMA _____

ASIGNADO A _____

FECHA TERMINADO _____ TIEMPO OCUPADO _____

EJECUTADO POR _____

OBSERVACIONES _____

figura (2.19)

Requisición Almacén General

DEPARTAMENTO: _____ Fecha: _____

FORMA no	CANTIDAD	A R T I C U L O S

Recibido por _____ Jefe de departamento _____

figura (2.20)

Así es como se muestra en su generalidad el control de registros en el funcionamiento de la Industria Hotelera; ya que sin ellos o bien la utilización de un sistema de cómputo, resultaría en cierta forma más difícil al accionar de los diferentes departamentos que llevarán acabo un óptimo servicio dentro del funcionamiento del inmueble.

2.5 DIRECCION

2.5.1 SU CONCEPTO Y GENERALIDADES

La dirección se define como el elemento de la administración en el que se concluye la efectividad de todo lo planeado, asumido por la autoridad administrativa y que mediante la toma de decisiones que se cumplirán debidamente las órdenes señaladas.

Al ser éste la cabeza central de una organización, aún así surgirán conflictos y discrepancias; unos reconocen a este elemento como el punto de " actuación " y otros el de " ejecución ".

Por su parte Terry define la actuación como el logro por medio de los miembros del grupo, de los objetivos en base a los planes y la organización, realizados por el jefe administrativo.

Koontz y O'Donell adoptan el término " Dirección " como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

H. Fayol define a la Dirección en una manera indirecta, que al ser constituido el grupo social, se procura hacerlo funcionar; lo cual es la misión de la Dirección.

Esta consiste para cada jefe, en obtener los máximos resul-

tados posibles a los elementos que componen su unidad, en bienestar de la empresa. Por tanto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla; de nada servirán técnicas complicadas en los elementos necesarios que se han mencionado, sino se logra una buena ejecución la cual dependerá y coincidirá con una óptima dirección.

Su importancia radica en que este elemento de la organización es el más real y humano, y en dónde un pequeño error propiciará la imprevisión de las reacciones humanas que da lugar a consecuencias negativas.

Sus fases que la componen:

- a) Delegar la autoridad correspondiente
- b) Ejercicio de la autoridad
- c) Establecimiento de los canales de comunicación
- d) Supervisión del ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Todo proceso administrativo, requerirá de la Toma de Decisiones, ya que ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización podrá llevarse acabo mientras no se tome una decisión. La dificultad de tomar decisiones radica en que cada una tiene que combinar elementos tangibles con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones con razones y realidades con probabilidad. Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo de problema, con la persona que la toma y con

las circunstancias que existan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones óptimas y eficientes.

2.5.2 DIRECCION EN LA INDUSTRIA HOTELERA

La dirección o ejecución de funciones llevadas al cabo dentro de la Industria Hotelera, pueden desglosarse en las subdivisiones siguientes:

1. Alta dirección
2. Dirección operativa
3. Departamentos en staff
4. Departamentos en línea

1. ALTA DIRECCION.-

Esta incluye aquellos puestos que tienen como denominador común la responsabilidad de tomar decisiones cuyas consecuencias puedan afectar la estructura en sí de la propia empresa:

- Consejo de administración
- Director General, con su Asesor Financiero
- Gerente General, con su Coordinador y su Contralor.

El Consejo de administración es elegido por los accionistas para que, en su nombre, tome las decisiones financieras de la empresa, pudiendo concretarse sus funciones específicas de la manera siguiente:

- * Nombrar al Director General de la empresa.
- * Fijar los planes generales de la misma.
- * Determinar los dividendos a repartir entre los accionistas.
- * Decidir el porcentaje sobre beneficios que debe ser destinado a amortizar deudas contraídas.
- * Aprobación de reinversiones dentro de la misma empresa.

El Director General llevará a la práctica los planes fijados por el Consejo de Administración y conseguir que la inversión de los accionistas rindan los beneficios previstos. Sus funciones, entre otras, serán las siguientes:

- * Fijar los objetivos, las políticas, los programas y los presupuestos de la empresa en general y cada uno de los departamentos en general.
- * Decidir el sistema de organización más apropiado para la empresa.
- * Proposición al Consejo de Administración en la modificación o ampliación de los planes.

El Asesor Financiero es un staff del Director General y su función principal consiste en aconsejarle desde un punto de vista técnico cada vez que éste deba tomar una decisión de carácter económico dentro de la empresa.

El Gerente General tiene como responsabilidad fundamentalmente llevar a la práctica los objetivos, políticas y progra-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

mas establecidos por el Director General, así como supervisar el presupuesto asignado, resumiéndose sus funciones de la siguiente manera:

- * Representar al hotel ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que el hotel sea miembro.
- * Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas.
- * Establecer las normas a seguir por parte del hotel con sus empleados o sindicatos.
- * Conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los empleados y departamentos del hotel, coordinando sus diversas actividades y delegando oportunamente responsabilidades en los jefes departamentales.

El Coordinador General es un staff del Gerente General y su finalidad primordialmente consiste en aunar los diversos esfuerzos individuales para obtener el único esfuerzo colectivo que multiplique la capacidad operativa del hotel, y funciones de la siguiente manera:

- * Programación detallada de las actividades en aquellos departamentos que se relacionen entre sí.
- * Promover una comunicación eficiente en todos los niveles jerárquicos, dentro y fuera de los departamentales.
- * Supervisar la correcta aplicación de los medios necesarios para que los empleados puedan realizar eficazmente su trabajo.

El Contralor General también es un staff del Gerente General y, tiene como función fundamental establecer y llevar a la práctica sistemas de control apropiados para medir la eficacia de la actuación de las unidades de la empresa, informando de los resultados al Gerente General para que éste, através de la línea, efectúe las correcciones oportunas. En cuanto a funciones más concretas, lleva acabo las siguientes:

- * Centralizar los datos contables y estadísticos, para determinar la situación financiera del hotel.
- * Elaborar informes solicitados por las diversas entidades oficiales y fiscales.
- * Protección mediante la auditoría interna, en todos los bienes propiedad del hotel, manteniendo al día los diversos contratos de seguros, fianzas y similares.
- * Control de los asientos legales del hotel, sirviendo así mismo de enlace entre éste y el auditor externo.

2. DIRECCION OPERATIVA.-

La dirección operativa es la responsable directa sobre las actividades del hotel, enfocadas a la prestación de servicios que le permitirán a éste obtener los beneficios a lograr en sus objetivos:

- Gerente de Operaciones
- Gerente de Ventas
- Director de Cuartos
- Director de Alimentos y Bebidas.

El Gerente de Operaciones de un hotel es equivalente al Gerente de Producción en una fábrica, por ello, su función principal consiste en lograr que el producto alcance la calidad adecuada, según los costos previstos, para poder competir con éxito en el mercado. Así bien, como el hotel es una industria de servicios, en la forma de prestar dichos servicios dónde se debe conseguir la calidad deseada, resultando imprescindible el complemento de los empleados.

El Gerente de Ventas tendrá como principal objetivo, que se logre el óptimo volúmen de ventas fijado por el Director General para un período de operaciones determinado y que el Gerente General desglosará en metas a corto, mediano y largo plazo.

El Director de Cuartos se responsabiliza directamente de que los servicios propios y exclusivos del hotel, en cuanto tal, se proporcionen de acuerdo a las políticas fijadas por el Director General.

El Director de Alimentos y Bebidas es responsable de la correcta prestación de aquellos servicios que proporcionarán al hotel una mejor atención a los huéspedes y obtención de ingresos complementarios.

3. DEPARTAMENTO EN STAFF.-

Aquí se agrupan todos los departamentos que cumplen funciones de staff, es decir, aquellos en que sus actividades ejecutadas no influyen en los resultados finales de la operación de un hotel, dado que se limitan a proporcionar asesoramiento, servicios auxiliares y control. Logicamente cada establecimiento deberá tener sus departamentos propios de almacén, mantenimiento, contabilidad, cajas departamentales así como crédito y cobranzas, pues el tipo de actividad que desarrollan es muy localista y específico como lo son los departamentos siguientes:

- Departamento de almacén
- Departamento de contabilidad
- Departamento de crédito y cobranzas
- Departamento de mantenimiento
- Departamento de compras
- Departamento de relaciones públicas
- Departamento de personal.

4. DEPARTAMENTO EN LINEA.-

Las funciones propias de la línea son: producción, compras y ventas, aunque el departamento de compras no se considera debido a la explotación que existe en las cadenas hoteleras, ya que en realidad desde un punto de vista técnico debería de incluirse en la línea.

Los servicios propios y exclusivos del hotel, se encuen-

tran englobados dentro de los departamentos de la división de alimentos y bebidas.

En base a la secuencia normal de un cliente en su proceso de alojamiento, se necesitarán únicamente los siguientes departamentos:

- 1o. Reservaciones
- 2o. Recepción
- 3o. Personal uniformado
- 4o. Ama de llaves
- 5o. Teléfonos.

De igual forma y resumiendo los servicios proporcionados por la división de alimentos y bebidas, son principalmente la elaboración y servicio de alimentos. Dentro del departamento de ventas, se cree son suficientes y básicos los departamentos de grupos y convenciones, ventas nacionales e internacionales y agencias de viajes.

CAPITULO III

MANTENIMIENTO

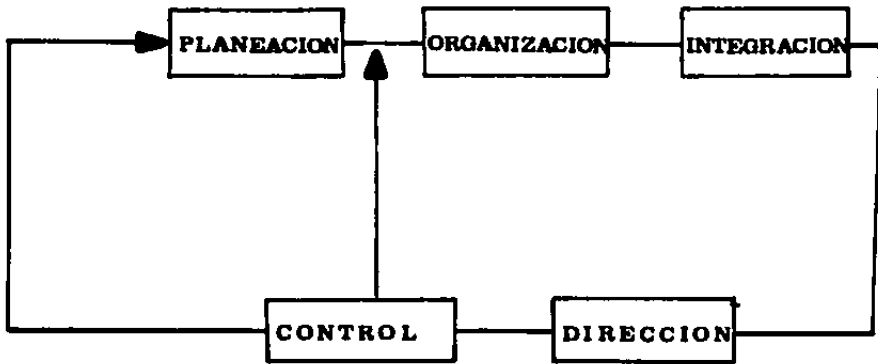
3.1 GENERALIDADES

3.1.1 FUNCIONAMIENTO

El departamento de mantenimiento en cualquier tipo de empresa o industria es de suma importancia, ya que es considerado como la columna vertebral de el funcionamiento óptimo de la misma, como lo es en la Industria Hotelera.

Para poder comprender la función tan importante que desarrolla un mantenimiento, es necesario conocer el concepto del mismo. La función mantenimiento desarrollada por la actividad humana, conservará la calidad del servicio prestado por maquinaria y equipo maximizando su disponibilidad, así como instalaciones y edificios en condiciones seguras, eficaces en la forma más económica accesible.

Para ello, es necesario seguir los lineamientos del proceso administrativo:



La planeación, es la subdivisión de mayor importancia en el proceso administrativo, ya que de no existir algún plan no podrá llevarse al cabo una ejecución, organización, y mucho - menos controlar algún aspecto. Además de que toda planeación va acompañada de el deseo de lograr un objetivo, para lo cual se considerarán los objetivos a cumplir. Es necesario tomar - en cuenta cuándo y a dónde se desea llegar ahora y después, - considerando las limitaciones de acción como lo son humanas y técnicas.

La organización comprende la estructuración de lo previamente planeado. Para el departamento de mantenimiento será primordial el impulsar y cooperar a la generación de utilidades, será necesario conservar las instalaciones que contribuyen al funcionamiento en un estado de eficiencia máxima y a un costo mínimo.

En la integración, una vez que se ha logrado la adecuada estructuración de lo planeado es menester el estudio del aspecto humano.

- a) PUESTOS: Se elabora una lista de trabajo a realizar por grupos y determinando las horas-hombre de cada grupo se decide cuantos puestos son necesarios, que ayudará al análisis de puesto.
- b) HOMBRES: Conociendo el puesto, se escogerá a la persona adecuada, facilitándole una capacitación que logre un desarrollo completo en la función asignada.

La dirección es de gran importancia a considerar en el departamento de mantenimiento, ya que deberá tener conocimiento y aptitudes para crear en su personal el interés y motivación requeridas así como un deseo de cooperación, dichos aspectos llevarán acabo un entendimiento mejor a su personal, mediante lo cual el gerente de mantenimiento cuidará de aplicar ciertos principios esenciales para lograr que su personal ayude y apoye los objetivos del departamento. Los factores

básicos a considerar son:

DIRECCION

Motivación
Comunicación
Coordinación
Ejecución

Finalmente el control asumirá la comprobación de que la persona o las máquinas funcionen y lleven acabo lo establecido de acuerdo a sus características. Esta parte fundamental, requiere de algunos aspectos para una óptima realización, y son:

- a) Medición
- b) Comparación
- c) Análisis
- d) Corrección

a) **MEDICION:** Durante el proceso administrativo se miden los resultados obtenidos de los elementos que requieren de control, anotando los datos para llevar adelante el procedimiento requerido.

b) **COMPARACION:** Una vez realizado el paso anterior, se procede a comparar dichos resultados con las normas establecidas y así conocer las desviaciones existentes.

c) **ANALISIS:** A las desviaciones o variaciones detectadas, se analizarán detenidamente para conocer el porqué de las anor

malidades correspondientes.

d) CORRECCION: Es necesario el aplicar las medidas correctivas requeridas para poder eliminar la(s) causa(s) que propician las variaciones existentes, como por ejemplo:

Se puede cambiar un fusible del tablero eléctrico continuamente, sin tomar en cuenta que el causante del daño puede serlo un exceso de carga o bien que la máquina que este conectada al tablero se encuentre en condiciones inadecuadas, es - por ello, que se debe de llegar a esa causa que provoca la anomalía en la instalación eléctrica.

3.1.2 ANALISIS DEL PUESTO

Es necesario contar con una descripción de cada puesto existente en el departamento, con el fin de saber sus funciones específicas generales, esta descripción de puesto será - realizada en coordinación con el Ingeniero jefe de mantenimiento y el departamento de recursos humanos de la empresa. Consta de una descripción (título, ubicación, fecha de análisis, - etc.); descripción genérica (operaciones continuas, semanales, mensuales, semestrales, esporádicas); especificaciones de - puesto (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

El cual de lugar a un control detallado de las operaciones o características a desarrollar como parte del departamento.

3.1.3 INSPECCIONES, SUPERVISION Y REPORTES

Las inspecciones como funciones de apoyo son poco consideradas en el departamento siendo una de las labores poco utilizadas debido quizás, una falta de interés por el hecho de ir marchando aparentemente bien las cosas, decae el interés por un mejor aprovechamiento y mayor rendimiento de los equipos y herramientas de trabajo.

Para obtener buenos resultados de las inspecciones será

necesario que las visitas se distribuyan en programas; estos consisten en listar las diferentes actividades que debe llevar acabo un inspector. Estas inspecciones ayudarán a detectar las posibles fallas en la operación de las máquinas y del buen estado de las áreas públicas y habitaciones, como se observa en la figura (3.1) que se muestra.

Estas formas tienen un espacio para hacer anotaciones de cada actividad realizada, la fecha de revisión, el número de inspecciones que se levantaron, así como datos básicos. Se empezará por analizar al fondo las funciones de cada una de las divisiones que la integran. Dando por hecho que ya se hayan - elaborado programas de inspección de cada división correspondiente al departamento.

Se procederá a buscar los puntos de mayor importancia a inspeccionar como son:

- 1.- Que el organigrama de la división esté bien estudiado y puesto al día por el jefe de la división.
- 2.- Que haya por parte del jefe una proposición de cursos para promover el desarrollo de su personal.
- 3.- Que la gráfica de control, esté al día y haya sido - analizado por el jefe de la división además de haber tomado - medidas necesarias para corregir las desviaciones principales.

H O T E L

FECHA _____

En reparación Listo Reparación Lista

Aire Acondicionado

VALVULAS
TERMOSTATO
FILTRO
DESAGÜE
ABANICO
REVISAR GOTERAS
REVISAR ENCHUFES Y AJUSTE

Habitación no.

Lamparas

INTERRUPTORES
ENCHUFES
PANTALLAS
FOCOS
ENCHUFES

Interruptores

TAPAS DE TOMA CORRIENTE
INTERRUPTORES
RECEPTORES
RECEPTACULOS

Televisores

AUDIO
VIDEO
BOTONES
SINTONIZAR
ENCHUFE Y CONECTORES de ANTENA
CONTROL REMOTO

Es importante que el inspector esté bien capacitado para visualizar cuando algo vaya en condiciones deplorables. La supervisión será realizada por el supervisor de mantenimiento o su asistente, las áreas a supervisar serán principalmente las habitaciones, este procedimiento será supervisado en combinación con el ama de llaves o su asistente. Por medio de la cual, para cualquier anomalía que presente, se hará uso de reportes que indicarán las correcciones o reparaciones y son principalmente solicitados por el departamento de Ama de Llaves y cocinas, ya que en estas áreas es donde constantemente hay más desperfectos.

Existen reportes que deberán ser atendidos de inmediato, como pueden ser: cortos eléctricos, fugas de gas, fugas de agua, reparaciones sencillas en habitaciones, descomposturas en calderas, bombas, etc. Estos reportes serán atendidos por el personal de mantenimiento en turno, trabajando estos siempre las 24 horas del día, existiendo un personal aproximado de 8-10 personas por turno, dependiendo de la magnitud del hotel.

3.2 MANTENIMIENTO PREVENTIVO

3.2.1 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS

El mantenimiento preventivo es una función de gran importancia ya que éste se encarga de, anticiparse a las necesidades de la operación. Puede definirse como la actividad humana desarrollada para la conservación de instalaciones y equipo, a fin de asegurar la calidad de servicio que éstos proporcionan.

Básicamente su finalidad primordial que presenta, es la de reducir al mínimo las interrupciones y pérdidas de negligencias. El mantenimiento preventivo bien dirigido es un instrumento de reducción de costos.

Un programa de mantenimiento preventivo deberá incluir:

1.- Una revisión periódica de las instalaciones y equipo, que descubran las carencias existentes.

2.- Un mantenimiento necesario para remediar situaciones antes de que lleguen a causar daños, prosiguiendo los siguientes lineamientos.

- Inspección
- Limpieza
- Lubricación
- Ajuste

El deterioro del equipo o instalaciones, es producido por una falta de economía o por un excesivo cargo de trabajo, por ello se trazarán planes para elevar el nivel del equipo hasta un estándar mínimo de mantenimiento preventivo ya que se debe llegar a un nivel de estabilidad e introducir técnicas que eviten el constante modo de reparación a averías, para llevar acabo una inspección y mantenimiento bajo programa.

Una investigación del equipo indicará la necesidad de incrementar la fuerza de trabajo con el objeto de mejorar la -- condición de las máquinas o instalaciones hasta un nivel aceptable, anteriormente a la adecuación de un programa de mantenimiento preventivo. Al establecerse el programa, el número de trabajadores será inferior al que se tenía en un principio, - como resultado de reparaciones más económicas y menos paros, así que el tiempo perdido en el servicio disminuirá, dando lugar a un ahorro en los costos.

Además de la corrección de fallas mecánicas disminuirá el trabajo de emergencia, reducirá el número de llamadas de los huéspedes reportando desperfectos. Para su aplicación deberá de contar con un registro completo de las características y especificaciones de todos los equipos instalados en la empresa, incluyendo manuales, catálogos y repuestos. Es importante considerar que para una mayor efectividad del procedimiento del mantenimiento preventivo deberá de ser constante y de carácter rutinario.

El personal del área preventiva deberá ejercer sus funciones como ya se analizó: Inspección, Limpieza, Lubricación y Ajuste, pero no pretenderán ser reparadores, es decir, prevenir las reparaciones.

El mantenimiento preventivo será de suma importancia, ya que si en la empresa no se puede demostrar un pequeño ahorro no habría porque adoptarlo, pero si se le considera, se le pone en práctica y se controla como es correcto no hay porque pensar que no se conseguirán economías, como se muestra en la figura (3.2.1) .

Además el objetivo principal es la reducción de costos y existen otros puntos que se obtendrán y serán beneficios mediante el mantenimiento preventivo, como son:

- 1.- Menor tiempo perdido como resultado de menos paros de maquinaria por descompostura.
- 2.- Mejor conservación y duración de las herramientas por no haber necesidad de reponer equipos antes de tiempo.
- 3.- Menor costo por concepto de horas extras de trabajo.
- 4.- Menos reparaciones, pues éstas son prevenidas mediante reparaciones oportunas y de rutina.

5.- Menor costo por concepto de composturas cuando una pieza falla en el servicio, que suele echar a perder a otros y con ésta aumenta el costo de operación.

6.- Mejores condiciones de seguridad.

Mantenimiento Preventivo .

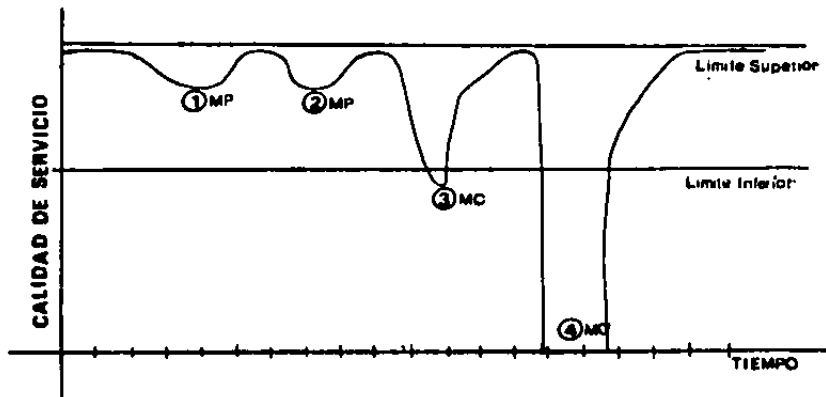


figura (3.2.1)

Las ventajas del mantenimiento preventivo son múltiples y variadas, ya que benefician desde un pequeño hotel hasta complejos industriales.

3.2.2 PROGRAMACION DE UN MANTENIMIENTO PREVENTIVO

a) PLANEACION.- Antes de emprender un mantenimiento preventivo es necesario trazar un plan general y crear el interés de quienes participan en él, e inclusive de quienes le sean ajenos. Como base inicial se elaborará un registro del tiempo de paro de la maquinaria causado por deficiencias del mantenimiento, identificando las máquinas y anotando brevemente el motivo. En un principio se debe incluir el tiempo de paro debido a defectos de diseño, y el costo de mantenimiento se acumulará con anterioridad a, o simultáneo con el principio del programa. En la planeación preliminar deberá de tomarse en cuenta los objetivos del programa y una ruta precisa, para evaluar e informar los beneficios.

Se requiere de la acumulación de datos históricos de reparación de maquinaria y equipo general, la cual se efectúa en formas de solicitud de mantenimiento correctivo, también indicará la frecuencia con que habrá de efectuarse las inspecciones para reducir al mínimo las descomposturas.

b) EXAMEN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.- Todo tipo de máquinas y equipo deberá ser revisado para precisar el trabajo que haya de realizarse para un preacondicionamiento, así como sus requerimientos de lubricación diaria, mensual, etc., incluyendo un cálculo de la frecuencia con que habrán de realizarse reparaciones totales. En la forma de examen o inspección de

mantenimiento preventivo se agruparán los datos correspondientes a esa función, como puede observarse en la figura (3.2.2) que se muestra.

Examen regular de Mantenimiento

Elicio: INSTALADOR	Area: CALDERAS	Examinadores:	Fecha:	HOJA _____ DE _____
Hoja de Cotejo no.	Equipo o instalación	Acción que se necesita	Frecuencia	

figura (3.2.2)

Si se busca la mayor cantidad de información, se leen con cuidado las instrucciones de los fabricantes, se examinan los registros del equipo y se toman en cuenta su empleo. Cuando el equipo es viejo o trabaja intensamente, ya que la emisión - de contaminantes atmosféricos, exigencias de seguridad , etc., es necesario aumentar la frecuencia de inspecciones. las --

revisiones se irán realizando en varias áreas reducidas, que en conjunto abarcarán la instalación total, lográndose así una secuencia óptima.

c) FRECUENCIA DE LAS INSPECCIONES.- Abarca dos tipos de inspecciones, que son la general y especializada. Las inspecciones generales son efectuadas en empresas chicas ya que la administración es más sencilla. El equipo base, mas sistemas hidráulicos, accionamientos, controles, etc., se revisan al mismo tiempo, llevado al cabo por un inspector en ayuda de expertos si es necesario. Este método de inspección se codifica en la hoja de comprobación con: S, SM, M, T, SA, A, que significan semanal, semimensual, trimestral, etc., en el lado izquierdo de dicha hoja para la inspección, y se harán las revisiones de acuerdo a lo que se encuentre anotado.

La inspección especializada se emplea en empresas grandes y ahorra inspecciones. Las partes de una máquina que duren más, no necesitan ser examinadas con la misma frecuencia que las que fallen más seguido.

La fijación de las frecuencias de verificación, marcará la tendencia en las primeras fases de un programa de MP, que da lugar a inspecciones elevadas, lo cual aumenta los costos más de lo necesario. Sin embargo, en el caso de que dichas frecuencias, no fuesen lo bastante marcadas, las interrupciones por descomposturas, con el siguiente gasto por paraliza-

ción, podrían ser más costosas que lo ahorrado en inspecciones.

El excesivo mantenimiento puede resultar tan costoso como poco, tomando en cuenta los costos afectados por las funciones de mantenimiento, se puede establecer un nivel que proporcione un máximo beneficio monetario, como se muestra en la figura (3.2.2.c).



figura (3.2.2.c)

Es conveniente principiar con periodicidades de inspección de una manera exagerada, vigilando los paros con averías de

las máquinas. Si la proporción de tiempo de paro fuera adecuada, se disminuirá la frecuencia de la inspección, en base a máquina por máquina, hasta llegar a un punto óptimo.

d) HOJA DE COMPROBACION DE MP.- Contiene la mayoría de las características de importancia de la maquinaria que requiere de revisión como bombas, impulsores, calderas, etc., especificando la forma de inspección como se muestra en la figura (3.2.2.d).

**Forma de Verificación para
la inspección preventiva
de *MANTENIMIENTO*.**

TIEMPO PROGRAMADO _____ DEPTO. _____ FECHA _____

INSPECCION SEMANAL _____ INSPECCION POR _____ INICIO _____ FIN _____

EQUIPO NO. DESCRIPCION	ESTADO Y OBSERVACIONES	TIEMPO PARA LA REPARACION		ORDEN DE TALLER DE	FECHA PROGRAMADA
		NO. HOMBRES	NO. HORAS		

figura (3.2.2.d)

Si se trata de una inspección especializada, es conveniente que la lista sea más detallada, dónde se enumerarán las partes principales de cada sistema. El juego completo de listas - es empleado por el inspector cada vez que se lleve acabo una - revisión. Cuando se hayan llenado las formas se entregan a la sección de control de mantenimiento, dónde se expedirán las órdenes de taller para que se efectúen las reparaciones recomendadas.

Aplicar el mantenimiento preventivo a toda clase de equipo, resulta muy costoso, es necesario decidir a que equipo conviene el mantenimiento preventivo mediante los siguientes aspectos.

- Si la falla puede causar consecuencias en la vida de la persona.
- Si se cuenta con equipo de reserva en caso de descompostura.
- Si la descompostura perjudica el programa.
- Si el costo de inspección de MP sea mayor que el de la reparación hasta que ocurra una avería.
- Si la antigüedad del equipo repercute al punto de deterioro que determine un paro.

Por ejemplo, las calderas deben ser revisadas básicamente en los meses de verano u otoño para que sea óptimo su funciona

miento en invierno.

e) PROGRAMACION DEL MP.- Una vez preparada la lista de comprobación para cada pieza de equipo o instalación, se procederá a elaborar un programa, para asegurar que se lleven a cabo las inspecciones necesarias. Las operaciones de inspección son estudiadas por un Ingeniero Industrial para determinar el tiempo que impliquen, o bien un cálculo de lapsos de inspección y verificación posterior por personal especializado; considerándose un flujo uniforme tomando en cuenta las variaciones y necesidades de temporada.

Es recomendable comenzar por inspecciones diarias como base, así se puede programar los renglones de menor frecuencias hasta los de una vez al año.

Las formas de cotejo mencionadas se clasifican en las de periodicidad variable y de frecuencia fija; estas últimas basarán su aplicación en inspección a edificios e instalaciones, ya que dependen del tiempo, mientras que las de periodicidad variable atañen al equipo productivo, ya que en su gran parte pueden revisarse según su uso, el cual es proporcional al volumen de servicio.

Por lo menos una vez al año será necesario revisar el programa de MP para la identificación de cualquier tendencia o defecto surgidos en el transcurso del tiempo. El mantenimiento

preventivo tiene por objeto disminuir el costo de mantenimiento, así como reducir el tiempo de paro en la producción por medio de engrases, inspecciones, arreglos y reparaciones controlados, para asegurar un continuo funcionamiento a la maquinaria.

3.3 MANTENIMIENTO CORRECTIVO

El mantenimiento correctivo es la actividad humana desarrollada en máquinas, instalaciones y edificios, cuando a consecuencia de una falla han dejado de prestar la calidad del servicio para el que fueron diseñados.

El objetivo inmediato del mantenimiento correctivo es la recuperación inmediata de la calidad del servicio, ya que la labor del mantenimiento correctivo exige una atención inmediata controlada por medio de los reportes " máquina fuera de servicio ", por lo que el personal debe efectuar sólo los servicios necesarios para que pueda seguir dando este servicio. Al examinarse los registros de maquinaria para precisar la frecuencia de las inspecciones es seguro que se verá la necesidad de recurrir al mantenimiento correctivo. El inspector al notar las fallas repetidas de alguna pieza o máquina lo hará del conocimiento del Ingeniero en Jefe, acompañando la información en cuanto al estado y causa, si ésta deficiencia se conoce.

El Ingeniero en Jefe, previa aprobación, estudiará el problema y determinará lo necesario para solucionarlo o reducirlo a su mínima expresión. Probablemente se requerirá de la modificación al diseño de la pieza, el empleo de un material diferente, controles de mayor eficiencia o bien la sustitución de la máquina completa por una de mejor funcionamiento.

a) DIVISIONES DEL MANTENIMIENTO CORRECTIVO.- Este tipo de mantenimiento se clasifica en:

- Mantenimiento correctivo ligero
- Mantenimiento correctivo a fondo

Dependiendo de la importancia de los trabajos que hay que desarrollar para corregir la falla, este mantenimiento puede ser atacado por dos tipos de personal que son el de escasa preparación técnica y el especializado; este último se encargará del mantenimiento correctivo a fondo o ambos, mientras que el personal de escasa preparación técnica sólo se encargará del - mantenimiento correctivo ligero.

El mantenimiento correctivo, si se emplea de una manera apropiada, servirá para disminuir el costo de mantenimiento mediante la resolución, con mejores diseños, de los problemas scatados y será de gran ayuda a la producción o al óptimo servicio para reducir al mínimo los paros.

3.4 EQUIPO, SU FUNCION Y MANTENIMIENTO

a) PLANEACION DEL MANTENIMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO.-

El objetivo principal del mantenimiento a largo plazo es conservar al día los objetivos, las políticas y procedimientos del mantenimiento. La planeación del mantenimiento requiere de una proyección de dos factores que son de gran importancia como lo son:

- 1.- Los cambios en el equipo de mantenimiento y en las necesidades de las instalaciones.
- 2.- Los cambios en el equipo de producción por caducidad.

De aquí que la planeación y las necesidades del departamento de mantenimiento sean futuras y comprendan transformaciones dentro del departamento.

b) EQUIPO.-

Sucede con frecuencia que el equipo de mantenimiento es viejo y usado en demasía y no es raro que tenga piezas improvisadas. Si se carece de un plan a largo plazo será difícil justificar la adquisición de nuevo equipo, así cuando se desee sustituir el equipo eficaz, separado o gastado, tendrá éste una perfecta justificación.

c) TRABAJADORES DE MANTENIMIENTO.-

Es difícil contar con personal capacitado para actividades futuras, sin embargo, es conveniente trazar planes de capacitación y adiestramiento incluyendo trabajos que vayan a presentarse por lo menos en 3 o 5 años, ya que es muy complicado contar con personal experto en especialidades como lo es la electrónica y la computación.

d) CAPACITACION PARA UN FUTURO PROXIMO.-

Los ingenieros, supervisores y otros empleados no pueden ser personal no calificado. Todo programa para la preparación de ejecutivos tiene que ser cuidadosamente elaborado; el número de hombres en potencia que son capacitados y adiestrados - deben coordinar con los planes a largo plazo de la empresa, ya que es de suma importancia mantener bien preparados a los empleados en función, así como, de adiestramiento de candidatos, para mantener una correcta organización dentro del departamento.

e) PLANEACION DEL MANTENIMIENTO A CORTO PLAZO.-

La planeación a largo plazo como ya fue expuesto, constituye una función de vital importancia sin embargo, será necesario precisar y contar con una previsión que se efectúe día con día, a ésta se le conoce como " Planeación a corto plazo ".

Entre sus bases básicas de importancia para la planeación a corto plazo, se tiene:

- Instalación de nuevo equipo
- Trabajo de carácter cíclico.

Cuando se tiene proyectado instalar, acondicionar o construir nuevas unidades en el hotel corresponderá al departamento de mantenimiento, ponerlas en función y preservarlas. La instalación del equipo o construcción marchará con menos tropiezos cuando ya se tienen los planes elaborados con anticipación.

El trabajo cíclico, como pintar, barnizar así como, composuras mayores en máquinas, calderas y reparaciones en general, esto es lo que constituye el trabajo cíclico, posteriormente se realiza cada determinado tiempo para completar un número de días o semanas de trabajo y el rutinario será de carácter rutinario, es decir, diario si así se requiere. Para ello se requerirá de personal de planta que formará la organización del departamento, como lo son el jefe de mantenimiento hasta elementos de requerimientos básicos como lo son pintores, plomero, electricista, operador de máquinas, técnico en aire acondicionado y refrigeración, etc., que son analizados en la organización del departamento.

3.5 GASTOS DE MANTENIMIENTO

Los gastos y costos de mantenimiento son de gran importancia para la Industria Hotelera, sin embargo, es necesario considerar que de acuerdo con el sistema que lleve el hotel, la cifra incluirá además de los gastos de reparación y mantenimiento de las habitaciones, los lugares públicos como lo son: lobby, restaurantes, cocinas, estructura del edificio; éste es un factor importante ya que existe un aumento constante en los costos de mano de obra y en los materiales utilizados en los trabajos de mantenimiento.

A continuación se enlistarán algunos de los puntos más importantes para evitar desperdicios de algunos materiales de suma importancia, como son:

A) DESPERDICIO DE AGUA: Como ya es sabido el agua es un recurso no renovable y en muchas de las ocasiones se le da un uso poco o nada recomendable, aumentando como resultado los costos. Es por ello que se menciona algunas medidas para disminuir el consumo del agua.

1.- Si el hotel tiene 2 o más medidas conectadas al suministro de la ciudad, no debe haber conexiones cruzadas, si las presiones difieren los servicios, aunque ligeramente, el agua de una línea con mayor presión podría fluir a una de menor presión y regresar al sistema de suministro de agua después

de haber tomado la medición.

2.- Si los tanques se encuentran en la azotea cuando sea necesario un aumento de presión, asegurarse que el agua del tanque no se derrame.

3.- Si el personal deja con frecuencia abiertas las llaves de las áreas de servicio, instalar llaves que funcionen a base de presión.

4.- Investigar las causas de fuga de lavandería y si hay posibilidad de utilizar válvulas de control en las lavadoras, asegurándose que funcionen correctamente y no goteen.

5.- Revisar los suavizadores de agua para ver si el uso de resina de alta capacidad producirá un ahorro al reducir la frecuencia de las regeneraciones.

B) REDUCCION DE LOS COSTOS DE CALEFACCION: La calefacción es un punto al que se le ha prestado poca importancia siendo éste un área importante para la reducción de costos. A continuación se mencionan algunos puntos para su reducción.

1.- Cuando sea posible utilizar vapor de baja presión para reducir las pérdidas, pues los sistemas de alta presión están más propensos a tener fugas.

2.- Quitar la tubería que no se utiliza ya que de otro modo podría haber pérdidas de calor.

3.- Estudiar la factibilidad de instalar un sistema de calefacción por zonas de modo que no haya necesidad de calentar todo el edificio a causa de una habitación.

4.- Sustituir las bombas de vapor por eléctricas, analizar las siguientes formas adicionales para reducir las pérdidas de calor:

- * Mantener la temperatura de las habitaciones desocupadas entre 50 y 70° F o apagar la calefacción.
- * La temperatura de las habitaciones ocupadas no debe exceder de 72° F.
- * Utilizar solamente los extractores y ventiladores que sean necesarios.

C) REDUCCION DE LOS COSTOS DEL COMBUSTIBLE: La combustión incompleta en los sistemas de calefacción por el consumo de combustible incrementa los costos. Además del gasto extra del combustible, cuando el petróleo no se quema por completo, esa combustión propicia que se acumule hollín en la caldera y esto ocasiona que se reduzca el rendimiento del calor del sistema, como se puede observar en la figura (3.5.1) que se muestra.

Algunas de las medidas que se pueden tomar para un correg

to funcionamiento, son las siguientes:

1.- Conservación de la temperatura del combustible en la boquilla del quemador en el nivel indicado.

2.- Respetar la relación combustible-aire recomendado por el fabricante.

3.- Asegurarse que los quemadores estén ajustados adecuadamente y las boquillas limpias.

D) REDUCCION DE LOS COSTOS DE CONSUMO DE AGUA: La pequeña fuga puede resultar una pérdida hasta casi 52,000 gals. de agua al año. La fuga en las instalaciones de un lavabo, resultará un desperdicio de aproximadamente 75,000 gals. al mes. Las fugas en las tuberías de agua que pasan por inadvertidas durante varios años por lo que es aconsejable que todas las tuberías empotradas en la tierra se revisen con regularidad.

E) REDUCCION DE ENERGIA ELECTRICA:

1.- Reducción de watts excesivamente altos en lámparas en los lugares en que la potencia de iluminación cubra las necesidades requeridas.

2.- Utilización de luz fluorescente en áreas en que la luz incandescente consuma lo que la fluorescente lo hará con

sólo un tercio de voltaje.

3.- Analizar la posibilidad de utilizar lámparas de mercurio, este tipo de lámparas son sólo útiles en los estacionamientos debido a su amplitud de iluminación y que una de ellas cubren una considerable cantidad de otro tipo de luminarias.

4.- Utilización de relojes de tiempo que apaguen automáticamente motores, anuncios, luces de edificio, calentadores, bombas de agua, ventiladores, etc.

5.- Una forma de reducción de costos en ésta área es el empleo de celdas fotoeléctricas o bien calentadores solares para consumición de energía solar en lugar de eléctrica.

6.- Apagar los motores grandes cuando no sean necesarios, al apagar un motor de 50 H.P. ahorra tanta electricidad como si se apagaran 400 focos de 100 watts.

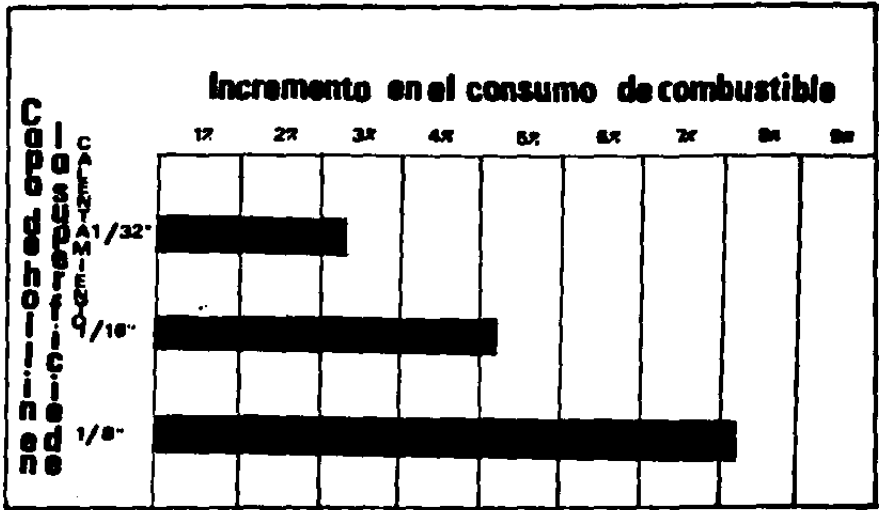


figura (3.5.1)

3.6 CONTROL DE MANTENIMIENTO

Una manera conveniente de aprovechar la información acumulada mediante los servicios de mantenimiento es identificar las máquinas y equipos que ocasionaron los mayores problemas y gastos en el mes anterior. Se logrará un gran ahorro si el mantenimiento se concentra principalmente en:

- Aquellas máquinas que hallan causado el mayor tiempo de paro.
- En los que estuvieron fuera de operación mayor número de veces.

Los procedimientos a seguir serán muy necesarios ya que éstos existirán en cada departamento como son:

1.- Procedimiento para la falla eléctrica.

Apagar todo el equipo de más de 2 H.P. o trifásicos para evitar un sobrecalentamiento o que se queme el equipo.

2.- Procedimientos para la fuga del agua.

Cerrar el supridor principal en la conexión del medidor y notificar al técnico inmediatamente, apagar toda la maquinaria que requiera agua para su operación.

3.- Procedimientos para la fuga del gas.

Cerrar el alimentador principal de gas en la conexión del medidor y apagar todo el equipo que requiera gas para su operación. Así como, revisar, constantemente los siguientes implementos utilizados en el hotel:

- Compresor de aire
- Aire acondicionado (área comercial)
- Aire acondicionado (área individual)
- Aire acondicionado (área multi- área)
- Torre de enfriamiento del agua del aire acondicionado
- Tinas y regaderas
- Toilets / WC (fluxómetros o flotadores)
- Generador de emergencia
- Puertas
- Drenaje
- Guía de cortinas
- Tablero de distribución eléctrica
- Elevadores
- Sistema de bombas de emergencia
- Extinguidores de incendio
- Mobiliario
- Luces, alumbrado de emergencia
- Alberca
- Pintura
- Equipo mecánico, etc.

Es factible lograr un estrecho control en el costo de la mano de obra de mantenimiento, adecuando normas de trabajo -

para las distintas operaciones de esa función, aunque implica un control de esa clase, un costo elevado así como de instalarlo y sostenerlo. Así mismo el control del costo de mano de obra de mantenimiento, al igual que el de materia prima y accesorios puede ser desarrollado con un desembolso mínimo de instauración y mantenimiento.

3.7 PERSONAL DE MANTENIMIENTO

Básicamente las divisiones existentes en el departamento de mantenimiento se clasifican en tres áreas que son:

- Personal de operación
- Personal de mantenimiento
- Personal de administración

A) PERSONAL DE OPERACION.-

Son las personas que forman parte de la maquinaria y del equipo en operación del hotel, como por ejemplo: calderas, - plantas eléctricas, carpintería; debiendo éstos de poseer una habilidad manual y un conocimiento pleno del funcionamiento y operación de la maquinaria a su cargo, es decir, que deben de reunir características específicas que serán necesarias en su labor repetitiva.

Para un nivel como lo es el de la operación de la maquinaria será necesario dar una explicación clara para un mejor aprovechamiento o bien al menos para ser manejadas de una forma adecuada; esto ayudará a alargar la vida de la máquina. A todo el personal que muestre un interés constante por superarse, la empresa (el hotel) deberá darle todo el apoyo necesario, proporcionándoles los medios que se requieran para un mejor desarrollo pudiendo ser éstos mediante cursos, seminarios,

o entrenamientos específicos para determinar el área.

B) PERSONAL DE MANTENIMIENTO.-

Es el personal responsable del mantenimiento de la maquinaria debiendo contar con una preparación media intelectual; la falta de conocimientos en ésta área hacen que los costos se eleven. Para evitar al máximo éstos desequilibrios se buscará dar una capacitación y adiestramiento basado en los métodos teóricos y prácticos, con el fin de que obtengan un conocimiento técnico más amplio. Su desarrollo debe lograrse mediante el apoyo de la empresa administrando los medios y programas necesarios.

C) PERSONAL DE ADMINISTRACION.-

Es un nivel al cual sólo llegará personal que no sólomente ha sido seleccionado de manera específica sino principalmente por sus conocimientos técnicos y por su nivel operacional, administrativo, intelectual y cultural. Introducir al departamento a un individuo que carezca de conocimientos administrativos que en lugar de un buen administrador podría reflejar una forma negativa en el área ya que la oficina empieza a perder coordinación, lo que da como resultado desconcierto en los subordinados y las actividades se vuelven complicadas.

Es importante conocer las diferentes actividades que desempeña cada uno de los empleados para así conocer sus necesidades de tipo personal y empresarial, de una breve manera se explica a continuación cada una de las funciones, basándose en el organigrama del departamento, el cual puede ser variado de acuerdo a las necesidades y tamaño de la empresa, como se puede observar en la figura (3.7.1) que se muestra.

A) JEFE DE MANTENIMIENTO

Este es el responsable de asegurar la operación y el mantenimiento apropiado de las instalaciones del hotel como son: Edificio, Mobiliario, Equipos e Instalaciones.

Procurando siempre un desarrollo máximo al costo más bajo sin perder la eficiencia. Como jefe del departamento será responsable ante el gerente general del hotel por un mantenimiento preciso y adecuado. Igualmente es responsable de dirigir su departamento de acuerdo con los sistemas y procedimientos establecidos por la empresa. Es importante considerar que el jefe de mantenimiento tenga el personal suficiente y bien preparado para evitar pérdidas de tiempo innecesarias por el contrario, éste deberá tener el tiempo adecuado para dedicarlos a asuntos de mayor importancia como pueden ser:

- Un planeamiento eficiente de trabajo, análisis de sistemas, operaciones del hotel, nuevos proyectos, es decir, que el Jefe de Mantenimiento deberá estar libre de tiempo para su

ORGANIGRAMA

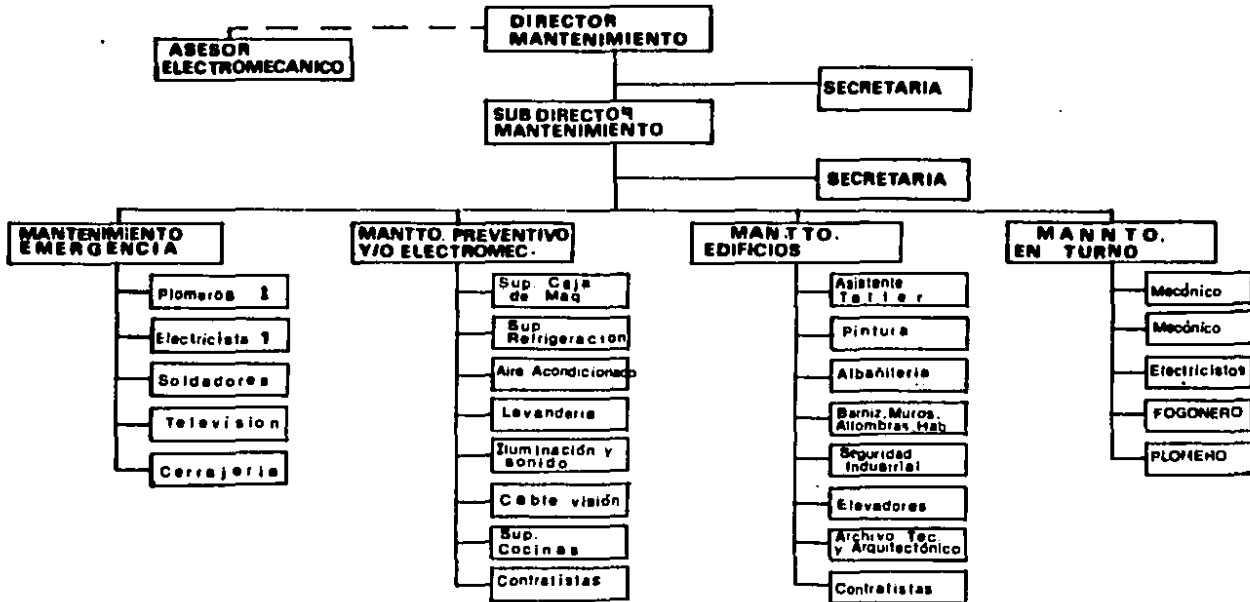


figura (3.7.1)

nejar su departamento.

El jefe de mantenimiento realizará reuniones regulares con su asistente y superiores; durante estas juntas deberá presentar los reportes de progreso, programas rutinarios de reparación y mantenimiento, programas rutinarios de reparación y mantenimiento, programas de mantenimiento preventivo y correctivo, tratamiento, control y análisis de agua, protección al incendio y programas de presupuesto y control.

B) SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

El supervisor de mantenimiento es el responsable ante el jefe de mantenimiento y tendrá a su cargo la adecuada administración del departamento, sus deberes principales son: coordinar y supervisar las normas de mantenimiento así como de programas y procedimientos de dicho departamento, además de la inspección y supervisión del personal.

C) OFICINISTA / ADMINISTRADOR

Tendrá a su cargo el apropiado funcionamiento de la oficina de mantenimiento y del personal, si lo hubiere como por ejemplo: almacenista. Preparará las requisiciones y especificaciones adecuadas con asistencia del jefe de mantenimiento, preparará inventarios, y enviará un reporte mensual de los gastos de mantenimiento al jefe del departamento.

D) OPERADOR DE MAQUINAS

Es la persona encargada de mantener los equipos, mantenerlos y vigilarlos de acuerdo a las normas establecidas, manteniendo un control sobre las instalaciones y los usos en los horarios adecuados para el equipo de energía; su jefe inmediato es el asistente del Jefe de Mantenimiento, será responsable de trabajos de operación en plantas de emergencia, de cuidar y conservar sus herramientas en buen estado, y participará en el programa de seguridad industrial.

E) ELECTRICISTA

Será el responsable de reparar al sistema de instalaciones y equipos eléctricos, reportará al asistente Jefe de Mantenimiento y los supervisores, sus deberes principales son: trabajos eléctricos de rutina, trabajos menores de televisión y trabajos eléctricos designados mediante órdenes de trabajo.

F) PLOMERO

Será el encargado de reparar y mantener todo el sistema e instalaciones hidráulicas sanitarias y de plomería, reportará al asistente Jefe de Mantenimiento y supervisor, sus deberes principales son: trabajos de plomería en albercas, cocinas, calentadores y cumplir cualquier trabajo razonable que sea solicitado por algún departamento o la gerencia.

G) TECNICO EN AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACION

Reparará todo el sistema de aire acondicionado cuando así se requiera, manteniendo una buena ventilación, extracción y refrigeración; reportará al asistente Jefe de Mantenimiento y supervisores; sus trabajos principales son: trabajos de rutina a los equipos de aire acondicionado y refrigeración, trabajos de máquinas de hielo de acuerdo a las normas y sistemas establecidos por la empresa.

H) MECANICO EN GENERAL

Este será el responsable de mantener y reparar equipos mecánicos como podrían ser: calderas, máquinas de lavandería. Sus trabajos principales son de rutina, de engrase y lubricación, limpieza de filtros, trabajos mecánicos y elevadores, - cocinas, colocación de rieles para cortinas y tener un claro entendimiento del reglamento de los trabajadores del hotel.

I) CARPINTERO

Se encargará de la reparación y reconstrucción de muebles, marcos, puertas, cerraduras, vidrios y espejos, reportará al asistente Jefe de Mantenimiento y supervisor; sus trabajos - principales son de rutina, de carpintería, cerrajería, trabajos de tapicería, cuidado y conservación de sus herramientas de trabajo.

J) PINTOR BARNIZADOR

Este realizará trabajos de pintura y barniz a los edificios, equipos y muebles del hotel, reportará al asistente Jefe de Mantenimiento y supervisor; sus trabajos principales son: trabajos generales de rutina en barniz, trabajos de impermeabilización y retoque de pintura.

CAPITULO IV

SEGURIDAD E HIGIENE

4.1 PLANIFICACION

Es frecuente la consideración de que el personal de seguridad sea conocido como un inspector, lo cual no corresponde a su misión, si bien es cierto que forma parte indispensable en el manejo de la seguridad, el hacer averiguaciones para reconocer riesgos; pero va más allá de la responsabilidad y campo de aplicación del trabajo de un administrador. El planeamiento ayuda a implantar un programa consistente y coordinado.

4.1.1 ELEMENTOS, POLITICAS Y REGLAS

A) ELEMENTOS.- Se debe conocer el tipo de empleado en un sitio de trabajo para su análisis, considerándose su edad, experiencia y habilidad, sus antecedentes socioeconómicos y su actitud hacia la seguridad. De ello se catalogará al empleado si sus elementos son positivos o bien que muestren un grado alto de riesgo, así como, la influencia que el concepto de seguridad tenga sobre los administradores o supervisores.

Otros elementos a considerar son el tipo de operación y la condición física de la misma, como sus instalaciones son buenas o departamentos son inadecuados, el planeamiento conside-

rará medidas correctivas para que éstas áreas estén dentro de condiciones seguras de operación.

Son también de importancia los requisitos del seguro de la indemnización de los trabajadores, ya que se deben considerar en el planeamiento de la seguridad. En todos los estados, la ley exige el seguro a las industrias ya que el trabajador recibirá los beneficios de la indemnización si su lesión está en relación con el trabajo que desempeña. Los proyectos de seguridad deben incluir por ley, planes por escrito de protección para los empleados.

Las disposiciones legales sobre seguridad, como la Ley de Seguridad e Higiene de 1970, tiene enorme influencia sobre el planeamiento de la seguridad; al expedirse en 1971 crea tres organismos:

- 1.- La Administración de Seguridad e Higiene en el trabajo (O.S.H.A).
- 2.- El Instituto Nacional para la Seguridad y la Higiene en el trabajo (N.I.O.S.H).
- 3.- La Comisión para la Vigilancia de la Seguridad e Higiene en el trabajo.

Estas agencias se encargan de reducir los riesgos para la seguridad y la salud en la industria, desarrollo y ejecución de normas de seguridad, así como apoyo en la investigación en dicho campo.

Son consideraciones de base los casos de emergencia los cuales deberán incluir procedimientos para accidentes poco - frecuentes como inundaciones, incendios o fugas de gas. Un - buen plan facilitará la evacuación del área del desastre y - control de éste por medio de una comisión mixta integrada - por empleados locales o bien mediante una agencia externa - como lo es el departamento de bomberos. Estos elementos de información para el planeamiento tiene que introducirse en el proceso de toma de decisiones antes del desarrollo de una estrategia de producción empleador-empleado.

B) POLITICAS.- Las políticas de seguridad en su generalidad establecen un propósito y una dirección conjuntas, que debe acatar todo el personal de la empresa; por encima de todo, és tas políticas deberán ser claramente entendidas por todos los miembros de la empresa.

Dependerán de los objetivos que deben cumplirse antes de poner en práctica una política de seguridad, los cuales delimitarán e indicarán específicamente lo que se espera del personal de la organización. En coordinación con un objetivo se requerirá de un método para lograr los objetivos deseados.

C) REGLAS.- Una vez establecidos los factores anteriores y que la experimentación y la experiencia hayan demostrado que hay mejores medios para lograr una meta, se podrán fijar reglas para el comportamiento. Para su buena utilización, deben ser

aprobadas por todos los niveles de la administración y ser revisadas anualmente, de manera que las reglas obsoletas queden eliminadas. La revisión anual ayuda a la determinación si las reglas son consecuentes con la política de la empresa y si son ejecutadas correctamente.

4.2 CONTROL

El control es la función administrativa que comprueba el seguimiento de objetivos y políticas de seguridad entre trabajadores y supervisores. En ocasiones es necesario ajustar el desempeño del personal para lograr las normas de seguridad.

La función de la administración es necesaria porque el buen resultado de un programa de seguridad se basa mucho en la eficacia con que el encargado de ella controla las diferencias de lo que se hace a lo que debería estar haciendo; éstas diferencias entre lo planeado y los resultados reales deben analizarse inmediatamente para que no haya tiempo muerto en la aplicación de la medida correctiva. Un buen control no se consigue limitando la evaluación a un sólo método, ni tampoco cuando no existen los medios para mejorar su aplicación; será insuficiente con vigilarlo, sino que debe disponerse de tipos alternos de desempeño para poder obtener los cambios.

En cada medida de control debe de incluirse la investigación y el análisis de los accidentes, ya que mediante los errores cometidos puede adoptarse las medidas correctivas para intensificar el control, los accidentes pueden y deben suministrar al personal de seguridad los datos que contribuirán al aislamiento de las áreas problemáticas y suministrar así señales sobre la acción correctiva necesaria. Generalmente las condiciones de inseguridad, actos imprudentes, factores físico-

ambientales, características físicas y psicológicas del empleado, generan todo tipo de cuestiones problemáticas para la seguridad.

Es también necesario realizar inspecciones de reconocimiento de los riesgos, ya que ésta medida consiste en la visita que un profesional de seguridad hace de forma periódica a las instalaciones de la planta u edificio, su propósito es vigilar e identificar condiciones o actos potencialmente peligrosos. Toda situación que indica peligro ha de observarse y debe ser comunicada de inmediato a los supervisores del área para su corrección. Las situaciones especialmente riesgosas son debidas a que existe una alta frecuencia de accidentes asociada con ellas o porque los accidentes son graves.

Los riesgos relacionados a la exposición al peligro son en su generalidad riesgos debidos a grúas y montacargas, riesgos con equipos eléctricos, riesgos con líquidos inflamables, materiales y productos químicos peligrosos, equipos mecánicos, escaleras de mano y algunos otros como el peligro del ruido que en un exceso provoca tedio y cansancio que pueden ser causas de accidentes.

Todos los métodos suponen el proceso de recopilar una serie de hechos, de buscar un conjunto de acciones alternas y - desarrollar luego medidas correctivas útiles. Esto implica a veces un proceso muy complejo, porque el objetivo debe de ser

el mejoramiento del desempeño. El progreso del personal en lo que se refiere a sus conocimientos sobre seguridad, será significativo en el mejoramiento del desempeño de dicho personal, así como su interés y participación.

Primeramente será necesario crear una atmósfera en la - cual los empleados se sientan motivados para tomar parte en la seguridad dentro del trabajo.

4.3 COMISION MIXTA

Las comisiones mixtas de seguridad son los medios más frecuentemente utilizados para la participación del empleado en la seguridad. En su generalidad existen variaciones del tipo, como son:

- * El comité de políticas de seguridad: Son los que toman las decisiones más importantes sobre políticas de seguridad.
- * Los comités de problemas especiales: Es el enfrentamiento a problemas específicos de seguridad que puedan presentarse.
- * El comité de seguridad permanente: Atañe los problemas crónicos que se presentan continuamente como lo puede ser una empresa que esté expuesta elevadamente a la electricidad.

Los comités o comisiones de seguridad deben de contener ciertos propósitos, si se pretende alcanzar una eficacia plena. Entre los propósitos fundamentales que deben de alcanzarse son:

- 1.- El mejoramiento del proceso de evaluación de los problemas que se están revisando y desarrollar soluciones para los mismos.
- 2.- La coordinación al programa de seguridad, es decir,

la consumición de tiempo que emplearía un comité es mayor que el que requeriría un individuo, aunque son muchos los afectados existe mayor probabilidad de que el personal clave atienda mejor sus funciones.

3.- El servicio como instrumento de motivación y satisfacción por la seguridad, ya que la participación en las actividades de un comité ayuda a fomentar la identificación del empleado con el interés en las actividades de seguridad.

4.- El ser instrumento para la toma de decisiones, puesto que al evaluarse una cuestión se analizan los costos y beneficios de poner en práctica un plan de seguridad, dónde la alta gerencia hará uso de revisión de las alternativas para la toma de una decisión.

Lograr que los empleados participen en las decisiones adoptadas por el comité de políticas de seguridad radica en la concesión de los empleados, supervisores y personal de seguridad una influencia equitativa en la toma de decisiones. Entonces se hará la integración de la comisión mixta de seguridad e higiene, que deberá fijar un programa calendarizado, dónde queden marcadas las fechas y horarios de los recorridos. En el programa de recorridos debe quedar establecido un plan de acción real y objetivo para hacer una excelente verificación de riesgos y los puntos a revisar de acuerdo a las necesidades que determine la comisión incluyendo condiciones inseguras

(pasillos, ascensores, equipos, etc.) y prácticas inseguras (bromas, trabajos no autorizados, falta de orden y limpieza, etc.).

Es necesario cubrir un recorrido donde por escrito se anoten los riesgos o anomalías notadas, que estarán a cargo de un supervisor que controlará la adecuada ejecución de los integrantes de la comisión o por el contrario que hayan cometido una práctica insegura, hasta llegar a la conjunción en una junta donde se darán las soluciones posibles a las causas de los probables accidentes.

Cada integrante deberá tener su propia función, así como el asesoramiento de personal especializado, que aparte de la distribución de las funciones, promueva la orientación de la comisión y los trabajadores, como lo pueden ser ingenieros, médicos, psicólogos y especialistas.

La comisión mixta deberá seguir una serie de recomendaciones prácticas, que pueden ayudar a encontrar las causas de los accidentes:

- * Obtener el reporte del accidente, elaborado por el patrón.
- * Obtener de inmediato la declaración directamente del lesionado.
- * Obtener la declaración de los testigos.

- * Obtener el informe médico.
- * Hacer un reconocimiento del lugar del accidente.

Una vez analizado perfectamente el accidente se podrán sugerir las medidas que deberán tomarse para que el accidente no vuelva a ocurrir y finalmente la comisión mixta podrá fácilmente llenar su acta y dar las recomendaciones necesarias y pertinentes.

Las comisiones mixtas deben realizar por lo menos, un recorrido mensual para cumplir con lo dispuesto en el reglamento general de higiene y seguridad y así cubrir plenamente su función.

4.4 CAPACITACION

La capacitación debe comportarse en un proceso continuo para que la seguridad llegue a ser parte de las decisiones del empleado. Dicho proceso supone tanto un entrenamiento inicial en seguridad de los empleados nuevos o de los que son trasladados; como el mejoramiento del desempeño de los que ya tienen experiencia y de los supervisores.

La capacitación en seguridad prepara a los empleados nuevos para ejecutar mejor y más responsablemente sus trabajos, ya que su objetivo principal radica en la cuestión de contar con empleados dotados de las habilidades y las actividades necesarias para desempeñar su trabajo con seguridad. Para ello, es conveniente incluir material e información pero sin limitarse profundamente a ello, como lo son: normas, reglamentos, equipos de protección, incentivos, beneficios y disciplinas contra el desempeño descuidado.

El entrenamiento o bien la capacitación rige desde los objetivos hasta la orientación y el entrenamiento operacional.

A) OBJETIVOS.- El uso de procedimientos correctos para guiar a los empleados que comienzan tareas nuevas forma parte del planeamiento. La administración de la seguridad necesita objetivos y plazos fijados como metas para poder asegurar la eficacia de un plan de capacitación, por ello las metas de la em-

presa son necesarias con el fin de garantizar un cumplimiento uniforme del adiestramiento.

B) ORIENTACION.- La orientación como parte fundamental en un empleado será básica, ya que el hecho de que exista un programa de orientación, hará que el trabajador logre una buena impresión si éste es por ejemplo de nuevo ingreso. Un programa de orientación suministra la comprensión de los deberes de un empleo y acentúa el grado de importancia de la tarea del nuevo empleado con respecto al bienestar de la compañía.

Este periodo de orientación puede utilizarse también para explicar políticas de seguridad de la empresa y el deseo que ésta tiene de contar con empleados que participen en sus programas. Para ello es mucho mejor poner a disposición del nuevo trabajador unos sistemas concretos y precisos, que simplemente hacerle declaraciones vagas y exigirle compromisos abstractos con la seguridad.

C) ENTRENAMIENTO OPERACIONAL.- Requiere de un mejoramiento de los hábitos de trabajo evitando riesgos y accidentes obvios, tomando en cuenta factores como la edad, el sexo y los antecedentes deben analizarse antes de decidir cual es el mejor método para capacitar a quienes van a ser entrenados.

Los tres métodos que han utilizado los supervisores como punto de partida son:

- La lista de verificación de entrenamiento
- El análisis de los riesgos del oficio
- La instrucción programada.

Utilizando una relación sencilla de los procedimientos correctos y de los métodos tendientes a obtener lo necesario en una operación particular; conociendo también los elementos peligrosos en un oficio antes de enseñar los métodos adecuados de un trabajo que darán lugar al análisis de riesgos, lográndose así, llevar al empleado por pasos graduales, dentro del sistema del trabajo, que es llevado a cabo por una instrucción programada.

4.5 PRIMEROS AUXILIOS

Primeramente es necesario describir en que consisten los primeros auxilios, éstos son la acción inmediata que se toma para atender una persona que ha sido lesionada o ha enfermado repentinamente y dependen directamente del tiempo, lo cual da lugar a la prevención de lesiones futuras y aliviar el dolor.

Es necesario contar cuando menos con un botiquín para llenar el tiempo mientras acude la ayuda médica y saber que tratamiento se debe aplicar en cada una de las diferentes lesiones que puedan ocurrir. Las recomendaciones importantes a seguir en caso de accidente o peligro son:

- Rescate o aleje a la víctima de la fuente de peligro, no la mueva a menos que sea indispensable.
- Cheque la respiración, y de respiración artificial si es necesario.
- Controle hemorragias, en caso de .
- Trate el envenenamiento, en caso de .
- Controle la situación y mantenga la calma, retirando a los curiosos y acudiendo a la Cruz Roja o a los servicios de emergencia.
- Mantenga a la víctima calmada y aflójese o retíresele la ropa.

4.6 EQUIPO CONTRA INCENDIO

Los incendios son generados por el fuego, el cual puede entenderse de dos formas como lo son:

- 1.- El fuego es una reacción química
- 2.- Es la rápida oxidación de un combustible que produce luz y calor.

El fuego se puede acabar si se retira el combustible, el oxígeno o el calor; el fuego cesa, por lo contrario combinense en la proporción adecuada y se vuelve a tener fuego. Mientras mejor se conozca la naturaleza del fuego más fácilmente podrá prevenirse contra un enemigo común y terrible como es el incendio.

El hotel deberá constar con el equipo necesario colocado en un lugar estratégico como parte misma del edificio, ya que la función primordial es la de proteger tanto vidas como la propiedad en sí, dividiéndolo de la siguiente manera:

EQUIPO FIJO: Este equipo incluye escaleras, puertas de salida, señales de salida, sistemas de alarma, sprinklers, hidrantes, detectores de humo.

EQUIPO PORTATIL: El edificio deberá contar con un equipo de emergencia para incendios " portátil "

con extinguidores, accesorios varios y primeros auxilios. Este equipo deberá ubicarse perfectamente en el área de mantenimiento o próximo a los elevadores. Tomando en cuenta el equipo fijo para un análisis de funcionamiento, se tiene:

a) HIDRANTES.- Son tomas para acoplar las mangueras especiales para el combate de fuego o sistema de agua contra incendio. En el diseño o instalación de sistemas hidráulicos de este tipo es necesario tener en cuenta las necesidades o riesgos de incendio de cada fábrica o negocio por proteger, las bocas de salida se distribuirán de tal manera que queden cubiertas todas las áreas, y que siempre será posible auxiliarse cuando - menos usando dos hidrantes simultáneamente. Entre otras cosas, debe considerarse la distribución interior y los accesos que podrían utilizarse en caso de fuego.

Su uso se basa principalmente en el accionamiento de los equipos de bombeo, extensión de las mangueras, apertura de la válvula y la dirección del chorro a la base del fuego.

Su mantenimiento es primordialmente la revisión periódica de los equipos de bombeo, válvulas y la colocación de mangueras que deberán de ir colgadas en " el porta-manguera " así - como para su secado, y el equipo deberá estar protegido de la intemperie.

b) SPRINKLERS O ROCIADORES.- Estos sistemas automáticos forman

una protección básica en aquellas áreas que ofrecen especial riesgo de incendio.

El sistema de sprinklers o rociadores automáticos está compuesta de rociadores que al abrirse automáticamente, distribuyen agua pulverizada sobre el fuego, en suficiente cantidad para extinguirlo o para evitar su propagación si es un fuego del tipo que el agua no puede extinguir completamente. El agua está alimentada a éstos rociadores através de una red de tubería suspendida en la techumbre y con los rociadores colocados a intervalos regulares.

Los rociadores son válvulas con salida de 11mm (7/16'), obturada con un tapón sostenido por un juego de palancas inextinguibles, sujeto a un aro de metal que se funde a una temperatura fija, usualmente a 70°C (165°F), permitiendo que se destape. Un marco sostenido al deflector contra el que el agua golpea pulverizándose y lloviendo sobre un área determinada.

El mantenimiento de estos sistemas se realiza mediante inspecciones semanales y anuales.

1.- Inspecciones semanales:

- Válvulas (abiertas, selladas y libres de obstrucción).
- Tuberías protegidas .
- Fuentes de agua contra incendio, tanques y bombeos .

en óptimas condiciones.

- Rociadores libres de daños mecánicos.
- Operación semanal de alarma, confirmando que suena dentro del lapso habitual de tiempo a ella.

2.- Inpecciones anuales:

- Prueba hidrostática (mantener una presión de 200 psi por 2 horas y remediar fallas).
- Prueba de flujo (libertad de obstrucciones sólidas en el agua).

c) DETECTORES DE HUMO.- Estos sistemas logran la detección de humos que dan lugar, a un accionamiento de alarma general en el edificio.

b) EXTINGUIDORES.- El fuego de acuerdo con los materiales combustibles que lo alimentan, se ha clasificado en tres clases; ésta clasificación se ha hecho atendiendo a las técnicas de combate que se emplean y la forma en que se desarrolla el fuego mismo. Estas clases se conocen con las letras "A" , "B" , "C" y "D".

CLASE A- materiales sólidos como madera, papel, hule, plásticos, etc. Se combate con extinguidores de agua, soda-ácido, polvo químico seco.

CLASE B- líquidos inflamables como aceite, gasolina.

alcohol, etc. Se combate con extinguidores de CO₂ , polvo químico seco y espuma mecánica.

CLASE C = equipo eléctrico como motores, transformadores, tableros, controles, etc. Se combate con extinguidores de CO₂ , polvo químico seco y líquido vaporizador.

Y una última clasificación adoptada recientemente.

CLASE D = metales combustibles que producen su propia atmósfera de oxígeno como potasio, sodio, magnesio, etc. Se combate con compuesto seco especial o bien aplicados con pala.

Los diferentes tipos de extinguidores en su importancia y debida aplicación, se tiene:

EXTINGUIDOR DE AGUA LIGERA: Es formado por un concentrado que, mezclado con agua simple o de mar, constituye la espuma de baja expansión. En fuegos de clase " B " produce una espuma que flota en la superficie de los líquidos inflamables - más ligeros que el agua, desprendiendo una película acuosa muy consistente que se extiende rápidamente sobre la superficie - del combustible, aislándolo del aire y extinguiendo el fuego totalmente.

Adicionalmente, mejora el poder de humectación y penetración del agua simple o de mar, convirtiéndose en un excelente agente extintor de fuegos de clase " A ".

EXTINGUIDOR DE ESPUMA: Abarca la extinción de líquidos inflamables en bruto. Las espumas proteínicas que lo componen al contacto del combustible contaminado, controla y extingue el incendio formando una capa de espuma segura y duradera que:

- suprime el escape de gases inflamables
- tiene una gran estabilidad y resistencia al calor
- alta resistencia a la reignición
- provee un sello efectivo contra las paredes calientes de los tanques.

EXTINGUIDOR DE CO₂ : Son proporcionados con cargas líquidas de Bióxido de Carbono que son aplicadas básicamente en - fuegos que correspondan a equipos eléctricos y líquidos inflamables. Al aplicarse libera una nube de gas inerte contenida en el cilindro. Es necesario usarlo bajo techo ya que es inútil su uso si sopla viento.

EXTINGUIDOR DE POLVO QUIMICO SECO: Es el que comunmente cubre las necesidades generales de fuego en las tres clases principales, aunque fundamenta su aplicación en equipo eléctrico debido a la expansión vaporizadora de sustancias secas, que excluye el oxígeno de la combustión empanizando así la base del fuego.

Los extinguidores deben de ser ubicados básicamente en las siguientes zonas estratégicas:

- próximos a zonas con riesgos de incendio
- fácil acceso y que no queden bloqueados
- estar en lugares visibles
- alejados en las fuentes de calor
- no instalarse en el fondo de pasillos
- instalarlos a una altura no mayor de 1.60m del suelo
- colocar un círculo rojo con círculo inscrito de color amarillo en donde se encuentre el extinguidor.

e) BRIGADA DE INCENDIO: La brigada de incendio consistirá en un jefe y por lo menos en cuatro empleados quienes serán escogidos por sus aptitudes y habilidades, normalmente la brigada deberá estar de acuerdo a los diferentes turnos.

4.7 DIVERSOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD.

En un programa de seguridad constituido en una industria o empresa, debe constar con diversos planes de emergencia como lo son en su generalidad los simulacros contra incendio, - así también los planes de evacuación en presencia de terremotos.

SIMULACROS CONTRA INCENDIO.- El simulacro no es sino simplemente una simulación, una imitación fingida, con el fin de conocer las reacciones positivas o negativas del personal que forma parte de la brigada contra incendio, así como para conocer fallas existentes y sean corregidas para la aplicación correcta en un caso real, siendo recomendable realizar un simulacro una vez por mes.

En el caso de un hotel, para evitar alarmas indebidas a los huéspedes se colocarán avisos en elevadores, lobby y lugares públicos informándoles que dicho simulacro se efectuará - ese mismo día, notificando también a los bomberos de la zona, a que hora dará comienzo con el fin de evitar una falsa alarma, usualmente ellos envían un representante ya que es de suma importancia sus comentarios sobre las reacciones del personal. El simulacro consistirá en dar un problema a un elemento de la brigada de incendio, por ejemplo: " Este es un simulacro de incendio, haga lo que usted crea pertinente en caso de que se presente un incendio en la hab. 420 ".

Se tomará el tiempo que el o los elementos utilizaron para resolver el problema, los errores serán observados y corregidos y luego de transcurrido el simulacro, se deberán hacer observaciones y todas las correcciones necesarias para simulacros futuros.

Usualmente el departamento de bomberos contribuye a llevar a cabo el simulacro, dando todo el apoyo necesario acerca del equipo y del personal en general.

PLAN DE EVACUACIONES.- Uno de los casos también básicos a tratar en un plan de emergencias es el terremoto (temblor). Las consideraciones a cuidar varían de acuerdo al lugar dónde se presenten; como es el caso de un edificio dónde lo más importante es no intentar salir, conservar la calma y tratar de que los demás la conserven. Muchas personas se accidentan al intentar salir por el movimiento en el que es casi imposible conservar el equilibrio; las escaleras tal vez no soporten el peso de las personas, no utilice los ascensores, al tratar de salir todos se atropellan por la desesperación y la falta de control, pudiendo ocasionar que se precipiten por el cubo de las escaleras. Como se ve, el tiempo que haya para evacuar un edificio es muy grande a comparación con el tiempo que dura - el temblor.

Si el movimiento telúrico lo sorprende parado, actúe de la siguiente manera:

- siéntese aunque sea en el suelo.
- aléjese de puertas y ventanas.
- no se pare bajo lámparas colgantes, estibas o material que pueda caerse.
- aléjese de muebles verticales como libreros, estantería etc., de cosas calientes o equipos eléctricos que estén funcionando y de tableros eléctricos.

Si hubiese desprendimiento de yeso, plafones falsos o lámparas, colóquese bajo de muebles estables como lo sería un escritorio en una oficina, y siga los siguientes pasos:

- no grite ya que aumentará el temor en los demás.
- si se ha ido la energía eléctrica no encienda cerillos, ya que puede existir una ruptura en la tubería de gas.
- verifique que no esté parado bajo cables eléctricos.
- retírese de muros o cualquier construcción que pueda caerse.
- retírese de árboles viejos.
- no se pare en el arroyo de la calle ya que los vehículos circulan sin control.
- no se deje dominar por el pánico, conserve la calma.
- si es necesario ayude a ancianos y niños, calme a los demás.

Después del terremoto, proporcione o vea que le proporcionen los primeros auxilios a los lesionados. Revise que no haya

incendios. Revise todos los servicios como son la luz, gas, -
agua, drenaje y elimínelos hasta no estar completamente seguros de que no existe riesgo.

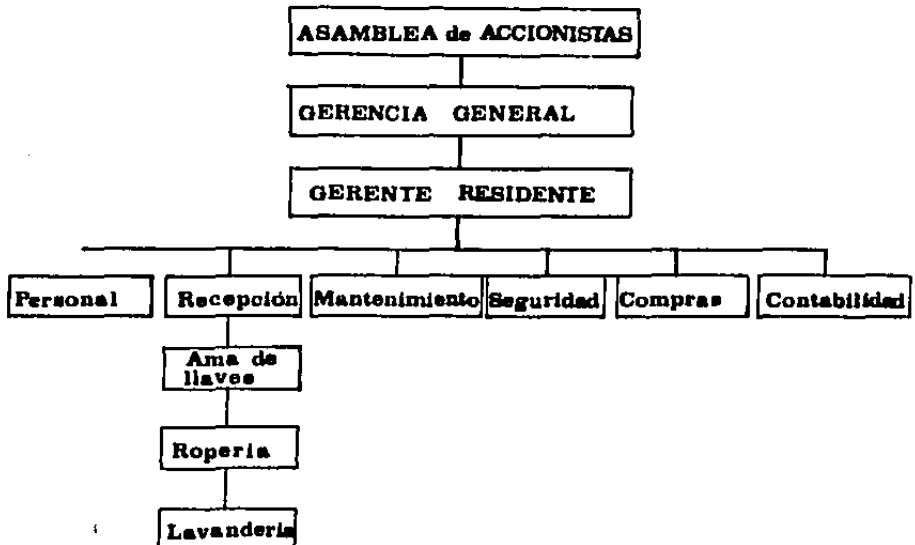
El desastre se verá minimizado si todos saben que hacer, por lo tanto sino se tiene un plan será totalmente necesario acudir a alguno de ellos para su aplicación.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

5.1 ORGANIZACION

Si analizamos para este caso una adaptación a un hotel de 100 habitaciones y simplificamos la forma de organización que llevará a un funcionamiento óptimo, se puede establecer un sistema organizacional mediante un organigrama de la siguiente manera:



En dónde:

La jefatura principal es la cabeza de la estructura, que por medio de la gerencia general que tendrá al cargo un gerente general que llevará toda la carga de la estructura organizacional, desarrollando y conociendo la mayor parte de las funciones que se realicen así como una supervisión general, - la cual significativamente será ejecutada por el gerente residente o interno si así se le puede llamar, el cual tendrá a su cargo el control y supervisión específica de los departamentos que arborecen al cabo de dicha estructura organizacional, como lo son los departamentos a mencionar y que a su vez constan de un jefe o supervisor en cada uno de ellos y son:

- 1.- Mantenimiento ---- (Jefe de mantenimiento)
- 2.- Seguridad ----- (Jefe de seguridad)
- 3.- Contabilidad ----- (contador público)
- 4.- Recepción ----- (Recepcionistas)
- 5.- Compras ----- (Jefe de compras)
- 6.- Personal ----- (Jefe de personal)

Cada uno de los departamentos llevará a su cargo los eventos específicos a realizar desde la función del departamento de personal, que dará lugar a la cantidad óptima de empleados o trabajadores que funcionarán para la empresa, así como su distribución de acuerdo a los requerimientos necesarios.

5.2. CONTROLES Y REGISTROS

Es indispensable la utilización de controles y registros para poder llevar al cabo el desarrollo y funcionamiento óptimos para la empresa. Como ya se mencionó y mostró gráficamente los registros más importantes en el empleo del funcionamiento del hotel, tenemos en el caso los siguientes:

- 1.- Hoja general de registro
- 2.- Tarjeta de registro
- 3.- Reservaciones
- 4.- Comprobante de pago
- 5.- Registro de caja de seguridad
- 6.- Reporte diario de camaristas
- 7.- Reporte diario de ama de llaves
- 8.- Reporte de asistencia de personal
- 9.- Kopería
- 10.- Requisición interna de almacén
- 11.- Estacionamiento
- 12.- Orden de trabajo a mantenimiento
- 13.- Requisición a abastecimientos generales.

Como algunas de ellas que se muestran en las figuras que a continuación se presenta.

H O T E L .

Mexico, D.F. a _____ de _____ de 19____

CLASE	No.	DESCRIPCION	OBSERVACION
Sencilla	101		
Sencilla	102		
Doble	103		
Doble	104		
Triple	105		
Sencilla	106		
Sencilla	107		
Triple	108		
Sencilla	109		
SUITE	110		

No.0000

MANTENIMIENTO Orden de Trabajo.

Por _____ Fecha _____

Ubicación _____

Problema _____

Asignado A _____

Fecha Terminado _____ Tiempo ocupado _____

Ejecutado por _____

OBSERVACIONES _____

Donde se registrarán todos los elementos adecuados para poder llevar un mejor control posible en el funcionamiento del hotel, que mediante la recopilación de datos se podrá tener un resultado que de lugar a los cambios o modificaciones del cual requiera la empresa.

5.3 MANTENIMIENTO

5.3.1 OBJETIVO

En el mantenimiento o cuidado de las instalaciones y equipo del hotel es indispensable el tener un programa de mantenimiento para la conservación óptima del edificio, el cual da lugar al objetivo primordial de carácter técnico en el funcionamiento de la administración requerida.

La organización del mantenimiento estará dada principalmente por el cerebro que lo es el jefe de mantenimiento, que mediante sus trabajadores de servicio complementan dicha organización, para poder dar lugar a las cuestiones correspondientes en servicios del tipo preventivo y/o correctivo, como se observa en la figura (5.3).

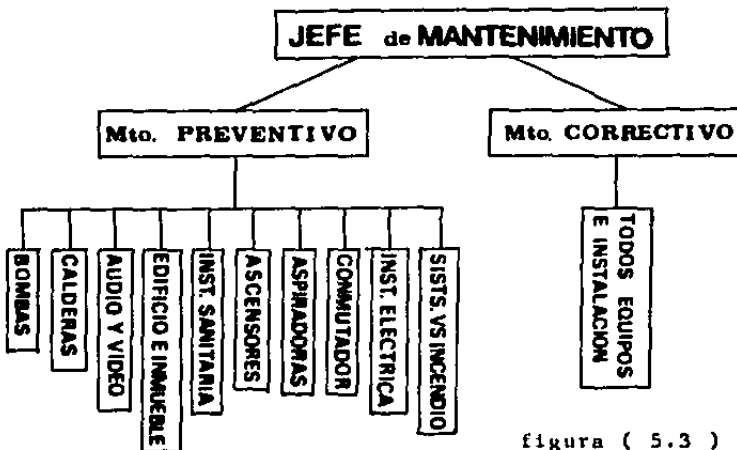


figura (5.3)

Todos los equipos e instalaciones requerirán de un cuidadoso mantenimiento en ambas formas, es por ello que se requerirá de técnicos en plomería, electricidad, carpintería, electrónica, así como técnicos electro-mecánicos, pintores, etc. Los cuales realizan un sistema de prevención contra fallas o defectos de alguno de los equipos que puedan presentar, así como la manutención en adecuadas condiciones de servicio en lo que concierne al edificio.

5.3.2 PROGRAMA DE MANTENIMIENTO

Es de manera totalmente indispensable, contar o bien, elaborar un programa de mantenimiento preventivo, el cual mediante una organización de actividades se tratará de lograr el mejor u óptimo funcionamiento tanto en el trabajo de equipos como en la preservación del inmueble, como lo es en cada una de sus habitaciones e instalaciones que lo componen y los medios de servicio que lo hacen funcionar en alguna forma propiamente adecuada.

A continuación se tiene un cronograma de actividades, mediante Diagramas de Gantt, en el cual se busca obtener el mayor rendimiento en equipos e instalaciones para poder optimizar el funcionamiento de la empresa en cuestión, así mismo como una reducción de costos a futuro.

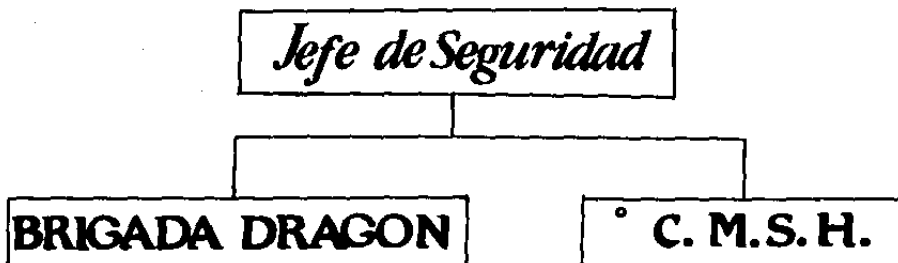
HOTEL

Programa de Mantenimiento Preventivo EQUIPOS

MES EQUIPO REVISIÓN	ENERO.				FEBRERO				MARZO.				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEM.				OCT.				NOV.				DIC.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
BOMBA 1																																																
BOMBA 2																																																
CALDERA 1																																																
CALDERA 2																																																
CONMUTADOR																																																
INST. ELECTRICA																																																
ALUMBRADO EMERGENCIA																																																
INST. SANITARIA																																																
EDIFICIO INMUEBLE																																																
equipo de T.V.																																																
equipo de AUDIO																																																
ASCENSOR																																																
ASPIRADORA																																																

5.4 SEGURIDAD E HIGIENE

Este departamento maneja básicamente todo lo relacionado a los equipos y funciones de seguridad dentro del hotel. Es encargado principalmente de la seguridad en todo lo relacionado a siniestros que parcial o totalmente pueden suscitarse y se encuentra agrupado de la siguiente manera:



°COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE

Mediante la persona encargada o mejor dicho jefe de seguridad, planeará y dirigirá cualquier evento relacionado a técnicas de seguridad tanto físicamente como en forma de simulacros o bien, entrenamientos a la brigada de voluntarios que haya sido predeterminada anteriormente.

Dicha brigada dragón, por así llamarle, estará compuesta por trabajadores voluntarios o en su caso asignados para cuestiones relacionadas con problemas de incendios, terremotos - (temblores) y primeros auxilios en caso de que el siniestro fuese a mayores.

Así mismo, la comisión mixta de seguridad e higiene en - donde también o análogamente el empleado es utilizado para la participación de seguridad e higiene, el cual está provisto de sus propias funciones, las cuales están dadas por el asesoramiento del personal especializado que oriente la distribución de funciones, así como a la comisión y trabajadores.

Todo este personal debe ser capacitado en técnicas teóricas y prácticas contra fuego, primeros auxilios y técnicas de extinción de incendios; lo cual hará que el empleado pueda - ejecutar mejor y más responsablemente sus funciones, cumpliéndose así las políticas de seguridad que prevalezcan.

Realizarán una vez al mes recorridos por los diversos lugares del edificio para observar las condiciones de seguridad e higiene, específicamente en equipos lo cual dará lugar al - cabo, la necesidad de aplicación de un mantenimiento preventivo, el cual será periódico y bajo la supervisión del jefe de seguridad y/o mantenimiento correctivo, que se efectuará en el acto, en la presentación de alguna anomalía que pueda presentar el equipo.

La brigada dragón, estará al tanto en el manejo de extintores, hidrantes, así como el conocimiento de su distribución específica como lo es también el sistema de bombeo contra incendios, que comunicado o abastecido por la cisterna de agua, constando con una bomba eléctrica así como una de combustión interna que se accionarán automáticamente de acuerdo a la necesidad del tipo de fuego que se presente; como por ejemplo si el fuego fuese producido por un corto eléctrico, obviamente al no haber presencia de corriente eléctrica, sería la intervención de la bomba de combustión interna la que se hiciese necesaria en el trabajo para el suministro del agua en dicha extinción.

Se tiene distribuidos los extintores en cada una de las plantas del edificio, así como en lugares específicos de alto riesgo; éstos extintores deberán ir colocados en lugares visibles y de fácil acceso y tomando en cuenta como norma a una altura no mayor de 1.60m, con un letrero indicador del extintor. Los extinguidores convenientes serán de agua, polvo químico y CO₂ , donde éste último sea conveniente ubicarlo en lugares de alto riesgo eléctrico.

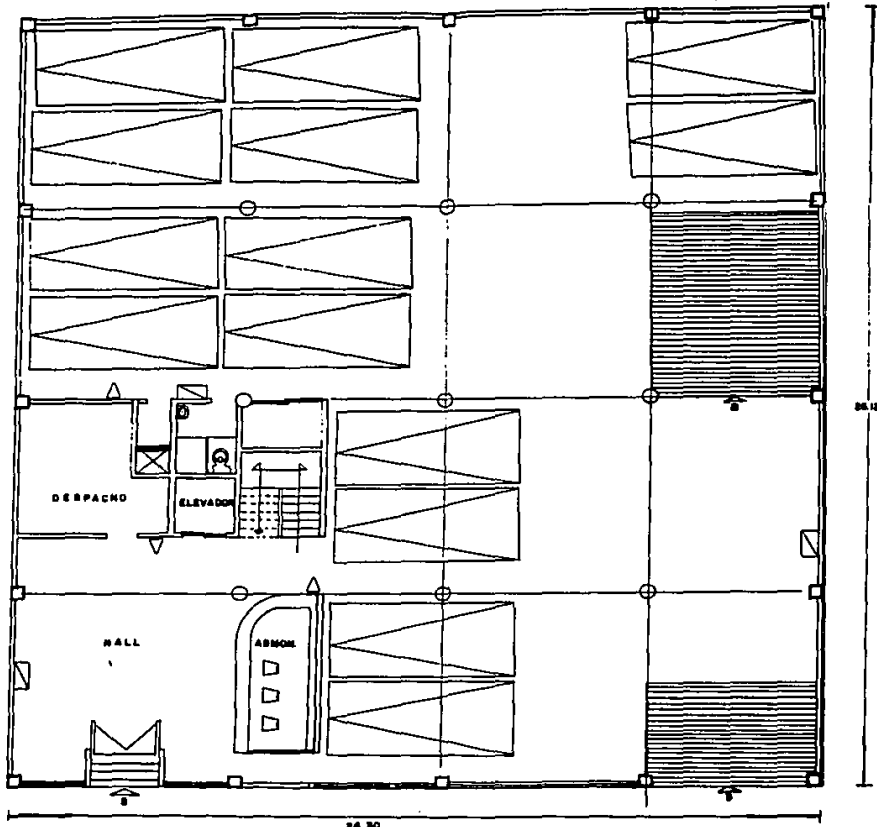
Los hidrantes serán de 2" , que estarán distribuidos de tal manera que cubra las áreas. Su mantenimiento consistirá en revisiones periódicas de los equipos de bombeo, válvulas, colocación adecuada de las mangueras, etc. Los extintores deberán ser recargados anualmente, esto estará sujeto a condi-

ciones normales de utilización y la carga aplicada por normas de seguridad deberá hacerse cada año apartir de la última recarga.

Por otro lado, en casos de emergencia, es conveniente realizar un análisis de primeros auxilios, en el que se define el que hacer y que no hacer en esos casos de emergencia, para poder tener al personal al día en los conceptos básicos de primeros auxilios como lo son:

- anatomía básica
- heridas y cortaduras
- quemaduras
- fracturas y luxaciones
- shocks
- vendajes
- entablillados
- respiración cardio-pulmonar
- desmayos
- golpes, etc.

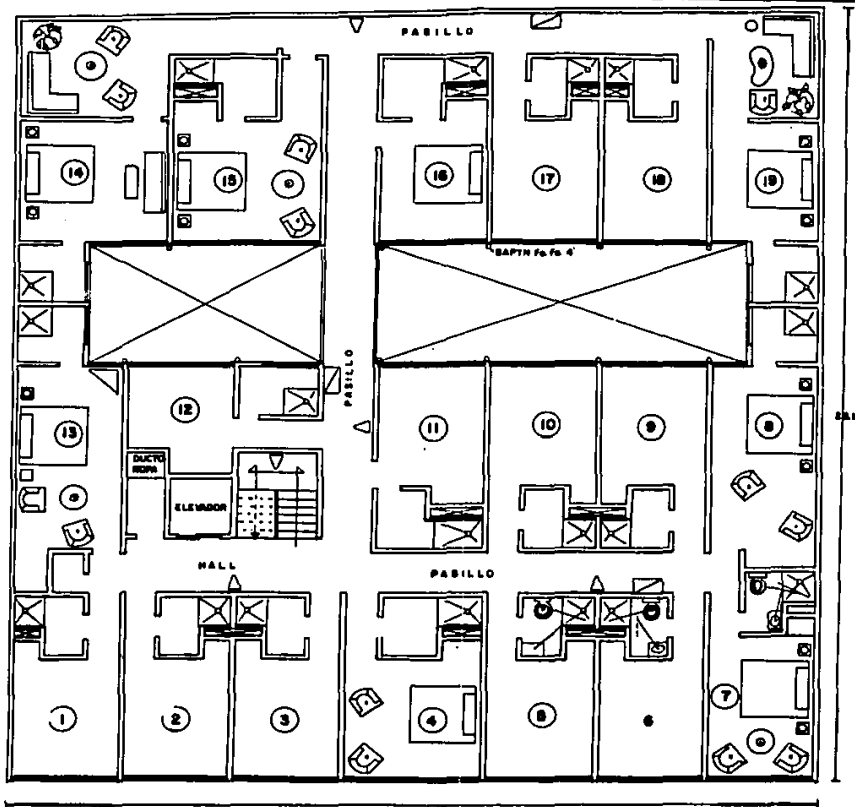
Es por ello que se deberá estar prevenido en un momento dado, para cualquier problema que pueda suscitarse y contar con un botiquín con medicinas y materiales indispensables para poder tomar alguna decisión cuando menos provisional, en lo que la persona que concierne al problema no pueda estar presente en el preciso instante.



	EQUIPO CONTRA-INCENDIO
	EXTINGUIDOR DE POLVO QUIMICO
	MIRANTE DE 2"

PLANTA BAJA

PROYECTO REALIZADO POR: MANUEL RODRIGUEZ CARREIRO		
EC:	1:100	ASB:
		FECHA:
		24-OCTUBRE-1988



24.30

	ESMPO CONTRA-INCENDIO
	EXTINTOR DE POLVO QUIMICO
	INDICANTE DE 2"

PLANTA ALTA

PROYECTO REALIZADO POR: MANUEL RODRIGUEZ CARREIRO		
E.C.	ART	FECHA
1:100	MTA	29-OCTUBRE-1980

En los diagramas que se observan se analiza en una forma fundamental la distribución de los equipos de seguridad en las principales plantas del edificio, que se observa en los siguientes planos.

CONCLUSIONES

El haber logrado una planeación adecuada dentro de la estructura de una empresa, así como la organización que se tenga a desarrollar, y cumpliendo con una adecuada funcionalidad se llegará a un grado de adaptación alto, que al emplear los recursos existentes y que estén disponibles, se habrá alcanzado el objetivo planteado.

Para ello, el haberse fundamentado en algún aspecto de la administración y con la ayuda de controles que rigen la forma organizacional, se logra así, los pasos necesarios a dirigir dentro y fuera de una empresa. Lo cual toma en cuenta una serie de departamentos que componen una organización, para lograr el control a constituir en cada uno de ellos, como lo son el mantenimiento y la seguridad e higiene que logran el gran desarrollo dentro del nivel deseado de funcionalidad en el hotel.

Si se alcanzó una forma de manutención óptima de instalaciones y equipos que en forma conjunta con operarios y obreros, que pertenecen y laboran para la empresa; es consecuencia de una buena planeación y control de las diversas actividades necesarias para el funcionamiento de un hotel en el caso de la Industria Hotelera.

Es importante subrayar que la capacitación y el adiestra-

miento impartidos en el obrero, hará que conjuntamente a los factores técnicos y económicos se llegue a un nivel de eficiencia que será base en la calidad de servicio pretendido en un principio. Por tanto, el factor humano es pieza básica en el desarrollo de los objetivos, para evitar cualquier riesgo o pérdida que se presente de alguna manera un tanto imprevista.

Así mismo, se considera que ningún trabajo se debe considerar eficiente, suficiente y oportunamente terminado, sino fueron aplicadas las medidas previamente organizadas para la realización de cualquier tipo de labor, es decir, resulta indispensable la organización dentro de un departamento para poder llevar acabo los objetivos establecidos en la empresa, como lo es en la integridad de la Industria Hotelera.

Para este caso, se cumple primordialmente la fase mecánica del ciclo administrativo, que es el preveer, planear y organizar; y quedando para la realización operativa la implementación y seguimiento de la fase dinámica, integración, dirección y control de dicho ciclo.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARMO. " El Fuego su Prevención y Combate ". ARMO. 3ª Edición. México 1974.
- 2.- Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad A.C.. " Prevención y Combate de Incendios ". México 1984.
- 3.- Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad A.C.. " Boletines del Supervisor de Seguridad ". México 1986.
- 4.- Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad A.C.. Décimo Segundo Curso. " Operaciones Contra Incendios ". México 1978.
- 5.- Baez Casillas, Sixto. " Hotelería ". Editorial. Cecsa. 9ª Impresión. México 1986.
- 6.- Bufete de Ingenieros en Seguridad Industrial S.A.. " Manual Didáctico para el Trabajador ". México 1977.
- 7.- Denton, Keith Dr. " Seguridad Industrial, Administración y Métodos ". Editorial. Mac Graw Hill, 1ª Edición. México 1984.
- 8.- Lambertine Leonie, Comblence. " Técnica Hotelera ". Editorial. Cecsa. 2ª Impresión. México 1984.