

870102 5

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU IMPORTANCIA EN LOS
RECURSOS HUMANOS DEL AREA DE DIVISION CUARTOS
EN LA INDUSTRIA HOTELERA".

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

YOLANDA BARRETO TORRES
EVA RUTH SOTO VEGA
ELOISA DIAZ OSUNA
REBECA LEY HUESCA

GUADALAJARA, JAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



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.

A MI UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

A MI ALMA MATER

A MIS MAESTROS:
POR LA ENSEÑANZA RECIBIDA
DURANTE TODO EL TIEMPO DE
MI CARRERA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION 1

I.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A) ANTECEDENTES _____	2
B) DEFINICIONES _____	3
C) PROPOSITOS _____	5
D) BENEFICIOS _____	7
E) PLANEACION _____	8
F) DESARROLLO _____	9

II.- GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS

A) DEFINICION DE ADMINISTRACION _____	18
B) IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION _____	19
C) PROPOSITOS DE LA ADMINISTRACION _____	20
D) ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS _____	20
1.- DEFINICION _____	20
2.- CARACTERISTICAS _____	21
3.- MEDICION _____	23

III.- GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LA HOTELERIA

A) TIPOS DE HOTELES _____	24
B) SISTEMA DE CLASIFICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE _____	27
C) CUESTIONARIOS PARA LA AUTOCLASIFICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE _____	30
D) IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN LA COMUNIDAD _____	34
E) IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA _____	34
F) ESTRUCTURA ORGANICA _____	35
1.- ORGANIGRAMA _____	38

IV.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

A) ANALISIS DE PUESTOS _____	39
1.- DEFINICION _____	39
2.- PROPOSITOS _____	40
3.- IMPORTANCIA _____	41
B) DESCRIPCION DE PUESTOS _____	42
1.- DEFINICION _____	42
2.- PROPOSITOS _____	42
3.- CONTENIDO _____	43
C) RELACION ENTRE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	44
D) ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DEL AREA - DIVISION CUARTOS _____	44
1.- GERENTE DIVISION CUARTOS _____	45
2.- GERENTE DE RESERVACIONES _____	49
3.- GERENTE DE RECEPCION _____	51
4.- AMA DE LLAVES EJECUTIVA _____	54
5.- JEFE DE TELEFONOS _____	57
6.- GERENTE NOCTURNO _____	59

V.- LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR ESENCIAL EN EL - DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A) LOCALIZACION DEL CAMPO DE LAS RELACIONES HUMANAS _____	60
B) NORMAS DE RELACIONES HUMANAS _____	62
1.- EFECTOS DE UNA BUENA IMPRESION _____	62
2.- MEDIO QUE EXISTE PARA QUE EL EMPLEADO REALICE SU TRABAJO _____	62
3.- EVITAR LAS DISCUSIONES _____	63
4.- ADMITIR LOS ERRORES _____	63
5.- OBTENER LA COOPERACION NECESARIA _____	63

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- PROCURAR QUE LA CRITICA NO OCASIONE RENCOR	63
7.- PREGUNTAR EN LUGAR DE ORDENAR	64
8.- SALVAR EL PRESTIGIO DEL EMPLEADO	64
9.- PROCURAR QUE LOS DEFECTOS PAREZCAN FACILES DE CORREGIR	64
10.- MOSTRAR A LAS PERSONAS EL BENEFICIO QUE SE OBTENDRA CON SU COOPERACION	64
C) EFECTOS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LOS RECURSOS HUMANOS DEL AREA DE DIVISION CUARTOS	65
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFIA	67

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

C A P I T U L O I

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1

INTRODUCCION

Una de las principales actividades que se llevan a cabo en la administración es la planeación, pero ¿qué es planear? Se puede decir que es establecer el curso -- concreto de acción que habrá de seguirse, de acuerdo al -- análisis de un problema, fijando los principios que orientarán la secuencia de las operaciones necesarias para lograr los objetivos predeterminados satisfactoriamente. -- Como es obvio, el éxito de una empresa no depende exclusivamente del plan y programa trazados, sino que también se requiere de una serie de requisitos y de una actuación -- individual efectiva para poder alcanzar la meta fijada.

Así pues, en cualquier tipo de empresa, la Auditoría Administrativa debe ser planeada lo más adecuadamente posible, con el fin de tener conocimiento sobre los objetivos que se quieren lograr y así obtener los elementos -- materiales, técnicos y humanos que se requieran. La persona más adecuada para llevar a cabo la planeación es el auditor, quien debe tener un objetivo preciso ya sea enfocado a un departamento o área determinada, o bien a todas las áreas que integran el sistema administrativo de la empresa, tomando en cuenta que debe aprovechar todo elemento que le sea favorable, sin olvidar que su plan debe ser flexible, equilibrado y lo más sencillo posible, ya sea -- general o departamental.

En base a los problemas existentes para implantar -- y mantener un sólido sistema de control interno en las -- áreas que lo componen hemos enfocado nuestro trabajo de -- investigación al área de servicios, ya que se puede observar la necesidad vital de una Auditoría Administrativa de -- tallada y con cierta frecuencia en la hotelería.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Con los adelantos tecnológicos, todo administrador se ve enfrentado a tomar decisiones sensatas y lógicas para aprovechar las ventajas que estos adelantos presentan.

El administrador se ha percatado de que los procedimientos válidos ahora, con el correr del tiempo, resultan anticuados, es por esto necesario llevar a cabo Auditorías Administrativas periódicamente para el beneficio propio de los negocios.

A) ANTECEDENTES

La Auditoría Administrativa (A.A.) nació como la mayoría de las cosas en el momento en que se sintió la necesidad, en este caso, por parte de los directivos de las empresas, de poder llevar un control administrativo además de contable y financiero como tradicionalmente ocurría.

Si se retrocede un poco en el tiempo se puede observar que durante la primera guerra mundial se suscitaron ciertos fenómenos de gran importancia, como por ejemplo: la sindicalización masiva y las revoluciones socialistas, dando origen a nuevas relaciones entre empleados y directivos. De esta manera, aproximadamente en el año de 1934 aparecieron los primeros vestigios de Auditoría Administrativa, como parte integral de la Auditoría Externa, limitada principalmente a las finanzas y a la contabilidad por lo que no se tenía la libertad con que se cuen-

ta ahora al desarrollar la Auditoría Interna.

Hasta finalizar la segunda guerra mundial fue que se pudo observar la gran cantidad de cambios que se produjeron en las empresas, como por ejemplo: aumento en la magnitud de las organizaciones, crecimiento en las empresas, desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial, la necesidad de la Dirección de enfrentarse a una gran masa de datos, así como al control y funcionalidad de las estructuras orgánicas. Es por estas razones que la A.A. toma forma ya que puede proporcionar un servicio real a la Dirección al delimitar en qué medida los planes se cumplen, además detecta errores al intervenir en cada uno de los sectores de la empresa y propicia mejoras que se pueden implantar.

En la década de los cincuentas, la A.A. tiene ya una aplicación práctica. Las empresas por medio de la capacidad de sus hombres, son las que profundizan en el pesamamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias.

B) DEFINICIONES

Hasta ahora sólo se ha hablado de lo útil y necesario que es una Auditoría Administrativa, pero no se ha dado una definición de lo que significa realmente; por tal motivo a continuación se citarán algunas definiciones y se explicará la que según nuestro criterio sea la más completa:

"La A.A. puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o

de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleos que dé a sus recursos humanos y materiales". (1)

"Es una confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía con los que podría llamarse el prototipo de una operación con éxito". (2)

"La A.A. es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, en base a los niveles jerárquicos de la empresa, en -- cuanto a su estructura y participación -- de los integrantes de la institución". - (3)

"La A.A. es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización- y participación del elemento humano a -- fin de informar sobre los hechos investi- gados". (4)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A nuestro juicio, la cuarta definición mencionada- es la más acertada puesto que al hablar de un examen metó- dico y ordenado estamos dando por hecho la aplicación del método científico, además de que se establecen las rela- ciones existentes entre las causas y los efectos deriva- dos de éstas. También toma muy en cuenta los objetivos - que muestran la dualidad de ser el principio y el fin de toda acción administrativa, no olvida la estructura de la organización pues es el marco para alcanzar los objetivos.

(1) WILLIAM P. Leonard. "The Management Audit". Clifrs N.J. Diana Mé- xico 1980.

(2) TERRY, George. "Principios de Administración". México.C.E.C.S.A. 1978.

(3) FERNANDEZ ARENA, José A. "La Auditoría Administrativa". Diana -- México 1969.

(4) MARTINEZ VILLEGAS, Arturo. "La Auditoría Administrativa".

Examina y evalúa el elemento humano, especialmente el administrativo pues de su actuación depende el éxito o fracaso de un negocio y finalmente, incluye un informe de los fenómenos y hechos examinados en el que aparecen los problemas, errores y posibles soluciones, además incluye elementos para eliminar desperdicios, efectuar mejoras y utilizar adecuadamente los recursos de que dispone la empresa.

C) PROPOSITOS

Descubrir deficiencias e irregularidades y resaltar las oportunidades en alguna de las partes de la empresa que se examina así como tomar nota de las posibles soluciones, es el principal propósito de una Auditoría Administrativa. Además también tiene su propia finalidad que es la de ayudar a la dirección para lograr una administración más eficaz. Su principal interés es examinar y valorar los métodos y su desempeño en todas las áreas. Como es lógico la evaluación abarca el panorama económico, lo adecuado de la estructura organizativa, la observación de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de las variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento.

Como es propio de la Auditoría Administrativa, realiza estudios para delimitar las deficiencias que causan dificultades, ya sean actuales o en potencia. Así como las irregularidades, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, colaboraciones deficientes, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimien

tos sobre lo que es una buena organización.

Con mucha frecuencia se producen pérdidas por espacios de tiempo muy prolongados, por lo que se podría comparar con una enfermedad crónica y como la vigilancia no es la adecuada, la situación empeora.

Por consiguiente hay que tomar en consideración -- los siguientes factores:

- 1.- Descubrir los puntos de peligro en potencia. -- Para atacar los síntomas.
- 2.- Resaltar las oportunidades.- Aprovechar experiencias y capacitación de las personas.
- 3.- Eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias.- Aprovechar los recursos materiales, -- tiempo o personal.
- 4.- Observar el desempeño y valorar la eficiencia de los controles.- Sistemas de comunicación, informes, errores principales, ver si el control va de acuerdo a los sistemas establecidos.
- 5.- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.- Tratar de acoplar las nuevas ideas, -- sistemas y procedimientos a los ya existentes.
- 6.- Determinar si la empresa está produciendo los beneficios debidos.- Tomando en cuenta los recursos.
- 7.- Utilizar mejor los recursos humanos, materiales y técnicos. Esto es en resumen después de analizar lo que la empresa es capaz.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se ve, el propósito es manifestar lo que la - compañía ha hecho por sí misma, y lo que ha logrado para - sus clientes o receptores de los productos o de los servi - cios que proporciona. Por tal motivo para lograr estos - resultados, se muestra necesario tomar en consideración - los factores anteriormente mencionados.

D) BENEFICIOS

El objetivo esencial de la A.A. es la confronta - ción periódica de la planeación, organización, ejecu - ción y control administrativos de la compañía, con lo que se - podría llamar al prototipo de una operación de éxito, - - pues realiza una revisión del pasado, el presente y el fu - turo de la compañía. Así pues para que se puede llevar - a cabo una Auditoría Administrativa, es necesario que la compañía haya estado operando el tiempo suficiente para - poder establecer la pauta de su comportamiento, normalmen - te un año.

Los beneficios derivados de una A.A. son múltiples e incluyen:

- 1.- Revisión de las nuevas políticas y prácticas, - tanto respecto a su conveniencia como a su cum - plimiento.
- 2.- Identificación de las principales áreas que -- requieren apuntalarse.
- 3.- Promoción del mejor uso de las unidades, del - personal auxiliar de la compañía, especialmen - te cuando la auditoría se practica por el per - sonal de ésta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 4.- Comunicación mejorada, para que se informe a todos los empleados del "estado de la compañía".
- 5.- Medición del grado hasta el cual son efectivos los controles administrativos actuales de la empresa.

E) PLANEACION

Se puede decir que planear, es la determinación -- del curso concreto de acción que se habrá de seguir, basado en el análisis de un problema, fijando los principios -- que habrá de orientar la secuencia de las operaciones necesarias para la satisfacción de los objetivos predeterminados.

Una A.A. debe planearse con todo cuidado para que sea lo más adecuada posible, con el fin de lograr los objetivos establecidos y prever los elementos materiales y humanos que requerirá. El auditor, al planear, debe tener un objetivo determinado, ya sea enfocado a un departamento o área determinada, aunque también puede ser enfocado a todas las áreas que integran el sistema administrativo de la empresa, aprovechando todo aquello que le favorezca.

El plan debe ser:

a) Flexible, puesto que la planeación se lleva a cabo de acuerdo a las circunstancias, para así poder adaptarse a los requerimientos del cliente, siempre y cuando sea posible.

b) Equilibrado, puesto que no vamos a elaborar al

go que esté fuera de los intereses de la empresa, ni tampoco vamos a ser tan conservadores al desarrollarlo. En resumen, debe ser enfocado a un punto óptimo de acuerdo con las circunstancias y posibilidades.

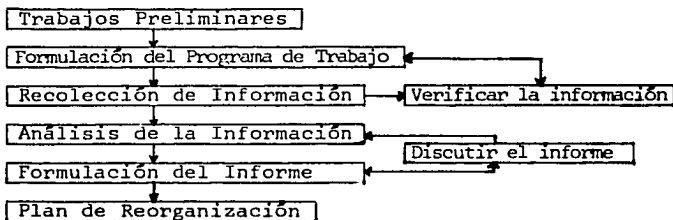
c) General o departamental, según el alcance que el cliente quiera darle, basado en el área-problema sujeta a revisión.

d) Sencillo, para que pueda ser comprendido por los encargados de la auditoría, evitando así el trabajo innecesario y ahorrando tiempo y esfuerzo. Además debe ser comprensible para el cliente.

El auditor, para el desarrollo de sus propósitos lleva a cabo una planeación basada en un programa de trabajo, que de acuerdo a un juicio confiable, decidirá su aplicación, reducción o modificación.

F) DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se lleva a cabo mediante el Diagrama de Flujo el cual comprende básicamente 6 pasos:



Gráfica # 1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Trabajos Preliminares.-

Entrevistas que tienen el propósito de dejar asenta das las condiciones básicas del trabajo. Para estas en--trevistas el auditor debe formular los puntos a definir - los cuales le servirán como base para programar su audito ría, que son los siguientes:

- 1.- Propósito de la A.A.- Lo que se espera de la A.A., lo que persigue el empresario y lo que - el auditor puede ofrecer.
- 2.- Limitaciones del trabajo.- Estas limitaciones deben quedar establecidas desde un principio,- obviamente son establecidas por la empresa, pe ro dejando un poco de libertad al auditor. -- Ejem. Acceso a determinada información y archi vos.
- 3.- Estimación del tiempo que tomará la A.A.- De- pende de las facilidades que se le den al audi tor, de la cantidad de personas a las que se - tengan que aplicar cuestionarios, entrevistas, de la dificultad del trabajo. Por lo general- tarda un mes y medio.
- 4.- Facilidades que proporciona el cliente.- Como por ejemplo presentaciones con el personal pa- ra facilitar el trabajo, disposición de un lo- cal adecuado de trabajo, gafetes, memorándums, información.
- 5.- Honorarios.- Son fijados de acuerdo a la si- tuación económica de la empresa, del prestigio adquirido de la oficina de auditoría, del volu

men de trabajo, del grado de dificultades y -- del número de personas que intervengan en la -- A.A.

- 6.- Coordinación con el personal de la empresa.- -- Verificar los horarios del personal para determinar el tiempo de que se dispone para realizar la A.A.
- 7.- Definir aquellos puntos que lo ameriten.- Esto se hace necesario antes de iniciar el trabajo, para que en el momento de analizar la información no haya duda y no se mal interpreten las cosas.

Formulación del Programa de Trabajo.-

Consiste en elaborar un plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que define una secuencia de las acciones requeridas y establecidas cronológicamente para el logro de los objetivos fijados.

Para ello se requiere de los siguientes elementos:

- 1.- Datos generales de la empresa.- Nombre, giro, ubicación.
- 2.- Objetivo de la A.A.- Quedando este punto determinado en los trabajos preliminares.
- 3.- Areas específicas que serán revisadas.- Se debe especificar la sección, departamento o lugar de trabajo donde se va a llevar a cabo la A.A.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 4.- Tiempo estimado para la realización del trabajo.- El cual depende de la complejidad de los casos, así como de la magnitud del área, número de personas.
- 5.- Descripción de la información que debe tenerse.- Se refiere al tipo de información que se requiera, como podría ser el manual de la empresa.
- 6.- Fuentes de donde se obtendrá la información.- Determinar si se va a hacer por medio de entrevistas, cuestionarios, observación, siempre -- buscando el mejor medio para obtener información.
- 7.- Personal necesario y características de cada uno.- Se refiere al cuerpo de auditores, ya sean auditores ayudantes, administrativos, de área o principiantes.
- 8.- Trabajo específico para cada auditor.- Se -- asignan tareas a cada uno de ellos, dependiendo de las características y el papel que vayan a desempeñar.
- 9.- Especificar con quiénes se pueden discutir los problemas que requieran inmediata atención.- Procurar que la persona que tenga poder para resolver problemas inmediatos, se encuentre en el momento que se necesite y que respalde las decisiones tomadas.
- 10.- Personas a las que se les debe reportar los resultados.- La persona más adecuada es la que solicitó la A.A. para que se discuta el infor-

me con ellos.

- 11.- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.- Establecer los pasos que forman el diagrama de flujo de auditoría, con un resumen de lo que incluye cada paso.
- 12.- Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico.- Revisión de la planeación, organización, ejecución y control para facilitar el trabajo.

Recolección de Información.-

El auditor debe obtener datos completos, claros y bien detallados para fundamentar su estudio.

Los principales medios de que se puede valer son:

- 1.- Inspección y observación.- Cuando el auditor requiera información sobre las instalaciones, la planta y las oficinas, debe de inspeccionar las tomando nota de aquellos hechos más relevantes y necesarios. Lo que se refiere a información relativa a operaciones, trámites o rutinas establecidas en la empresa, se puede decir que se puede obtener mediante la observación directa.
- 2.- Revisión de archivos y documentos.- El auditor obtendrá información de documentos, formas, manuales, circulares relacionadas con el área de estudio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3.- Entrevistas con el personal.- En este tipo de actividades se deberá de:
- a.- Describir la importancia de la información que se requiere.
 - b.- Evitar la crítica cuando se encuentren fallas.
 - c.- Dar oportunidad de que se realicen sugerencias.
 - d.- No promover correcciones inmediatas.
 - e.- No anticipar soluciones a problemas o fallas.
 - f.- Reconocer la ayuda proporcionada.
- 4.- Cuestionarios.- Las necesidades y las circunstancias particulares del área en la que se - - practicaré el estudio, nos indicará la manera en que debemos formular los cuestionarios. Tiene la ventaja de que se puede aplicar a un - - gran número de personas, aunque si se utiliza como único medio para la recolección de información, tiene como inconveniente que no se fomenta el contacto personal entre el auditor y el empleado.

Verificación de la Información.-

Para facilitar la recolección y verificación de información, hay que utilizar diferentes medios para su registro que nos sirvan para el análisis, como son: Diagrama de organización, esquema de funciones, carta de actividades, diagrama de flujo y análisis de puestos, entre - - otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis de la Información.-

Se analizan los cuatro recursos de la empresa, -- fragmentándose el área que estará sujeta a estudio en proporciones menores y así, a través del análisis se llega a ciertas conclusiones.

- 1.- Personal.- Reducir el número de obreros y empleados o mejorar las formas en que desempeñan su trabajo.
- 2.- Materiales.- Delimitar si las cantidades de material son las adecuadas, para ver si es necesario aumentar o disminuir el consumo.
- 3.- Tiempo.- Eliminar el tiempo innecesario, además se debe canalizar al personal justificando el tiempo consumido por cada persona.
- 4.- Tecnología.- Dotar a la empresa de las innovaciones tecnológicas que se requieran para la producción o funcionamiento de las organizaciones. Además vigilar a la competencia y permanecer a la altura de ella.

Formulación del Informe.-

Consiste en elaborar un reporte que comprenda una excelente presentación, un claro y completo contenido de lo que se informa y presentarlo oportunamente para que la dirección tome las medidas que en el mismo se sugieren.

a) Características:

- 1.- Con exactitud y cortesía.- Debe ser claro, --

amable, cortés, pues va a ser para el cliente. Como auditor debe actuar y expresarse lo mejor posible.

- 2.- Conciso.- Evitar el exceso de información al dar a conocer los resultados.
- 3.- Con claridad.- No emplear términos complejos y rebuscados.
- 4.- Precisión de la referencia.- Decir con exactitud de dónde provienen los resultados e información que se le está dando al cliente.

b) Puntos principales que debe tener el informe.-

Propósito de la A.A., hechos relevantes a nivel em presa, hechos relevantes de cada departamento o sección,- recomendaciones, conclusiones o anexos.

c) Presentación del informe.-

Al realizar todo lo anterior, se debe de utilizar un lenguaje adecuado, desarrollando una secuencia lógica.

El escrito además de incluir anexos, gráficas y -- cuadros con algunas explicaciones, se debe presentar en -- forma atractiva y reflejando seguridad.

Discusión del Informe.-

Consiste en comentar con las personas interesadas los resultados obtenidos en el informe para poder ases-- rar el plan de reorganización.

El informe debe convencer a quienes va dirigido -- que el trabajo de Auditoría Administrativa es un instrumento que debe utilizarse para que la administración sea dinámica y eficaz.

Plan de Reorganización.-

Su objetivo principal es llevar a cabo todas las mejoras contenidas en el estudio, y establecidas en el informe después de que hayan sido aceptados por la Dirección. Este plan debe ser discutido con los jefes de aquellas áreas donde van a ser implantadas las mejoras a fin de que exista un entendimiento en los cambios.

C A P I T U L O I I

GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS

La Administración es de interés universal porque - trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos estipulados; se encuentra en cierto grado en casi toda actividad humana. Para que una organización logre sus metas eficientemente, dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser utilizado y administrado.

A) DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

"La Administración es la fuerza fundamental dentro de las organizaciones; coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el medio externo". (5)

"La Administración es el proceso mediante el cual se integran los recursos humanos, materiales, económicos y de tiempo en un sistema total para el logro de determinados objetivos". (6)

"La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos". (7)

"La Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura, a través del esfuerzo coordinado". (8)

- (5) (6) FREMONT F.Kast. "Administración en las organizaciones" México. Mc.Graw Hill. 1980.
 (7) TERRY, George R. "Principios de Administración". México.C.E.C.S.A. 1978.
 (8) FERNANDEZ ARENA J.F. "Introducción a la Administración". México. Diana 1969.

"La Administración se ocupa de la planeación, organización, ejecución, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos cursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio". (9)

B) IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Para que una empresa prospere, es necesario utilizar una Administración efectiva. En un porcentaje bastante elevado, la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, recae en la competencia del administrador. El reto que actualmente se le presenta a la Administración Moderna, es la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, así como un gobierno más eficaz, además de mejorar las normas sociales existentes.

La Administración da efectividad a los esfuerzos humanos. Presta ayuda para la obtención de un mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Además por medio de ella los hechos aparentemente aislados, así como la información objetiva o las creencias, se unen, y se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen ingerencia en el problema inmediato, indicando los obstáculos que deben vencerse en el futuro, y ayudando a determinar la solución del problema.

En una empresa progresista la Administración es una labor difícil, pues son pocas las empresas que se autoperpetúan, ya que con cierta frecuencia se dispone de

(9) SIKULA, F. "Administración de Recursos Humanos en Empresas". México. LIMUSA. 1979.

nuevos recursos, los objetivos cambian, se presentan nuevos problemas. Por lo tanto, para enfrentarse a todas estas condiciones es necesario realizar una Administración efectiva.

C) PROPOSITOS DE LA ADMINISTRACION

Entre los principales propósitos tenemos:

- 1.- Coordinar los elementos humanos y materiales - para lograr la máxima eficiencia de los objetivos.
- 2.- Mejoramiento de su consigna constante.

D) ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

"La administración de recursos humanos es la implantación del personal (fuerza de trabajo) por y dentro de la empresa".(10)

Las organizaciones para poder funcionar, necesitan satisfacer varios objetivos, dados por el medio y por la propia organización. Para ello se requiere de la utilización de ciertos recursos como son los materiales, técnicos y humanos.

1.- Definición de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conserva-

(10) SIKULA F. "Administración de Recursos Humanos en Empresas". México. LIMUSA. 1979.

ción del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

2.- Características de los Recursos Humanos.

- a).- Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, pues los conocimientos, la experiencia, las habilidades, son parte del patrimonio personal. Por lo tanto implican una disposición voluntaria de la persona. De tal manera -- que no existe la esclavitud, ya que nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales, sin la justa retribución y sin duda su pleno consentimiento.
- b).- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles; se manifiestan tan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva.
- c).- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Es un error creer que -- por el hecho de que existe un contrato, la empresa va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contarán con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los -- objetivos personales, los individuos pondrán a --

favor de la organización los recursos humanos - que poseen y su máximo esfuerzo.

d).- El descubrimiento y el mejoramiento, son las formas existentes para la incrementación de los recursos humanos en una empresa o en un país. En el primer caso se trata de poner de manifiesto - aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En la segunda-situación se trata de proporcionar un mayor número de conocimientos, experiencias y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el - desarrollo. Desgraciadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuídos por las enfermedades, accidentes y la mala alimentación.

e).- Por el hecho de que no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, los recursos humanos son escasos. Es por eso, que hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u - otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se - traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

El aprovechamiento de los recursos humanos así - como su incremento, es benéfico para el individuo, la organización y la sociedad.

3.- Medición de los Recursos Humanos

La economía habla de recursos naturales para referirse a las existencias de bosques, lagos, litorales, - fauna, flora, petróleo; de la misma manera, al hablar de recursos humanos, se hace referencia a los individuos pertenecientes a la sociedad, pero no en cuanto a organismos materializados por ciertos elementos naturales (carne, -- huesos, cabellos) como se haría al referirse a un bosque, sino en cuanto a sus atributos en términos de calidad humana: edad, sexo y más específicamente, en cuanto a la -- posesión de elementos disponibles aprovechables en la producción: habilidades, conocimientos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I I I

GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LA HOTELERIA

CAPITULO III

GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LA HOTELERIA

El proporcionar hospedaje y alimentación a los - viajeros, turistas, y clientes en general, es el principal objetivo de un hotel. Actualmente, tomando en consideración el desarrollo tan acelerado de esta industria, - se ha enfatizado en proporcionar a los huéspedes una diversidad de servicios para satisfacer hasta el mínimo deseo del cliente, sin que tenga que salir del hotel.

Los servicios que presta un hotel son numerosos y variados, algunos de ellos son:

Habitaciones, restaurant y bar, servicio de lavandería, tintorería, de telegramas, garage, peluquería, salón de belleza, farmacia, tienda de regalos, agencia de viajes, etc., cuya función es hacer más cómoda y placentera la estancia de los huéspedes.

A) TIPOS DE HOTELES:

Existe una clasificación de hoteles a nivel internacional que puede aplicarse a México, siendo ésta la siguiente: 1) hotel comercial o de tránsito, 2) hotel de vacaciones, 3) hotel residencial y 4) motel o motor hotel.

1) Hotel comercial o de tránsito.- Es el conocido comúnmente como hotel de negocios. Sus servicios son utilizados por personas que viajan por razones de negocios,-

aún cuando muchos de ellos tienen algunos huéspedes permanentes.

Una de las características de estos hoteles es que cuentan con los servicios indispensables para el confort del viajero.

2) Hotel de vacaciones.- Son aquellos situados -- comúnmente en la costa, en las montañas, en balnearios, - resultando accesibles por las diferentes vías de comunicación. Fueron diseñados para proporcionar diversión, entretenimiento y descanso a los vacacionistas, así como -- los servicios hoteleros habituales.

3) Hotel residencial.- Es considerado como un edificio de departamentos o suites donde las personas tienen el hábito de vivir en modo permanente. Ofrece regularmente servicio doméstico para comodidad de los huéspedes.

Pueden ser desde lujosas suites completas para familias hasta habitaciones sencillas para hombres y mujeres.

4) Motel o motor hotel.- Como su nombre lo indica, se caracteriza principalmente porque los huéspedes - tienen acceso directo en su automóvil hasta sus habitaciones.

Actualmente existe una combinación hotel-motel que ofrece diversas alternativas para el huésped.

Anteriormente, la ubicación de los moteles era una característica distintiva pues regularmente se encontraban en las afueras de la ciudad y sobre las carreteras, - pero hoy en día los podemos encontrar en diferentes pun--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tos que incluyen el centro de la ciudad.

Un hotel, para fijar sus tarifas, puede adoptar -- los siguientes planes ya conocidos en toda la república : Europeo, Americano, Americano Modificado o Continental.

Plan Europeo.

Consiste en fijar una cuota por el hospedaje, sin alimentos. De esta manera el huésped queda en libertad - de tomar sus alimentos en el lugar que prefiera. Los hoteles que tienen este plan, generalmente son aquellos que se encuentran en las grandes ciudades, o aquellos que no están tan alejados de los centros de población.

Plan Americano.

La cuota incluye el hospedaje y los tres alimentos: desayuno, comida y cena.

Plan Americano Modificado.

En la cuota fijada se incluye el hospedaje y dos - alimentos: el desayuno y comida o cena.

Plan Continental.

En la cuota tan sólo se incluye el hospedaje y el desayuno. Este plan es una derivación del anterior, por lo que da libertad a los huéspedes de tomar los otros dos alimentos en el lugar que se desee.

Todos estos planes fueron elaborados, para que los

huéspedes puedan elegir de acuerdo a sus necesidades.

B) SISTEMA DE CLASIFICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

Este sistema está diseñado para informar al usuario del tipo de instalaciones y servicios que ofrecen los establecimientos de hospedaje.

Se emplearán como signos de clasificación las estrellas, por ser esta denominación la internacionalmente reconocida, la máxima categoría será de cinco estrellas y la mínima de una estrella.

Estos distintivos no pueden ser cambiados sin que se medie autorización por escrito de la Secretaría de Turismo.

Este método permite que los hoteles de las distintas categorías, puedan a base de mejorar sus instalaciones y servicios alcanzar categorías más altas: Al mismo tiempo obliga a los que se encuentren en las categorías superiores a que den un mantenimiento óptimo a sus establecimientos.

En un mismo nivel de clasificación habrá hoteles con características distintas por su ubicación, tal es el caso de un hotel de playa y uno de montaña.

Se tomaron en cuenta para la elaboración de este sistema, factores como calidad de materiales empleados, tamaños de las diversas áreas, condiciones de pulcritud, personal y su capacidad, calidad de sus instalaciones y servicios.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De conformidad con los ordenamientos legales correspondientes, la Secretaría de Turismo se reserva el derecho de rechazar las proposiciones de autoclasificación o modificar las categorías como lo estime procedente.

Cuando se encuentra la palabra 'selecta', deberá entenderse: Materiales de alta calidad, mano de obra clasificada, fabricación especial, terminados de lujo o primera, dependiendo de los conceptos a que se refiera, tales como: sábanas, toallas, cortinas, alfombras, etc.

Cuando se encuentre la palabra 'comercial', se entiende: materiales, mano de obra, fabricación o terminado, dependiendo de los conceptos a que se refiera, que és tos se puedan adquirir o contratar por público en general, y cuya fabricación sea de línea, pero de la mejor calidad en su estándar.

* Establecimiento que provee al huésped de alojamiento únicamente, no es necesario que tenga restaurante o cafetería, sus servicios se limitan a: cambio de ropa y limpieza de la habitación diariamente al mismo huésped: baño privado en cada habitación con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio y atención al público se limita lo indispensable.

** Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería o restaurante a horas determinadas, limpieza en la habitación, cambio de ropa y toalla diario, sus muebles son sencillos, de calidad adecuada, su personal de servicio y atención al huésped es el adecuado.

*** Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicios de alimentación en cafetería o res--

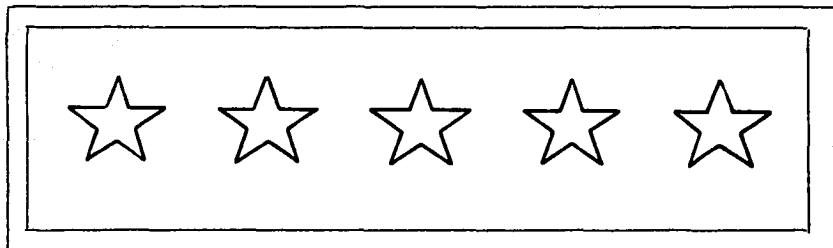
taurante de 7 A.M. a 11 P.M., sus muebles y decoración -- son de primera clase, su personal de servicio y atención al público es suficiente: siendo bilingües los que atienden al huésped.

**** Establecimiento con equipamiento selecto, que provee alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con bar, música y entretenimiento: servicios a las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe, personal de servicio perfectamente uniformado, cambio diariamente de ropa de cama y baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial y se conserva en perfecto estado.

***** Establecimiento con equipamiento selecto, que provee de alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con uno o más bares, música y entretenimiento, servicio a las habitaciones durante 18 horas, personal directivo bilingüe o políglota en español, francés, inglés, su personal supervisor bilingüe, personal de servicio completo las 24 horas del día, perfectamente uniformado, su amueblado, alfombras, acabados e instalaciones son de calidad selecta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

S E C T U R



C) CUESTIONARIO PARA LA AUTOCLASIFICACION DE ESTABLECI-
MIENTOS DE HOSPEDAJE.

MEXICO/78

REFORMA DE VENTANILLAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO DE AUTOCLASIFICACION DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

El cuestionario está diseñado para que los propietarios - de establecimientos de hospedaje o sus representantes legales puedan obtener fácilmente su correspondiente auto-clasificación.

Cada establecimiento fijará su categoría de acuerdo a la suma de los puntos obtenidos en los capítulos siguientes:

A) HABITACION (1a. hoja)	40 PUNTOS
B) SERVICIOS ESPECIALES (hoja 11)	25 PUNTOS
C) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (hoja 12)	10. PUNTOS
D) INSTALACION FISICA (hoja 13)	15 PUNTOS
E) PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS (hoja 15)	<u>10 PUNTOS</u>
T O T A L : 100 PUNTOS	

El total de los puntos obtenidos, dará la categoría en base a la siguiente escala:

DE 100 A 95 PUNTOS	5 ESTRELLAS	*****
DE 94 A 85 PUNTOS	4 ESTRELLAS	****
DE 84 A 70 PUNTOS	3 ESTRELLAS	***
DE 69 A 60 PUNTOS	2 ESTRELLAS	**
DE 59 A 50 PUNTOS	1 ESTRELLA	*

Deberá observar los procedimientos siguientes:

- 1.- Llenarlo a máquina o con letra de molde legible y números claros.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 2.- Al margen superior derecho de la 1a. hoja del cuestionario, en el rectángulo de R.N.T. No., deberá inscribir el número de su registro nacional de turismo correspondiente.
- 3.- Al lado izquierdo de las hojas del cuestionario, aparecen unos círculos, de los cuales deberá cruzar aquellos que correspondan y/o indiquen la proporción exacta a las características de su establecimiento.
- 4.- Al lado derecho del mismo, encontrará los puntos que obtiene en cada caso.
- 5.- Observar un rectángulo con la palabra "puntos", dentro del cual deberá inscribir los puntos obtenidos en cada uno de los conceptos que marcó.
- 6.- Para facilitar sumas y conversiones de los puntos obtenidos, encontrará al margen inferior derecho de las hojas (1,2,3,4,5,6,7,8, 11, 12, 13 y 14) un rectángulo que indica "Sub-total de puntos (por hoja)", en el cual deberá poner la suma de las cantidades inscritas en los rectángulos mencionados en el párrafo anterior.
- 7.- En la parte inferior de las hojas 5, 8 y 9, encontrará dos cuadros que le facilitarán el resultado de los puntos obtenidos en el "Capítulo A".

1er. CUADRO (SUMA DE SUB-TOTAL DE PUNTOS)

2o. CUADRO (TOTAL DE PUNTOS)

- 8.- En los rectángulos que se encuentran dentro del primer cuadro, deberá ponerse las cifras obtenidas en los rectángulos de "Sub-total de puntos (por hoja)" anteriores.

- 9.- Posteriormente efectuará una suma de las cifras mencionadas en el párrafo anterior.
- 10.- El resultado de la operación anterior, deberá repetirse en el casillero elíptico (óvalo) que se encuentra dentro del 2o. cuadro "Total de puntos".
- 11.- Una vez obtenido el total de puntos de las hojas 5, 8 y 9, deberá llenar la hoja, 10, siguiendo el procedimiento que se describe a continuación.
- 12.- Las cifras inscritas en los casilleros elípticos (óvalos), tienen un color distinto, con el que usted podrá identificar la columna que corresponda en la tabla de equivalencias (ver hoja 19): Ubicada la cifra obtenida encontrará su automática conversión, la cual deberá ser inscrita en los casilleros rectangulares de "Equivalencia" correspondientes.
- 13.- El procedimiento anterior deberá seguirse igualmente para obtener la suma de totales de puntos y sus equivalentes en los capítulos B), C), D) y E) (ver hoja - 18).
- 14.- La cantidad de puntos que obtenga como resultado de las sumas de equivalentes, le fijará la categoría de su establecimiento, de acuerdo a la escala de puntos arriba detallada; esta categoría deberá inscribirse en el casillero final correspondiente a categoría.

No.

R. N. T. No.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

RAZON SOCIAL

DOMICILIO

TELEFONO (S)

NOMBRE DEL PROPIETARIO Y/O REPRESENTANTE LEGAL

TIPO DEL ESTABLECIMIENTO (MARQUE CON UNA CRUZ) .

- HOTEL MOTEL APARTAMENTOS AMUEBLADOS CASA DE HUESPEDES
 PARADOR DE VEHICULOS OTROS (ESPECIFIQUE) _____

BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, Y PARA LOS EFECTOS SEÑALADOS EN EL ARTICULO 42, FRACCIONES V, VI Y XVI DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA-FEDERAL, ASI COMO DE LOS ARTICULOS 6o., FRACCION VIII DE LA LEY FEDERAL DE FOMENTO AL TURISMO Y 14, FRACCION II DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE TURISMO, ME PERMITO MANIFESTAR QUE LOS DATOS QUE SEÑALO EN EL -- PRESENTE CUESTIONARIO AUTOCALIFICABLE SON CIETOS:

A) HABITACION CON BAÑO Y CLOSET (40 PUNTOS)1 HABITACION (70/100 PUNTOS)

1.- ESPACIO.

- | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | DE 20 M2 A MAS | (40 PUNTOS) |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | DE 18 M2 A 19.99 M2 | (36 PUNTOS) |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | DE 16 M2 A 17.99 M2 | (32 PUNTOS) |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | DE 14 M2 A 15.99 M2 | (28 PUNTOS) |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | DE 12 M2 A MENOS | (24 PUNTOS) |

PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

2.- ACONDICIONAMIENTO DE AIRE AMBIENTAL.

- * AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCION (15 PUNTOS)
- AIRE LAVADO Y CALEFACCION . . . (10 PUNTOS)
- CALEFACCION CENTRAL (5 PUNTOS)
- CALEFACCION INDIVIDUAL (2 PUNTOS)
- VENTILADOR (2 PUNTOS)

PUNTOS

3.- RECUBRIMIENTO DEL ESPACIO.

- ALFOMBRA O EQUIVALENTE (PARED A PARED) (9 PUNTOS)
- LINOLEUM O EQUIVALENTE (PARED A PARED) (3 PUNTOS)
- TAPETES (1 PUNTO)

PUNTOS

4.- EQUIPOS AUDIOVISUALES.

- ** TELEVISION A COLOR FM (7 PUNTOS)
- TELEVISION BLANCO Y NEGRO F.M. (4 PUNTOS)
- F M (1.5 PUNTOS)

PUNTOS

5.- BOX SPRING Y COLCHON.

- CALIDAD SELECTA (5 PUNTOS)
- CALIDAD COMERCIAL (4 PUNTOS)
- COLCHON Y TAMBOR (2 PUNTOS)

PUNTOS

* Cuando se cuente con aire acondicionado y que por la situación climatológica no se requiera de calefacción; marque el máximo de puntos.

** Cuando se carezca de señal receptiva para televisión y se cuente con F.M., marque el máximo de puntos.

SUBTOTAL DE PUNTOS (POR HOJA)

6.- CORTINAS FORRADAS Y FRESCURA. (calidad)

- SELECTAS (3 PUNTOS)
 - COMERCIAL (2 PUNTOS)
 - CORTINA FORRADA (1.5 PUNTOS)
- PUNTOS

7.- COMODA O TOCADOR.

- SELECTO (2 PUNTOS)
 - COMERICAL (1 PUNTO)
- PUNTOS

8.- ESCRITORIO O MESA .

- SELECTO (2 PUNTOS)
 - COMERCIAL (1 PUNTO)
- PUNTOS

9.- TELEFONO.

- DIRECTO (2 PUNTOS)
 - CONMUTADOR (1 PUNTO)
- PUNTOS

10.- APAGADORES EN ESCALERA (1 PUNTO)

- PUNTOS

11.- ESPEJO CUERPO ENTERO (2 PUNTOS)

- PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS (POR HOJA)

12.- PAPELERIA.

- DIRECTORIO DE SERVICIOS (0.2 PUNTOS)
- MENU ROOM SERVICE (0.2 PUNTOS)
- INFORMACION TURISTICA (0.2 PUNTOS)
- DIRECTORIOS TELEFONICOS (0.2 PUNTOS)
- CERILLOS, CENICEROS Y VELA (0.2 PUNTOS)
- PAPEL CORRESPONDENCIA, SOBRE Y DOS POSTALES (0.2 PUNTOS)
- BOLIGRAFO (0.2 PUNTOS)
- BLOCK APUNTES (0.2 PUNTOS)
- BOLSA PLASTICO MULTI-USOS (0.2 PUNTOS)
- AVISOS E INFORMACION HUESPED (0.2 PUNTOS)

PUNTOS

13.- BURO.

- SELECTO (1 PUNTOS)
- COMERCIAL (.5 PUNTOS)

PUNTOS

14.- SILLA Y SILLONES.

- SELECTO (2 PUNTOS)
- COMERCIAL (1 PUNTOS)

PUNTOS

15.-CESTO.

- SELECTO (1 PUNTOS)
- COMERCIAL (.5 PUNTOS)

PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS (POR HOJA)

16.- LAMPARAS ADICIONALES. (más de una)

SELECTO (1 PUNTOS)

COMERCIAL (.5 PUNTOS)

PUNTOS

17.- CADENA DE SEGURIDAD EN LA PUERTA. (1 PUNTOS)

PUNTOS

18.- MIRILLA (1 PUNTOS)

PUNTOS

19.- RECUBRIMIENTO DE PAREDES. (Acabados)

SELECTO (3 PUNTOS)

COMERCIAL (2 PUNTOS)

PUNTOS

20.- OBJETOS DECORATIVOS.

SELECTOS (1 PUNTOS)

COMERCIALES (.5 PUNTOS)

PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN HABITACION (HOJAS 1,2,3,4 y 5)					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

TOTAL DE PUNTOS EN HABITACION

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.- ESPACIO.

- DE 6 M2 A MAS (25 PUNTOS)
- DE 4.5 M2 A 5.99 M2 (20 PUNTOS)
- DE 4.4 M2 A MENOS (15 PUNTOS)

PUNTOS

2.- MUEBLES

- TINA, REGADERA Y W.C. (12 PUNTOS)
- REGADERA Y W.C. (8 PUNTOS)
- W. C. (6 PUNTOS)

PUNTOS

- LAVABO CON ESPACIO INTEGRADO
PARA COLOCAR ARTICULOS DE TO-
CADOR (10 PUNTOS)

- LAVABO COMERCIAL Y BOTIQUIN. . . (5 PUNTOS)

- LAVABO COMERCIAL (2 PUNTOS)

PUNTOS

- ESPEJO DE MEDIO CUERPO ARRIBA
DEL LAVABO (5 PUNTOS)

- ESPEJO BOTIQUIN (1 PUNTO)

PUNTOS

3.- EQUIPO.

- PLAFON LUMINOSO DIRECTO AL -
LAVABO (4 PUNTOS)

- ILUMINACION DIRECTA AL LAVABO (2 PUNTOS)

PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- ENCHUFE CERCA DEL LAVABO (3 PUNTOS)
PUNTOS
- TAPETE ANTIRRESBALANTE O EQUIVALENTE EN TINA Y REGADERA. (3 PUNTOS)
PUNTOS
- ESTERILIZACION (3 PUNTOS)
PUNTOS
- EXTRACTOR (3 PUNTOS)
PUNTOS
- CESTO DE BASURA (2 PUNTOS)
PUNTOS

4.- ACCESORIOS

- DOTACION DE 6 TOALLAS CON 4 - JABONES Y UN TAPETE DE TELA - (SELECTA) (10 PUNTOS)
- 4 TOALLAS CON 2 JABONES Y TAPETE DE TELA (7 PUNTOS)
PUNTOS
- AGUA PURIFICADA (6 PUNTOS)
PUNTOS

CORTINA O EQUIVALENTE EN TINA Y REGADERA.

- SELECTA (3 PUNTOS)
- COMERCIAL (1.5 PUNTOS)
PUNTOS
- VASOS SANITIZADOS CON ENVOLTURA. (3 PUNTOS)
PUNTOS

SUBTOTAL EN PUNTOS (POR HOJA)

- AGARRADERA EN LA TINA (2 PUNTOS)
PUNTOS
- GANCHO FIJO (1 PUNTO)
PUNTOS
- PAÑUELOS Y PORTAPANUELOS DE -
SECHABLES (2 PUNTOS)
PUNTOS

PAPEL HIGIENICO.

- 2 ROLLOS (1 PUNTO)
1 ROLLO (.5 PUNTO)
PUNTOS
- CENICEROS, CERILLOS Y DESTAPA
DOR (2 PUNTOS)
PUNTOS

SUBTOTAL EN PUNTOS
(POR HOJA)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN BAÑO (HOJAS 6, 7 Y 8)			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

TOTAL DE PUNTOS EN BAÑO	<input type="text"/>
-------------------------	----------------------

II CLOSET (10/100 PUNTOS)

1.- ESPACIO.

- DE 1.80 M2 A MAS (35 PUNTOS)
- DE 1.50 M2 A 1.79 M2 (25 PUNTOS)
- DE 1.30 M2 A MENOS (20 PUNTOS)

PUNTOS

2.- ESPEJO DE CUERPO ENTERO (20 PUNTOS)



PUNTOS

3.- PORTA EQUIPAJE (15 PUNTOS)



PUNTOS

4.- GANCHOS PARA ROPA (12)



CALIDAD SELECTA (10 PUNTOS)



CALIDAD COMERCIAL (6 PUNTOS)

PUNTOS

5.- LAVANDERIA.



BOLSA Y LISTA (10 PUNTOS)



BOLSA (5 PUNTOS)

PUNTOS

6.- LIMPIA ZAPATOS (5 PUNTOS)



PUNTOS

7.- LUZ INTERIOR (5 PUNTOS)



PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS (POR HOJA)

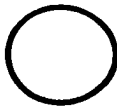
SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN COLSET (HOJA 9)
<input style="width: 100px; height: 30px; margin-right: 20px;" type="text"/> <input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>

TOTAL DE PUNTOS CLOSET	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>
------------------------	---------------------------------------------------------

CUADRO CONCENTRADOR DE TOTALES DEL CAPITULO "A"

- I HABITACION
- II BAÑO Y
- III CLOSET

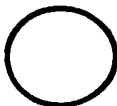
I TOTAL PUNTOS EN
HABITACION (Hoja 5). . .



= * =

EQUIVALENCIA

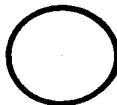
II TOTAL DE PUNTOS EN
BAÑO (Hoja 8).



= * =

EQUIVALENCIA

III TOTAL DE PUNTOS EN
CLOSET (Hoja 9).



= * =

EQUIVALENCIA

SUMA TOTAL DE EQUIVALENCIAS (CAPITULO "A").

--

* PARA OBTENER LA CANTIDAD QUE DEBERA INSCRIBIR DENTRO DE LOS RECTANGULOS DE "EQUIVALENCIA", VER COLUMNA CORRESPONDIENTE EN LA HOJA 19 (TABLA DE EQUIVALENCIAS PARA LA CONVERSION DE LOS TOTALES OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO AUTOCALIFICABLE DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE).

3) SERVICIOS PRINCIPALES (25 PUNTOS)

- 1.- RESTAURANT. (20 PUNTOS)
 PUNTOS
- 2.- CAFETERIA (20 PUNTOS)
 PUNTOS
- 3.- SALON DE BANQUETES Y CONVENCIONES.
 DE 2.5 M2 A MAS POR HABITACION. (20 PUNTOS)
 DE 2.00 M2 A 2.49 M2 " (16 PUNTOS)
 DE 1.75 M2 A 1.99 M2 " (14 PUNTOS)
 DE 1.00 M2 A MENOS " (8 PUNTOS)
puntos
- 4.- AREA LOBBY (CALIDAD Y FUNCIONALIDAD). . (12 PUNTOS)
 PUNTOS
- 5.- ROOM SERVICE (10 PUNTOS)
 PUNTOS
- 6.- CENTRO NOCTURNO (8 PUNTOS)
 PUNTOS
- 7.- ALBERCA (5 PUNTOS)
 PUNTOS
- 8.- BAR (5 PUNTOS)
 PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS (POR HOJA)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN SERVICIOS PRINCIPALES (HOJA 11)

TOTAL DE PUNTOS DE SERVICIOS PRINCIPALES

C) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (10 PUNTOS)

1.- ESTACIONAMIENTO (20 PUNTOS)

PUNTOS

2.- AREA COMERCIAL (MARQUE LOS QUE TENGA Y ACUMULE LA PUNTIACION)

- TABAQUERIA (4 PUNTOS)
- FARMACIA (4 PUNTOS)
- SALON DE BELLEZA (4 PUNTOS)
- PELUQUERIA (4 PUNTOS)
- BOUTIQUE (4 PUNTOS)

PUNTOS

3.- ARRENDADORA DE COCHES (10 PUNTOS)

PUNTOS

4.- AGENCIA DE VIAJES (10 PUNTOS)

PUNTOS

5.- CAJAS DE SEGURIDAD (10 PUNTOS)

PUNTOS

6.- LAVANDERIA Y TINTORERIA
SERVICIO AL HUESPED (20 PUNTOS)

PUNTOS

7.- PRESTACION DE SERVICIO MEDICO (5 PUNTOS)

PUNTOS

8.- AREA DE RECREACION (5 PUNTOS)

PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (HOJA 12)

TOTAL DE PUNTOS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

INSTALACION FISICA (15 PUNTOS)

1.- UBICACION (15/100 PUNTOS)

- EXCELENTE (15 PUNTOS)
- MUY BUENA (13.5 PUNTOS)
- BUENA (12 PUNTOS)
- REGULAR (10.5 PUNTOS)
- MINIMA (9 PUNTOS)

PUNTOS

2.- CALIDAD DEL INMUEBLE (25/100 PUNTOS).

- EXCELENTE (25 PUNTOS)
- MUY BUENA (22.5 PUNTOS)
- BUENA (20 PUNTOS)
- REGULAR (17.5 PUNTOS)
- MINIMA (15 PUNTOS)

PUNTOS

3.- EDO. DE CONSERVACION (30/100 PUNTOS)

- EXCELENTE (30 PUNTOS)
- MUY BUENA (27 PUNTOS)
- BUENA (24 PUNTOS)
- REGULAR (21 PUNTOS)
- MINIMA (18 PUNTOS)

PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

4.- INSTALACIONES ESPECIALES (30/100 PUNTOS)

33-M

- EXCELENTE (30 PUNTOS)
- MUY BUENA (27 PUNTOS)
- BUENA (24 PUNTOS)
- REGULAR (21 PUNTOS)
- MINIMA (18 PUNTOS)

PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS DE INSTALACION FISICA (HOJAS 13 Y 14)

TOTAL DE PUNTOS INSTALACION FISICA

NOTA: LOS ESTABLECIMIENTOS DE 5 ESTRELLAS DEBERAN CONTAR CON EL TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS, CONSIDERADO EN ESTE CAPITULO: LA FALTA DE ALGUNO, LO REMITIRA A LA CATEGORIA INMEDIATA INFERIOR.

- | | | |
|--------------------------------------------------|-------------|----------------------|
| 1.- DIRECTOR O GERENTE BILINGUE | (4 PUNTOS) | |
| ○ | PUNTOS | <input type="text"/> |
| 2.- SUB-DIRECTOR O SUBGERENTE BILINGUE | (4 PUNTOS) | |
| ○ | PUNTOS | <input type="text"/> |
| 3.- UN SUB-GERENTE POR TURNO | (4 PUNTOS) | |
| ○ | PUNTOS | <input type="text"/> |
| 4.- DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS | (4 PUNTOS) | |
| ○ | PUNTOS | <input type="text"/> |
| 5.- DIRECTOR DE BANQUETES BILINGUE | (4 PUNTOS) | |
| ○ | PUNTOS | <input type="text"/> |
| 6.- DIRECTOR DE VENTAS BILINGUE | (4 PUNTOS) | |
| ○ | PUNTOS | <input type="text"/> |
| 7.- SERVICIO DE RESERVACIONES | (4 PUNTOS) | |
| ○ | PUNTOS | <input type="text"/> |
| 8.- DIRECTOR DE RELACIONES PUBLICAS | (4 PUNTOS) | |
| ○ | PUNTOS | <input type="text"/> |

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

- 9.- GERENTE DE RECEPCION BILINGUE. (4 PUNTOS)
○ PUNTOS
- 10.- RECEPCIONISTA (UNO POR TURNO BILINGUE) . . . (4 PUNTOS)
○ PUNTOS
- 11.- GERENTE DE CREDITO BILINGUE (4 PUNTOS)
○ PUNTOS
- 12.- CAJEROS (BILINGUES) (4 PUNTOS)
○ PUNTOS
- 13.- JEFE DE MANTENIMIENTO (4 PUNTOS)
○ PUNTOS
- 14.- PERSONAL DE MANTENIMIENTO
ESPECIALIZADO (4 PUNTOS)
○ PUNTOS
- 15.- PERSONAL DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA (4 PUNTOS)
○ PUNTOS
- 16.- MAITRE DE HOTEL BILINGUE (4 PUNTOS)
○ PUNTOS
- 17.- JEFE DE COCINAS (4 PUNTOS)
○ PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

- 18.- CAPITAN DE COMEDOR BILINGUE (4 PUNTOS)
 PUNTOS
- 19.- MESEROS BILINGUES (4 PUNTOS)
 PUNTOS
- 20.- AMA DE LLAVES (4 PUNTOS)
 PUNTOS
- 21.- SUPERVISORA DE HABITACIONES (4 PUNTOS)
 PUNTOS
- 22.- SERVICIO DE CAMARISTAS (4 PUNTOS)
 PUNTOS
- 23.- CAPITAN DE BOTONES BILINGUE (4 PUNTOS)
 PUNTOS
- 24.- BOTONES UNIFORMADOS BILINGUES (4 PUNTOS)
 PUNTOS
- 25.- SERVICIO DE VALET (4 PUNTOS)
 PUNTOS

SUBTOTAL DE PUNTOS
(POR HOJA)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN PERSONAL ADMINISTRATIVO (HOJAS 15,16,17)

--	--	--	--

TOTAL DE PUNTOS EN PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

TABLA DE EQUIVALENCIAS PARA LA CONVERSION DE LOS TOTALES OBTENIDOS EN EL
CUESTIONARIO AUTOCLASIFICABLE DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

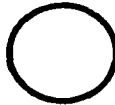
HABITACION	BAÑO	CLOSET	SERVICIOS PRINCIPALES	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.	INSTALACION FISICA	PERSONAL ADMIN.Y DE SERVICIO
100 - 28.00	100 - 8.00	100 - 4.00	100 - 25.00	100 - 10.00	100 - 15.00	100 - 10.00
99 - 27.72	99 - 7.92	99 - 3.96	99 - 24.75	99 - 9.90	99 - 14.85	99 - 9.90
98 - 27.44	98 - 7.84	98 - 3.92	98 - 24.50	98 - 9.80	98 - 14.70	98 - 9.80
97 - 27.16	97 - 7.76	97 - 3.88	97 - 24.25	97 - 9.70	97 - 14.55	97 - 9.70
96 - 26.89	96 - 7.68	96 - 3.84	96 - 24.00	96 - 9.60	96 - 14.40	96 - 9.60
95 - 26.61	95 - 7.60	95 - 3.80	95 - 23.75	95 - 9.50	95 - 14.25	95 - 9.50
94 - 26.33	94 - 7.52	94 - 3.76	94 - 23.50	94 - 9.40	94 - 14.10	94 - 9.40
93 - 26.05	93 - 7.44	93 - 3.72	93 - 23.25	93 - 9.30	93 - 13.95	93 - 9.30
92 - 25.78	92 - 7.36	92 - 3.68	92 - 23.00	92 - 9.20	92 - 13.80	92 - 9.20
91 - 25.50	91 - 7.28	91 - 3.64	91 - 22.75	91 - 9.10	91 - 13.65	91 - 9.10
90 - 25.22	90 - 7.20	90 - 3.60	90 - 22.50	90 - 9.00	90 - 13.50	90 - 9.00
89 - 24.95	89 - 7.12	89 - 3.56	89 - 22.25	89 - 8.90	89 - 13.35	89 - 8.90
88 - 24.67	88 - 7.04	88 - 3.52	88 - 22.00	88 - 8.80	88 - 13.20	88 - 8.80
87 - 24.39	87 - 6.96	87 - 3.48	87 - 21.75	87 - 8.70	87 - 13.05	87 - 8.70
86 - 24.11	86 - 6.88	86 - 3.44	86 - 21.50	86 - 8.60	86 - 12.90	86 - 8.60
85 - 23.84	85 - 6.80	85 - 3.40	85 - 21.25	85 - 8.50	85 - 12.75	85 - 8.50
84 - 23.56	84 - 6.72	84 - 3.36	84 - 21.00	84 - 8.40	84 - 12.60	84 - 8.40
83 - 23.28	83 - 6.64	83 - 3.32	83 - 20.75	83 - 8.30	83 - 12.45	83 - 8.30
82 - 23.00	82 - 6.56	82 - 3.28	82 - 20.50	82 - 8.20	82 - 12.30	82 - 8.20
81 - 22.73	81 - 6.48	81 - 3.24	81 - 20.25	81 - 8.10	81 - 12.15	81 - 8.10
80 - 22.45	80 - 6.40	80 - 3.20	80 - 20.00	80 - 8.00	80 - 12.00	80 - 8.00
79 - 22.17	79 - 6.32	79 - 3.16	79 - 19.75	79 - 7.90	79 - 11.85	79 - 7.90
78 - 21.90	78 - 6.24	78 - 3.12	78 - 19.50	78 - 7.80	78 - 11.70	78 - 7.80
77 - 21.62	77 - 6.16	77 - 3.08	77 - 19.25	77 - 7.70	77 - 11.55	77 - 7.70
76 - 21.34	76 - 6.08	76 - 3.04	76 - 19.00	76 - 7.60	76 - 11.40	76 - 7.60
75 - 21.06	75 - 6.00	75 - 3.00	75 - 18.75	75 - 7.50	75 - 11.25	75 - 7.50
74 - 20.79	74 - 5.92	74 - 2.96	74 - 18.50	74 - 7.40	74 - 11.10	74 - 7.40
73 - 20.51	73 - 5.84	73 - 2.92	73 - 18.25	73 - 7.30	73 - 10.95	73 - 7.30
72 - 20.23	72 - 5.76	72 - 2.88	72 - 18.00	72 - 7.20	72 - 10.80	72 - 7.20
71 - 19.96	71 - 5.68	71 - 2.84	71 - 17.75	71 - 7.10	71 - 10.65	71 - 7.10
70 - 19.68	70 - 5.60	70 - 2.80	70 - 17.50	70 - 7.00	70 - 10.50	70 - 7.00
69 - 19.40	69 - 5.52	69 - 2.76	69 - 17.25	69 - 6.90	69 - 10.35	69 - 6.90
68 - 19.12	68 - 5.44	68 - 2.72	68 - 17.00	68 - 6.80	68 - 10.20	68 - 6.80
67 - 18.85	67 - 5.36	67 - 2.68	67 - 16.75	67 - 6.70	67 - 10.05	67 - 6.70
66 - 18.57	66 - 5.28	66 - 2.64	66 - 16.50	66 - 6.60	66 - 9.90	66 - 6.60
65 - 18.29	65 - 5.20	65 - 2.60	65 - 16.25	65 - 6.50	65 - 9.75	65 - 6.50
64 - 18.01	64 - 5.12	64 - 2.56	64 - 16.00	64 - 6.40	64 - 9.60	64 - 6.40
63 - 17.74	63 - 5.04	63 - 2.52	63 - 15.75	63 - 6.30	63 - 9.45	63 - 6.30
62 - 17.46	62 - 4.96	62 - 2.48	62 - 15.50	62 - 6.20	62 - 9.30	62 - 6.20
61 - 17.18	61 - 4.88	61 - 2.44	61 - 15.25	61 - 6.10	61 - 9.15	61 - 6.10
60 - 16.91	60 - 4.80	60 - 2.40	60 - 15.00	60 - 6.00	60 - 9.00	60 - 6.00
59 - 16.63	59 - 4.72	59 - 2.36	59 - 14.75	59 - 5.90	59 - 8.85	59 - 5.90
58 - 16.35	58 - 4.64	48 - 2.32	58 - 14.50	58 - 5.80	58 - 8.70	58 - 5.80
57 - 16.07	57 - 4.56	57 - 2.28	57 - 14.25	57 - 5.70	57 - 8.55	57 - 5.70
56 - 15.80	56 - 4.48	56 - 2.24	56 - 14.00	56 - 5.60	56 - 8.40	56 - 5.60
55 - 15.52	55 - 4.40	55 - 2.20	55 - 13.75	55 - 5.50	55 - 8.25	55 - 5.50
54 - 15.24	54 - 4.32	54 - 2.16	54 - 13.50	54 - 5.40	54 - 8.10	54 - 5.40
53 - 14.97	53 - 4.24	53 - 2.12	53 - 13.25	53 - 5.30	53 - 7.95	53 - 5.30
52 - 14.69	52 - 4.16	52 - 2.08	52 - 13.00	52 - 5.20	52 - 7.80	52 - 5.20
51 - 14.41	51 - 4.08	51 - 2.04	51 - 12.75	51 - 5.10	51 - 7.65	51 - 5.10
50 - 14.13	50 - 4.00	50 - 2.00	50 - 12.50	50 - 5.00	50 - 7.50	50 - 5.00

CUADRO CONCENTRADOR DE LOS TOTALES OBTENIDOS EN LOS
CAPITULOS A), B), C), D) Y E) .

TOTAL DE PUNTOS, CAP. A)
HABITACION (Hoja 10)

EQUIVALENCIA

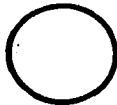
TOTAL DE PUNTOS, CAP. B)
SERVICIOS PRINCIPALES (Hoja 11)



= * =

EQUIVALENCIA

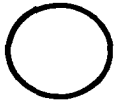
TOTAL DE PUNTOS, CAP. C)
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
(Hoja 12)



= * =

EQUIVALENCIA

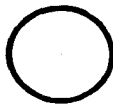
TOTAL DE PUNTOS, CAP. D)
INSTALACION FISICA (Hoja 14)



= * =

EQUIVALENCIA

TOTAL DE PUNTOS, CAP. E)
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE
SERVICIOS (Hoja 17)



= * =

EQUIVALENCIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

UNA VEZ OBTENIDO EL TOTAL DE PUNTOS EN CADA CAPITULO SE PROCEDERA A BUSCAR EN LA TABLA DE EQUIVALENCIAS LA PUNTUACION QUE CORRESPONDA A CADA CASO.

SUMA DE EQUIVALENCIAS
PUNTUACION TOTAL

* Ver tabla de Equivalencias.

CON LA SUMA TOTAL DE LAS EQUIVALENCIAS PROCEDERA A UBICAR SU
PUNTUACION FINAL DENTRO DE LA ESCALA SIGUIENTE:

DE 100 A 95 PUNTOS. . .	5 ESTRELLAS	*****
DE 94 A 85 PUNTOS. . .	4 ESTRELLAS	****
DE 84 A 70 PUNTOS. . .	3 ESTRELLAS	***
DE 69 A 60 PUNTOS. . .	2 ESTRELLAS	**
DE 59 A 50 PUNTOS. . .	1 ESTRELLA	*

CLASIFICACION
DE SU
ESTABLECIMIENTO

C A T E G O R I A
ESTRELLAS

LUGAR:

FECHA:

FIRMA DEL PROPIETARIO O
REPRESENTANTE LEGAL:

D) IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN LA COMUNIDAD

La presencia de los hoteles en una ciudad, eleva su nivel socioeconómico al impulsar indirectamente a todos los negocios locales.

Otros factores que fomentan una estrecha relación entre el hotel y la comunidad son las tendencias arquitectónicas para la construcción de casas más pequeñas y compactas y la escasez creciente de servicios domésticos.

Resulta cada vez más evidente que el lugar a donde se desplazan los turistas depende directamente de la existencia de instalaciones que satisfagan sus deseos y sus necesidades particulares.

E) IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

La industria hotelera es creada y trabajada por gente y para la gente.

Es lógico que todo hotelero puede beneficiarse si pone una mayor atención a sus empleados. Esto es en base a que la industria hotelera parece ofrecer oportunidades relativamente limitadas para la aplicación de los avances tecnológicos, además de que los costos parecen destinados a seguir subiendo, por tal motivo, una mejor productividad y desempeño por parte de los empleados, puede ser una buena oportunidad para ahorrar en los costos de producción y así aumentar las ganancias; esto puede lograrse estableciendo programas de capacitación y equipo de seguridad suficientes para que los empleados desempeñen mejor sus funciones.

En una industria de servicios como es la hotelera, la pequeña diferencia que puede marcar el éxito o fracaso de un establecimiento es la habilidad, capacitación, dedicación, interés y servicio de orientación que se les dé a

los empleados.

Entre las inversiones más remunerables que puede hacer un administrador, se puede mencionar, el dinero y esfuerzo dedicados a colocar, capacitar y retener personal capacitado, calificado y altamente motivado. Pues de los empleados depende lograr la satisfacción de los huéspedes, que es el ingrediente más importante para el éxito de un hotel.

La función del personal abarca un amplio aspecto de actividades que comienza con el estudio de las políticas utilizadas en las relaciones con los empleados; esto es, el análisis de la dirección, relaciones, responsabilidades, filosofía, orientación social, y estructura organizativa. En todas las organizaciones, salvo las más pequeñas, las políticas de la compañía deben hacerse por escrito y distribuirse entre los miembros de la directiva. Es obvio que estas políticas deben revisarse periódicamente, ya que las condiciones se van modificando a través del tiempo.

F) ESTRUCTURA ORGANICA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Para poder tener una visión general de la organización de una empresa, se recurre a una gráfica u organigrama que muestra las relaciones entre los elementos que lo conforman, definiendo claramente las funciones de cada puesto. Esto se muestra necesario en las empresas grandes o de cierta importancia, en las que hay personal numeroso. Es importante el uso de instrucciones de manera escrita en forma de manual, tomando en consideración que su elaboración sea en hojas sustituibles para facilitar -

los cambios que se puedan presentar, asegurándose de esta forma de que las responsabilidades de todos son comprendidas claramente.

El manual de instrucciones debe contener preceptos y reglas para el personal, además de instrucciones relativas a cada departamento y normas para la solución de problemas que suelen presentarse con frecuencia.

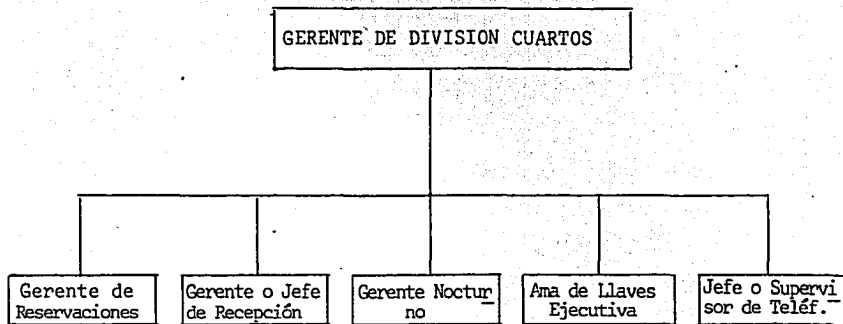
La división en departamentos que se aprecia en un organigrama, atiende a las características de operación de las empresas hoteleras, por lo tanto tenemos que los departamentos son los que se encuentran en primer plano en relación con el objetivo de la empresa, de tal manera que su explotación permite obtener ingresos en forma inmediata. Básicamente del resultado de su operación dependen las pérdidas o utilidades en los hoteles.

El departamento de habitaciones y de restaurantes-bares son los principales departamentos de ingreso o productores de recursos. Otros departamentos de menor importancia son por ejemplo: teléfonos, lavandería y tintorería; Todos estos departamentos se consideran dentro del área de División Cuartos, la cual forma parte de los departamentos de servicios junto con el área de contabilidad, mantenimiento y personal. Su principal propósito es el de auxiliar la operación del hotel, cumpliendo con las funciones correspondientes de cada uno de los departamentos que lo integran para de esta manera ayudar al logro del objetivo general satisfactoriamente.

Se presenta a continuación un organigrama general del área de división cuartos, no sin antes aclarar que no

existe uno específico que nos indique la forma en que los departamentos deban estar distribuidos y que además sea - válido para todos los hoteles, Pues un organigrama se -- adopta de acuerdo a la capacidad del hotel, a las caracte rísticas físicas del edificio y al tipo de servicios que se desean proporcionar.

ORGANIGRAMA DEL AREA DE DIVISION CUARTOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA # 2

C A P I T U L O I V

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

A) ANALISIS DE PUESTOS

Es importante examinar las características de cada puesto dentro de una empresa, a fin de establecer los requisitos necesarios para que su desempeño tenga las mayores posibilidades de éxito y para ello, nada mejor que la realización de un análisis de puestos. Ya que de acuerdo a las funciones que se tengan que cubrir en cada departamento, se requerirán de ciertas habilidades, estudios, - experiencias e iniciativas, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso.

1.- DEFINICION

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Se puede definir como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo - específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuada ejecución.

"Definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza, con objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de organización".

Ralph C. Davis

Por lo tanto, el análisis del puesto no incluye so

lamente un estudio completo, sino también un análisis de las condiciones y del ambiente en que se realiza. Para efectos de administración de personal, los datos de los puestos se obtienen mediante el análisis del trabajo.

2.- PROPOSITOS

- a).- Proporcionar los datos necesarios para determinar el valor relativo de los puestos (valuación de puestos).
- b).- Determinar los requisitos con los que se puede medir la eficacia del empleado (clasificación de méritos).
- c).- Determinar los requisitos necesarios para ocupar un puesto (selección y colocación).
- d).- Proporcionar la información detallada sobre lo que el trabajador debe hacer al desempeñar su trabajo (capacitación).
- e).- Proporcionar los datos necesarios del puesto para aconsejar a los trabajadores (consejo vocacional).
- f).- Señalar las condiciones de trabajo riesgosas o peligrosas, con objeto de que puedan tomarse las medidas correctivas necesarias (seguridad).
- g).- Proporcionar los datos sobre las obligaciones y responsabilidades de cada puesto, en cada una de las áreas de la operación (estructura de la organización, con el fin de mejorar las

relaciones entre el empleado y la administración).

- h).- Proporcionar la información sobre la operación y los procedimientos seguidos (manual de operación y procedimientos).
- i).- Aclarar las líneas de autoridad y responsabilidad (eliminación de funciones sobrepuestas).
- j).- Clasificar los puestos de directivos, administrativos, profesionales y de no supervisión, con el objeto de determinar las excepciones a los requisitos legales sobre salario mínimo y tiempo extra (adaptarse a los requisitos legales).

3.- IMPORTANCIA

El análisis de puestos por el hecho de proporcionar los datos necesarios para llevar a cabo la evaluación de puestos, es considerado como uno de los pasos más importantes dentro de un programa de este tipo. Es una tarea laboriosa y difícil, y para poderla llevar a cabo con éxito, es necesario tener algunas decisiones básicas y preparar algunos planes con anterioridad a su realización efectiva, como por ejemplo:

- a).- Determinación del método para obtener los datos sobre los trabajos o puestos.
- b).- Selección del personal necesario para obtenerlos.
- c).- Selección del personal responsable.

- d).- Determinación del tipo de información que debe ser obtenida.
- e).- Preparación del personal responsable para la obtención de los datos del puesto.

B) DESCRIPCION DE PUESTOS

Para una evaluación correcta de los puestos, es necesario realizar una descripción con respecto a las funciones, responsabilidades y requisitos del personal.

1.- DEFINICION

Se puede definir como la especificación en forma escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual.

2.- PROPOSITOS

- a).- Descripción de la estructura de la organización actual que refleja el alcance, los objetivos, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto y las relaciones de ese puesto con otros, dentro de la empresa.
- b).- Proporcionar una guía para el desarrollo personal de cada miembro de la organización y para la evaluación de la actuación individual a la luz de los objetivos y estándares.
- c).- Descripción concisa de cada puesto, que sea lo bastante clara para contestar las preguntas: ¿Quién hace el trabajo? ¿Cómo está rela

cionado el puesto con los otros puestos? ¿Cómo, cuándo y dónde se realizan las funciones?

3.- CONTENIDO

Normalmente una descripción de puestos contiene - tres apartados, principalmente:

- a).- Sección de identificación del puesto: Esta - sección, mediante el título del puesto y - -- otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.
- b).- Sección de resumen del puesto: Esta sección- que en algunas ocasiones recibe el nombre de "Descripción Genérica", sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de un puesto con relación a los demás.
- c).- Sección de deberes del puesto: Los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indi-- can:
 - Lo que hace el trabajador
 - ¿ Cómo lo hace?
 - ¿ Por qué lo hace ?

La descripción de los deberes deberá indicar tam-- bién: las herramientas y equipo usado, los materiales empleados, los procedimientos seguidos y el -- grado de supervisión requerido.

Una sección de varios también puede incluirse en algunas descripciones de puestos para indicar cosas como: la relación del puesto con otros a los cuales puede el poseedor ser transferido, ascendido o descendido.

C) RELACION ENTRE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

El análisis de puestos se puede llevar a cabo antes o después de la descripción de puestos. Si se hace antes, en base a ésta puede definirse una descripción. Si se hace después, puede llevarse a cabo una evaluación de los puestos para saber: el rendimiento de cada uno de ellos, si la persona es adecuada al puesto, si es o no indispensable dentro de la estructura orgánica.

D) ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DEL AREA DIVISION CUARTOS.

Es una de las principales herramientas de información que el auditor necesita para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, por lo que se mostrará en una forma esquemática y concreta las características de los puestos a nivel ejecutivo por ser éstos los puntos claves del área.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOMBRE DEL PUESTO.- Gerente División Cuartos

AREA.- División Cuartos

REPORTA A.- Gerente General

LE REPORTAN.- Gerente de Recepción, Gerente de Reservaciones, Jefe o Supervisor de Teléfonos, Ama de Llaves Ejecutiva, Gerente Nocturno.

PROPOSITO GENERAL

Planear, coordinar, supervisar y controlar que el servicio que proporcionen todos los departamentos de División Cuartos se efectúe de acuerdo a las políticas, sistemas y procedimientos del hotel para que tengan la calidad adecuada, y así lograr conjuntamente tanto la eficiencia deseada del personal como los presupuestos de operación fijados.

FUNCIONES

- 1.- Supervisión de la elaboración de los presupuestos de cada uno de sus departamentos.
- 2.- Asegurarse de que exista una planeación adecuada en los departamentos a su cargo, para lograr un alto sentido de responsabilidad, lealtad y eficiencia entre todo el personal.
- 3.- Asegurarse de coordinar y administrar la operación del departamento de teléfonos para asegurar una comunicación telefónica adecuada en todas las áreas del hotel.
- 4.- Asegurarse del confort y limpieza de todas las habitaciones, áreas públicas e internas del --

hotel, para garantizar mejores ventas y servicios.

- 5.- Elaboración del presupuesto anual para conocer los posibles ingresos y egresos de su departamento.
- 6.- Coordinar la administración y operación del departamento de reservaciones para un mejor control del mismo.
- 7.- Asegurarse de optimizar la calidad de lavado y planchado, tomando en consideración costos y gastos de operación aumentará los ingresos en el área de valet, para lograr mayores utilidades.
- 8.- Asegurarse de rebasar la ocupación presentada con el menor riesgo de sobreventa, para incrementar los ingresos.
- 9.- Asegurarse de operar la recepción de huéspedes, ágil, efectiva y cortésmente, para tener el mejor control de habitaciones y la mejor imagen ante el cliente.
- 10.- Asegurarse de dar a conocer las políticas y lineamientos del hotel, para verificar que sean respetadas.
- 11.- Establecer los objetivos del área de División-Cuartos en coordinación con la Gerencia General, y así lograr el mejor rendimiento y utilidad de la operación.
- 12.- Controlar la nómina base, horas extras y vaca-

ciones para conseguir la utilidad presupuestada.

- 13.- Administrar eficientemente el presupuesto - -- anual de División Cuartos para lograr la utilidad deseada.
- 14.- Asegurar la capacitación, desarrollo y promociones del personal y así conseguir la máxima productividad individual.
- 15.- Establecer juntas divisionales y departamentales para la información, coordinación y solución de problemas específicos de la operación de División Cuartos.
- 16.- Supervisar y observar constantemente las operaciones del sistema para lograr una coordinación óptima.
- 17.- Asegurarse de establecer y cumplir con el programa anual de mantenimiento de cuartos.
- 18.- Actualizar semestralmente los manuales de la división.
- 19.- Evaluar semestralmente el personal a su cargo.
- 20.- Asesorar y coordinar los programas de entrenamiento en donde actúa como tutor.
- 21.- Elegir y supervisar personal para los programas de desarrollo profesionales y asegurarse de que cumplan con ellos.

REQUISITOS

En este puesto se requiere de una amplia experiencia en hotelería mínima de 3 años, y capacidad en relaciones humanas en todos los niveles, haber realizado estudios de hotelería, dominar el idioma Inglés y conocer la administración de ingresos, nóminas, gastos y controles.

NOMBRE DEL PUESTO.- Gerente de Reservas
DEPARTAMENTO.- Reservas
REPORTA A.- Gerente de División Cuartos
LE REPORTAN.- Personal encargado de las reservas

PROPOSITO GENERAL

Coordinar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con la reservación de hospedaje.

FUNCIONES

- 1.- Coordinar, supervisar y controlar la reservación de habitaciones solicitadas por los clientes: personalmente, por teléfono o télex.
- 2.- Formular informes con los datos de los clientes y la habitación que se le reservó.
- 3.- Diseñar gráficas sobre las reservas llevadas a cabo bajo el sistema de depósito.
- 4.- Controlar y notificar a todos los departamentos las fechas cerradas.
- 5.- Elaborar los pronósticos de ocupación anual, mensual, semanal y diaria.
- 6.- Elaborar los reportes de ocupación diaria.
- 7.- Asistir a las juntas de operación ejecutivas para dar a conocer sus pronósticos.
- 8.- Programar y asistir a las juntas de su departamento.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

REQUISITOS

En este puesto se requiere fundamentalmente:

- 1.- Toma de decisiones.
- 2.- Alto grado de memoria en detalles y normas.
- 3.- Operaciones aritméticas básicas.
- 4.- Aplicación de principios lógicos.
- 5.- Trato directo con público.
- 6.- Dominio de dos o más idiomas.
- 7.- Decisión de guías propias sobre métodos de --
trabajo.

NOMBRE DEL PUESTO.- Gerente o Jefe de Recepción

DEPARTAMENTO.- Recepción

REPORTA A.- Gerente de División Cuartos

LE REPORTAN.- Recepcionistas, asistentes de recepcionistas, capitán de Bell-Boys.

PROPOSITO GENERAL

Supervisar, coordinar y controlar al personal del departamento a su cargo para que desempeñen sus funciones de acuerdo a los estándares de calidad y políticas del hotel ya que es uno de los puntos claves del mismo.

FUNCIONES

- 1.- Supervisar, coordinar y controlar el inventario de cuartos, por lo que será responsable de la asignación, tanto de reservaciones individuales como de grupos, de acuerdo al tipo de cuartos solicitado y de la disponibilidad.
- 2.- Mantener un cuidado especial para identificar adecuadamente a los huéspedes asiduos, VIPS, - recomendados especialmente por las oficinas -- ejecutivas del hotel.
- 3.- Conocer el hotel a la perfección, incluyendo - las características especiales de los cuartos.
- 4.- Toma acción correctiva de acuerdo a las quejas

y sugerencias de los huéspedes dentro de su --
área.

- 5.- Promueve junto con su personal periódicamente.
- 6.- Asistir a las juntas de su departamento.
- 7.- Mantener informado a su personal de todos los sucesos, actividades y cambios que existan dentro del hotel.
- 8.- Elaborar el presupuesto de operación a su cargo.
- 9.- Mantener un clima especial de trabajo con una moral muy alta (extender).
- 10.- Programar a su personal con respecto a horario de vacaciones, de trabajo.
- 11.- Mantener un sistema de entrenamiento constante a todos sus niveles.
- 12.- Supervisar el control de llaves, de folios, de tarjetas de registro, de cajas de seguridad.
- 13.- Supervisar la entrega de turno del personal a su cargo.
- 14.- Responsable de la promoción del personal a su cargo para el desempeño de otros puestos.
- 15.- Organizar periódicamente simulacros para procedimientos de emergencia coordinándola con el departamento de seguridad, mantenimiento y ama de llaves.

REQUISITOS

Debe estar capacitado para:

- 1.- Toma de decisiones.
- 2.- Un alto grado de memoria de detalles y normas.
- 3.- Operaciones aritméticas básicas.
- 4.- Aplicación de principios lógicos.
- 5.- Trato directo con el público.
- 6.- Alto grado de influjo y persuasión.
- 7.- Dominio de dos o más idiomas.

NOMBRE DEL PUESTO.- Ama de Llaves Ejecutiva

DEPARTAMENTO.- Ama de llaves

REPORTA A.- Gerente División Cuartos

LE REPORTAN.- Asistente administrativo, asistente de habitaciones, asistente de áreas públicas y gerente de lavandería.

PROPOSITO GENERAL

Supervisar la limpieza y el mantenimiento de las habitaciones, áreas públicas del hotel y oficinas, además de verificar que la operación de la lavandería se cumpla dentro de los estándares establecidos a través de la supervisión directa, así como del control de Recursos Humanos y Materiales para así cumplir con los estándares de calidad.

FUNCIONES

- 1.- Supervisar que se mantengan las habitaciones del hotel en perfectas condiciones de limpieza y confort para garantizar la satisfacción de los huéspedes.
- 2.- Controlar los suministros para garantizar siempre el uso adecuado de los mismos, así como su existencia en el hotel.
- 3.- Asegurarse de que exista una buena comunicación entre el departamento de ama de llaves y los demás departamentos, además de checar y revisar las formas y equipos de operación.
- 4.- Supervisar que las políticas y lineamientos --

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

55

sean respetados y llevados a cabo por los empleados de su departamento para crear siempre una buena imagen del hotel hacia el público en general.

- 5.- Mantener el buen control de blancos y suministros para conocer los stocks necesarios de operación, y poder realizar los pedidos oportunamente.
- 6.- Llevar el control de las habitaciones sobre todas las reparaciones realizadas, para programar el presupuesto anual en los conceptos que sean necesarios.
- 7.- Controlar la nómina de sus empleados, para no excederse en el presupuesto.
- 8.- Contar con Recursos Humanos adecuadamente capacitados y mantenerlos motivados para lograr una mayor productividad.
- 9.- Garantizar que todo el equipo del departamento: inventario de cuartos y blancos, maquinaria recibida (darle el mantenimiento adecuado), para lograr que el rendimiento de la misma sea el esperado.
- 10.- Garantizar que los egresos del departamento se mantengan al nivel mínimo necesario.
- 11.- Planear y programar su personal dependiendo de la ocupación.
- 12.- Mantener buenas relaciones con el Sindicato y su personal para evitar los conflictos obrero-patronales.

REQUISITOS

El puesto requiere conocimientos sobre el manejo de equipo que se utiliza en el departamento así como de los productos estandarizados, dominio absoluto del idioma Inglés, estudios mínimos de técnico en hotelería, nociones de contabilidad, conocimientos amplios sobre administración de personal, cinco años de experiencia similar y tres meses de entrenamiento.

NOMBRE DEL PUESTO.- Jefe de Teléfonos
DEPARTAMENTO.- Teléfonos
REPORTA A.- Gerente de División Cuartos
LE REPORTAN.- Telefonistas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPOSITO GENERAL

Organizar y supervisar al personal que opera el -- conmutador en forma tal que el servicio que ofrezcan sea del estándar establecido para efectuar y recibir llamadas telefónicas, de y para los huéspedes y personal del hotel en hoteles y establecimientos similares.

FUNCIONES

- 1.- Recibir, revisar y controlar el informe de los turnos del conmutador que contiene la lista de llamadas pendientes, recados y notas que se -- cargarán a los huéspedes.
- 2.- Recibe la relación de recados telefónicos para los huéspedes del hotel que están ausentes.
- 3.- Supervisar que el costo de las llamadas sea - correcto y que el registro correspondiente para el control de la administración y el cobro del huésped sea el adecuado.
- 4.- Mantener informado a su personal sobre las actividades del hotel y los cambios que en éste se efectúen.
- 5.- Verificar los cargos que aparecen en el recibo telefónico por llamadas de larga distancia, --

confrontándose con el control de llamadas del-
hotel y canalizarlos al departamento correspon-
diente.

- 6.- Mantener a su personal capacitado en los proce-
dimientos de emergencia.
- 7.- Supervisar que todas las llamadas sean debida-
mente atendidas con la amabilidad necesaria.

REQUISITOS

- 1.- Trato indirecto oral con el público
- 2.- Dominio de dos o más idiomas
- 3.- Compilación e intercambio de información
- 4.- Alto grado de memoria de detalles y normas
- 5.- Operaciones aritméticas básicas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOMBRE DEL PUESTO.- Gerente Nocturno

AREA.- División Cuartos.

REPORTA A.- Gerente de División Cuartos

LE REPORTAN.- Personal en turno

PROPOSITO GENERAL

Supervisar, coordinar y controlar el funcionamiento correcto del hotel en el horario nocturno.

FUNCIONES

- 1.- Tomar las correspondientes al Gerente de Recepción antes mencionados en la página 51.
- 2.- Supervisar que todos los empleados del hotel que hayan terminado sus funciones se retiren a sus hogares.
- 3.- Evitar las situaciones problemáticas con gentes indeseables para mantener la buena imagen del hotel.
- 4.- Supervisar que el trabajo de recepción y auditoría nocturna salga a tiempo con sus reportes respectivos.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

REQUISITOS

- 1.- Amplio criterio en la toma de decisiones.
- 2.- Conocer la administración de ingresos, nóminas, gastos y controles.
- 3.- Dominio de dos o más idiomas.
- 4.- Persona madura con experiencia en hotelería mínima de 3 años, y capacidad en relaciones humanas en todos los niveles.

C A P I T U L O V

LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR ESENCIAL EN -
EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

CAPITULO V

LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR ESENCIAL EN EL
DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa dentro de la industria hotelera como en las demás industrias es un departamento de asesoría o staff que tiene como finalidad ayudar a la administración. Esta función es llevada a cabo por una persona - conocida comúnmente como Auditor, el cual tiene la necesidad del trato y relaciones directas con el personal para lograr sus objetivos.

Al hablar de estas relaciones, podemos referirnos a aquellas que se desarrollan de persona a persona; o de persona a personas en número reducido, de dos o tres.

Las Relaciones Humanas existen en donde quiera que se encuentren los seres que integran la sociedad en que vivimos y las normas de conducta varían de acuerdo al lugar en que se habite; sin embargo hay que tomar en cuenta que las personas proceden según sus principios naturales y psicológicos. De ahí que el Auditor tenga la necesidad de conocer el comportamiento de los individuos dentro de una empresa.

A) LOCALIZACION DEL CAMPO DE LAS RELACIONES HUMANAS

En los hoteles como en cualquier otra empresa, las relaciones humanas incluyen a todas las personas vinculadas con cada uno de los colaboradores de la Gerencia en cualquier nivel y abarca a todos los empleados, independientemente de la función que desempeñen.

El problema de las relaciones humanas no únicamente se deriva de las necesidades técnicas del trabajo sino también del contacto con otros individuos que existe al trabajar en grupo hacia un mismo objetivo.

El Auditor puede valerse de las relaciones individuales que se desarrollan de persona a persona para lograr su objetivo en forma total.

Las relaciones humanas existen en toda la organización y dependen del tamaño de la misma; las relaciones se presentarán, -- primero, de empresario a empleado; y de empresario a supervisor y a empleado en segundo lugar; y así sucesivamente, a medida que aumente la estructura de la empresa. La relación deja de ser directa a medida que aumenta la complejidad de la misma estableciéndose por conducto de -- otras personas como gerentes, jefes y supervisores, utilizando algunos medios de comunicación como son:

- 1) Boletines de información y periódicos de la compañía.
- 2) Juntas de personal y preparación de conferencias.
- 3) Memorándums.

La relación de los empleados dentro de una empresa no es únicamente impersonal. El hombre es social por naturaleza y no desempeña un trabajo solamente por el sueldo prometido sino también por la sensibilidad a la consideración de su dignidad, méritos, deseo de estimación y afecto.

B) NORMAS A SEGUIR POR EL AUDITOR PARA LOGRAR UNAS RELACIONES HUMANAS OPTIMAS

El Auditor para llevar a cabo una Auditoría Administrativa debe de tomar en cuenta las normas que rigen las relaciones humanas, considerándose algunas de éstas las siguientes:

1.- EFECTOS DE UNA BUENA IMPRESION

Si el Auditor desea causar buena impresión al realizar la Auditoría Administrativa en una organización, no debe comenzar con la crítica.

La crítica es peligrosa, porque lastima el orgullo del hombre, el sentido de su importancia; y además, despierta su resentimiento. Es mejor formular las quejas o críticas después de ocurrido el problema y no durante éste.

El Auditor no debe iniciar, descontinuar o modificar los procedimientos cuando esté efectuando la revisión, sino que debe esperar a que lo haga el departamento afectado después de haber hecho las recomendaciones.

2.- MEDIO QUE EXISTE PARA QUE EL EMPLEADO REALICE SU TRABAJO.

El mejor medio que existe para conseguir que una persona realice su trabajo es a través de la motivación, tomando en cuenta que el impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante y ser apreciado pudiendo lograrse esto mediante la aprobación y los --

elogios, evitando caer en la adulación.

3.- EVITAR LAS DISCUSIONES

La cualidad de un buen Auditor no reside en que se pa discutir. No es posible hacer que cualquier persona - cambie de opinión en una discusión, sea cual fuere su inteligencia.

4.- ADMITIR LOS ERRORES

Es conveniente que el Auditor se adelante en aceptar sus propios errores logrando así la aceptación de los empleados pues es mucho más fácil escuchar nuestra propia crítica, que la censura de labios ajenos.

5.- OBTENER LA COOPERACION NECESARIA

Es más eficaz hacer sugerencias y dejar que los de más lleguen por sí solos a la conclusión que tratar de - obtener que los empleados acepten a toda fuerza las opiniones de otros.

6.- PROCURAR QUE LA CRITICA NO OCASIONE RENCOR

Si se desea que los empleados cambien en su manera de desarrollar el trabajo, no se debe llamar directamente la atención sobre los errores que hayan cometido; así se evitará ofenderlos y despertar su resentimiento. En manos del Auditor está corregir los errores dando una solución probable a los mismos, pero dejará que los empleados decidan finalmente.

7.- PREGUNTAR EN LUGAR DE ORDENAR

Los empleados aceptan con más agrado una corrección del Auditor si éste les hace las sugerencias en forma de preguntas, que dándoles órdenes directas, especialmente si ellos saben que el Auditor es miembro de un departamento Staff.

8.- SALVAR EL PRESTIGIO DEL EMPLEADO

Al rendir los resultados del trabajo de los empleados, el Auditor debe procurar mencionar, además de los errores y desempeño insatisfactorios, el lado bueno y positivo de las actuaciones de esas personas, así logrará la satisfacción del empleado, al sentir que su prestigio ha sido salvado.

9.- PROCURAR QUE LOS DEFECTOS PAREZCAN FACILES DE CORREGIR

El ser liberales en la forma de alentar y hacerles ver a los empleados que se tiene fé en su capacidad para desarrollar sus labores, los motivará de tal manera que al corregir sus errores harán lo que sea necesario para superarse; además, el auditor deberá expresar su idea en forma sencilla haciendo notar que la corrección no será complicada de hacer.

10.- MOSTRAR A LAS PERSONAS EL BENEFICIO QUE SE OBTENDRA CON SU COOPERACION.

El Auditor debe concientizar al personal de la empresa sobre los resultados que se pueden obtener a través

de su cooperación, haciéndoles sentir que su participación es de suma importancia para alcanzar el objetivo común.

C) EFECTOS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LOS RECURSOS HUMANOS DEL AREA DE DIVISION CUARTOS

Es de suma importancia efectuar una Auditoría Administrativa periódicamente (cada 6 meses o por lo menos -- anualmente) en el Area de División Cuartos por ser ésta -- el principal pilar de un hotel y de esta manera efectuarlos ajustes correspondientes para alcanzar y mantener el máximo de eficiencia en el desarrollo de las actividades de cada uno de los puestos que comprenden esta área.

Para esto es más recomendable emplear la asesoría de un Auditor Externo que de un Auditor Interno por las siguientes razones: Cuenta con tiempo suficiente para es tudiar los sistemas de la organización correspondientes a esta área sin distraer la ejecución de operaciones; aporta la experiencia obtenida de su trabajo efectuado en -- otras empresas; independencia y objetividad para observar los problemas al encontrarse fuera de la jerarquía de la empresa.

Por todo lo anterior expuesto, podemos concluir -- que para que el Auditor lleve a cabo con eficiencia una -- Auditoría Administrativa en el área de División Cuartos -- como en las demás áreas comprendidas dentro de un hotel, -- no debe conocer sólo el tecnicismo de su trabajo, sino -- también al elemento humano, ya que sin éste no podría desarrollar sus funciones; además deberá aplicar las normas antes establecidas, lo que le ayudará a eliminar obstáculos, a identificarse y obtener cooperación del personal para de esta manera efectuar su trabajo con prontitud.

CONCLUSIONES

La Auditoría Administrativa es un instrumento que sirve para examinar y determinar la calidad de la operación. También sirve para medir la eficiencia de la estructura orgánica de la empresa; sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, y la dirección y control de su personal. Ya que la Administración de un hotel depende de sus recursos humanos para lograr la satisfacción de sus huéspedes, es de suma importancia que ésta se lleve a cabo dentro de la Industria Hotelera.

Algunas industrias crean y controlan el cambio; -- otras, se ven forzadas a aceptarlo. Dentro de la hotelería, el cambio ha sido promovido generalmente por personas relativamente nuevas en el negocio, que han desechado la planeación y aplicación de varias herramientas administrativas, sustituyéndolas por la improvisación, dando como resultado una marcada deficiencia en los servicios que prestan, principalmente el personal operativo. Es por -- esto, que una buena planeación de una Auditoría Administrativa de Recursos Humanos debe llevarse a cabo en un hotel una vez al año, aunque lo ideal sería cada seis meses.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". México. Trillas. 1980.
- 2.- BAEZ CASILLAS, Sixto. "HOTELERIA". México. C.E.C.S.A. 1980.
- 3.- CERVANTES ABREU, Salvador. "Dinámica de una Auditoría Administrativa". México. C.E.C.S.A. 1979.
- 4.- CHRUDEN-SHERMAN. "Administración de Personal". México. C.E.C.S.A. 1980.
- 5.- DALE, Ernest. "ORGANIZACION". México. Editora Técnica. 1976.
- 6.- FERNANDEZ ARENA, José A. "La Auditoría Administrativa". México. Diana. 1969.
- 7.- GOMEZ AQUINO, Javier. "Organización Contable en la Industria Hotelera". México. ECASA. 1981.
- 8.- KAST FREMONT, F. "Administración en las Organizaciones". México. Mc. Graw Hill. 1980.
- 9.- KOONTZ Y O'DONNELL. "Curso de Administración Moderna". México. Mc. Graw Hill. 1977.
- 10.- LANHAM, E. "Valuación de Puestos". México. C.E.C.S.A. 1972.
- 11.- LATTIN, Gerald W. "Administración Moderna de Hoteles y Moteles". México. Trillas, 1982.
- 12.- LEONARD, William P. "Auditoría Administrativa". México. Diana. 1980.

- 13.- LOZANO NIEVA, Jorge. "Las Relaciones Humanas aplicadas a la Auditoría Interna". México. E.C.A.S.A. 1982.
- 14.- MONROY, María Elena. "Apuntes de Auditoría Administrativa".
- 15.- SCHOLZ, William. "Administración Lucrativa de Hoteles y Moteles". México. C.E.C.S.A. 1980.
- 16.- SIKULA, F. "Administración de Recursos Humanos en -- Empresas". México. LIMUSA. 1979.
- 17.- TERRY, George. "Principios de Administración". México. C.E.C.S.A. 1978.
- 18.- WALKER, Frank P. "Manual para la Auditoría de Pequeñas y Medianas Empresas". México. ECASA. 1977.