

875202



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS  
EMPRESAS HOTELERAS”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
ESTHER DEL CARMEN CAMPOS  
BEAUREGARD**

**Director de Tesis:  
L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela**

**Revisor de Tesis:  
L.A.E. José Antonio Olmedo B.**

BOCA DEL RIO, VER.

2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# INDICE

	PAGINA
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Generales	8
1.3.2 Específicos	8
1.4 Hipótesis	9
1.4.1 Hipótesis de trabajo	9
1.4.2 Hipótesis nula	9
1.5 Variables	10
1.6 Definición de variables	10
1.6.1 Conceptual	10
1.6.2 Operacional	10
1.7 Tipo de estudio	11
1.8 Población y muestra	11
1.9 Instrumento de medición	11
1.10 Recopilación de datos	16
1.11 Proceso	16
1.12 Procedimiento	17
1.13 Análisis de datos	17
1.14 Importancia del estudio	18
1.15 Limitaciones del estudio	18

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPITULO II. ORGANIZACION**

2.1 Organización	19
2.1.1 Concepto	19
2.1.2 Tipos	22
2.1.3 Principios	23
2.1.4 Importancia	26
2.2 Estructuras Organizacionales	29
2.2.1 Organización Lineal o Militar	29
2.2.2 Organización Funcional O Taylor	30
2.2.3 Organización Lineo Funcional	31
2.2.4 Organización Staff.	32
2.2.5 Organización por Comités	33
2.2.6 Organización matricial	34
2.3 Técnicas de Organización	37
2.3.1 Organigramas	37
2.3.1.1 Concepto	38
2.3.1.2 Utilidad	38
2.3.1.3 Criterios para preparación de organigramas	38
2.3.1.4 Clasificación	39
2.3.1.5 Características para el diseño de organigramas	41
2.3.1.6 Líneas de conexión	42
2.3.2 Manuales	52
2.3.2.1 Concepto	52
2.3.2.2 Clasificación	52
2.3.2.2.1 Por su naturaleza	52
2.3.2.2.2 Por su contenido	53
2.3.2.2.3 Por su ámbito	55
2.3.3 Diagramación	57
2.3.3.1 Concepto	57
2.3.3.2 Ventajas	59

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2.3.3.3 Clasificación	60
2.3.4 Carta de distribución de trabajo o de actividades	66
2.3.5. Análisis de Puesto.	68

### **CAPITULO III. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE GUILLERMO HOTEL.**

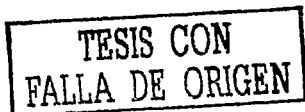
3.1 Manual de Organización	71
3.1.1 Tipos de Manuales de Organización	72
3.1.2 Contenido	72
3.1.3 Identificación	73
3.1.4 Índice o Contenido	73
3.1.5 Introducción	73
3.1.6 Antecedentes históricos	74
3.1.7 Legislación o base legal	74
3.1.8 Atribuciones	74
3.1.9 Estructura Orgánica	74
3.1.10 Organigrama	75
3.1.11 Funciones	75
3.1.12 Descripciones de puestos	75
3.1.13 Directorio	76

### **CAPITULO IV. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1 Análisis y Evaluación de la información por pregunta.	132
4.2 Análisis Y Evaluación de la información por variable.	144

### **CAPITULO V. CONCLUSIONES**

5.1 Conclusiones	146
5.2 Recomendaciones	148



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO I

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Gran cantidad de empresas recaen dentro de la clasificación de servicios y también son parte importante en el desarrollo económico del país, por lo que es fundamental la necesidad de aplicar administración profesional en dichas empresas.

Las mejoras continuas en la productividad exigen gerentes cada vez más calificados que puedan aplicar la administración.

Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicios son en función de planeación, programación y organización del trabajo, variando esta de una empresa de servicio a otra.

Sin lugar a dudas, la característica más consistente en la empresas de servicios es la baja calidad de la administración.

Esta deficiencia aparece en cientos de empresas pequeñas de servicios. Son gran cantidad de empresas que día con día luchan por sobrevivir, la causa es la

escasa o nula aplicación de la administración, la cual está lejos de ser universal en las empresas de servicios, pero que aún es tiempo de hacer mejoras importantes en la mayoría de este tipo de negocios.

Un factor que genera en gran parte esta deficiencia en la habilidad de administrar, es la inexperiencia y la falta de capacitación del empresario.

Integrarse a una empresa de servicio es fácil, ya que requiere poco personal calificado. Sin embargo no basta conocer un oficio; se requiere capacitación, e igualmente se requiere cierta práctica de la empresa de servicio.

Las empresas que ofrecen servicios al público, deben ejecutar ciertas actividades administrativas que se consideran preponderantes y que no se llevan a efecto por desconocimiento, al no contar con los instrumentos administrativos adecuados para ello.

- a) **Actividades de planeación.**- Toda empresa clasificada como de servicio existe con la finalidad de prestar un servicio específico a individuos o empresas. Cualesquiera que sean los servicios que venda, su objetivo principal, es la prestación de un servicio a los clientes.
- b) **Servicio rápido y eficiente.**- Un cliente juzga a una empresa de servicio por la calidad y rapidez. La empresa que proporciona un servicio razonablemente rápido y adecuado es la que prospera y crece.
- c) **Necesidad de clientes permanentes.**- Este tipo de empresas requieren de una clientela regular, la empresa de servicio prospera en la medida en que satisface a sus clientes, de esta manera continuarán requiriendo de sus servicios.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



- d) **Relación con el cliente.**- La relación personal es la más generalizada en este tipo de empresas .Realmente nadie es indispensable para prestar un servicio, pero muchas personas desarrollan grandes preferencias.
- e) **Actividades de organización.**- La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. Es un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas .  
La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas, es decir, une a los individuos en tareas interrelacionadas.  
La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos.  
Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco, que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo y relaciones coordinadas.
- f) **Ubicación e instalaciones.**- El lugar en donde se presta el servicio, es uno de los principales factores que también afecta a la cantidad de espacio y tipo de local que requiere una empresa de servicio. Las instalaciones que se necesitan dependerán también del tipo de servicio que se preste y el sitio en que se dé el servicio
- g) **Actividades de dirección.**- La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un medio para absorber el impacto de las dificultades que acusan todas las actividades administrativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- h) La publicidad.- De acuerdo al tipo de negocio se puede hacer publicidad en los periódicos, "posters" publicitarios, anuncios al frente del negocio, publicidad en revistas , también se usa la sección amarilla del directorio telefónico, sin embargo, en la mayoría de las empresas de servicio, la promoción es indirecta mediante un buen servicio el cual es uno de los mejores auxiliares de promoción para hacer prosperar el negocio. Un cliente satisfecho regresa y también lo comunica a otros.
- i) Actividades de Control.- Mediante el control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa sean utilizados en la cantidad precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos generales, ya que son personas las que ponen en juego su actividad u los que utilizan los medios oportunos, deben encontrarse motivados para cumplir con sus objetivos, a través de una guía correcta de su actuación prerealizada por sus dirigentes, para que exista una relación en los objetivos individuales y generales.
- j) Control de Compras y de inventario.- En su gran mayoría las empresas de servicio limitan sus compras a materiales de consumo necesario para la ejecución del servicio. Este tipo de empresas tiene pocos problemas en cuanto a almacenamiento y control de inventarios. El proceso del servicio es la parte elemental de la empresa, los materiales y suministros por lo general son integrados al proceso.
- k) Control de flujo de trabajo.- Llevar a cabo la programación del trabajo es vital para cualquier empresa de servicio. Es necesario para el control de los costos de personal y para la satisfacción del cliente.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como el marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo y relación armónica.

El objeto de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca que actividades son las que va a ejecutar, lo cual es fundamental para asegurar el desempeño en una organización a través de la documentación de sus procesos.

Un gran porcentaje de estos, no están bien definidos debido a que el personal no está acostumbrado a ver sus actividades como elementos distintos pero interrelacionados en un proceso.

Un manual de organización preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y los demás puestos de la empresa.

Por lo anterior es importante que las pequeñas empresas que brindan un servicio de hospedaje en el Puerto de Veracruz cuenten con un manual de organización que les permita trabajar eficientemente, para poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes reflejándose en utilidades para los propietarios o dueños, el bienestar y motivación de los empleados y su consolidación en el mercado.

## 1.2 JUSTIFICACION.

Actualmente el Puerto de Veracruz se encuentra en pleno desarrollo tanto en lo turístico como en la creación de proyectos, negociaciones, e intercambios con el exterior, por lo que es necesario brindar un mejor servicio que satisfaga al segmento de mercado correspondiente.

Por lo anterior Veracruz cuenta con una gran variedad en cuanto a servicios de hospedaje se refiere, que van desde la categoría de 5 estrellas hasta la llamada clase económica, en esta última categoría se encuentran un número considerable de hoteles la mayoría con menos de 20 habitaciones y que compiten diariamente para captar el mayor número de clientes posible, así como para ganarse un lugar en el mercado.

Sin embargo la gran mayoría no cuenta con una adecuada organización que les permita lograr la eficiencia y productividad a través del establecimiento de sus objetivos, delimitación de funciones y responsabilidades, políticas, procedimientos y con ello lograr un incremento en las utilidades, el bienestar y motivación de sus empleados, así como también brindar un servicio con la calidad adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una posición en el mercado.

Un aspecto fundamental para asegurar el desempeño de un sistema es definirlo a través de un documento escrito, que describa:

- Índice o contenido
- Introducción
- Antecedentes históricos
- Misión

- Objetivos
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Funciones
- Descripción de puestos.

Es decir, un documento detallado que contenga en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de una empresa.

Por este motivo la finalidad de este estudio es mostrar la importancia de contar con un manual de organización en aquellas empresas de servicios de hospedaje de menos de 20 cuartos, tomando en cuenta que cuanto mejor conozcamos nuestra organización y nuestras funciones dentro de la misma, estaremos en una mejor posición de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, reflejándose no sólo en la obtención de mayores utilidades sino también en la motivación de nuestros empleados, logrando así trabajar con una mayor eficiencia.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Investigar si las pequeñas empresas hoteleras de menos de veinte cuartos del Puerto de Veracruz cuentan con un manual de organización que les permita trabajar en un marco de eficiencia y productividad.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer claramente las misión y propósito de las empresa.
- Definir políticas y reglas.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Precisar las funciones asignadas, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.

## **1.4 HIPOTESIS**

### **1.4.1 HIPOTESIS DE TRABAJO**

La implementación de manuales de organización en forma sistematizada para documentar los aspectos más importantes de la estructura organizacional incrementa la eficiencia en las personas que laboran en las pequeñas empresas hoteleras del puerto de Veracruz.

### **1.4.2 HIPOTESIS NULA.**

Llevar a cabo la documentación de las actividades y funciones a través de un manual de organización no incrementa la eficiencia en las personas que laboran en las pequeñas empresas hoteleras del puerto de Veracruz.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

La implementación de manuales de organización en forma sistematizada para documentar los aspectos más importantes de la estructura organizacional

### **1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE:**

Incrementa el eficiencia en las personas que laboran en las pequeñas empresa hoteleras del puerto de Veracruz.

## **1.6 DEFINICION DE VARIABLES**

### **1.6.1 CONCEPTUAL.**

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y su organización , señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

Estructura organizacional es el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar un grupo social ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

### **1.6.2 OPERACIONAL.**

**Manual de organización:** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la estructura organizacional de la empresa.

**Eficiencia:** Es el grado o medida en la optimización de los recursos para alcanzar los objetivos.



### **1.7 TIPO DE ESTUDIO.**

El estudio de la presente investigación, se basa en una investigación descriptiva.

La finalidad de esta investigación es mostrar la importancia de contar con un manual de organización en los hoteles pequeños para incrementar la eficiencia.

A fin de proporcionar información que permita hacer una evaluación objetiva del incremento en la eficiencia en los hoteles pequeños que cuentan con un manual de organización.

### **1.8 POBLACION Y MUESTRA.**

El universo del presente trabajo esta conformado por pequeñas empresas del sector servicios en la rama de hospedaje con menos de 20 habitaciones en el puerto de Veracruz.

Para la selección de la muestra se utilizará el modelo probabilístico, recurriendo a muestra aleatorias simples.

### **1.9 INSTRUMENTO DE MEDICION.**

Se utilizará como instrumento de medición un cuestionario el cual consta de 11 preguntas; con el objeto de conocer la problemática que presentan las pequeñas empresas hoteleras del puerto de Veracruz al carecer de un manual de organización, en el cual se documenten lo puntos importantes para una adecuada organización de sus empresas.

**Las variables que se utilizan en el cuestionario son las siguientes:**

- 1) Conocimiento**
- 2) Estructura Organizacional**
- 3) Funciones**

## CUESTIONARIO

**Conteste el cuestionario y cerciórese de haber contestado todos los puntos.**

**Por favor sea sincero al contestar las preguntas.**

Instrucciones: Marque con una X lo apropiado a cada caso.

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

1.- ¿Sabe usted cuales son los objetivos de la empresa en la que trabaja?

SI ( )                      NO ( )                      PARCIALMENTE ( )

2.- ¿Conoce cuál es la razón de ser de la empresa en la que usted trabaja?

SI ( )                      NO ( )                      PARCIALMENTE ( )

3.- ¿Tiene usted bien definido de quien recibe órdenes y a quien debe reportar directamente su trabajo?

SI ( )                      NO ( )                      PARCIALMENTE ( )

4.- ¿Conoce usted el objetivo principal del puesto que desempeña?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

5.- ¿Conoce usted detalladamente las funciones que se realizan en su puesto de trabajo?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

6.- ¿Tiene claro cual es la función general que realiza en su puesto?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

7.- ¿Conoce usted la relación existente entre su puesto y los de sus compañeros de trabajo?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

8.- ¿ Existe alguna representación gráfica que le muestre la relación que existe entre su puesto y la de los demás trabajadores ?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

9.-¿Conoce usted el reglamento que rige en la empresa donde labora?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

10.- Las funciones que desempeña usted actualmente ¿son acordes al puesto que ocupa o para el cual fue contratado?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

11.- El puesto que desempeña actualmente ¿requiere de alguna habilidad específica para poder realizar sus actividades?

SI ( ) NO ( ) PARCIALMENTE ( )

### **1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS.**

Con el propósito de obtener información sobre la organización de los hoteles pequeños del Puerto de Veracruz y su documentación a través de un manual de organización, se aplicará un cuestionario al personal que labora en dichos hoteles, el cual consta de 11 preguntas, las cuales tendrán tres opciones para contestar y que podrán ser :

- A) Si
- B) No
- C) Parcialmente

Los resultados de la investigación serán mostrados mediante gráficas circulares donde observaremos las tendencias de cada una de las respuestas obtenidas.

### **1.11 PROCESO.**

El proceso de este trabajo de investigación se realizará mediante la aplicación de los cuestionarios para conocer el problema que existe en los pequeños hoteles del Puerto de Veracruz que carecen de un manual de organización, mediante previa cita con los administradores de los hoteles, así como la obtención de su consentimiento para la aplicación del cuestionario a los diferentes miembros de su personal.

### 1.12 PROCEDIMIENTO.

En este punto se describen las acciones que se realizarán a fin de obtener datos para el estudio y que son los siguientes:

- 1.- Concertar previamente una cita, con el administrador o gerente del Hotel.
- 2.- Hacer del conocimiento del administrador o gerente el objeto del estudio y solicitar su colaboración a través de autorización, para que el instrumento de recolección de datos, en este caso el cuestionario, pueda ser contestado por integrantes del personal del hotel.
- 3.- Aplicación del cuestionario.
- 4.- Análisis y obtención de resultados.
- 5.- Graficar resultados.

### 1.13 ANÁLISIS DE DATOS.

Los datos serán analizados de manera porcentual, de tal forma que nos permita saber que porcentaje de las empresas cumplen con las variables que se están midiendo, este tipo de análisis permite presentar los resultados de una manera gráfica, de tal forma que con la observación podamos comprender más rápidamente los resultados.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### 1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

La importancia de este estudio es básicamente que los pequeños hoteles del Puerto de Veracruz conozcan las ventajas de contar con un manual de organización que les permita lograr la eficiencia y productividad a través del establecimiento de sus objetivos, delimitación de funciones y responsabilidades, y el establecimiento de su estructura orgánica y con ello lograr un incremento en las utilidades, el bienestar y motivación de sus empleados, así como también brindar un servicio con la calidad adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una posición en el mercado.

#### 1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Algunas de las limitaciones que se han tenido que enfrentar durante el desarrollo de la presente investigación son :

- 1.- Negativa por parte de los administradores o gerentes de los pequeños hoteles, para colaborar con la investigación.
- 2.- Hermetismo por parte de los administradores o gerentes para proporcionar información.
- 3.- Retraso en el tiempo en cuanto a la aplicación del cuestionario, debido a que en su mayoría los administradores o gerentes requirieron les fueran entregados los cuestionarios para su contestación, situación que en varios casos llevo hasta una semana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 ORGANIZACIÓN

##### 2.1.1 CONCEPTO.

No existe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajarán juntas con mayor eficacia, si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí.

Básicamente, la función administrativa de organizar es diseñar y mantener estos sistemas de papeles.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir :

1. Objetivos verificables
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades
3. Un área sobreentendida de discrecionalidad o autoridad para que la persona cumpla una función y sepa lo que puede hacer para lograr las metas.

Además, para hacer que un papel funcione con eficacia, se deben tomar las medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese papel.

En este sentido se piensa en la organización como:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
3. La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo.
4. Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación, y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El término organización implica un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas, mediante una estructura intencional y formalizada de papeles o de puestos.

Es decir, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles que deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre sí, de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma interrumpida, con eficacia y eficiencia.

Es por esto que se puede definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>1</sup> Como administrar pequeñas y medianas empresas. Rodríguez Valencia Joaquín. Editorial, ECAFSA.

## 2.1.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

### **Organización Formal.**

Significa la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada.

Describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella, la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas de grupo.

La organización formal debe ser flexible.

En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos recreativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización.

### **Organización Informal**

Chester Barnard, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos.

Keth Davis (Arizona State University) considera a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.<sup>2</sup>

Las relaciones informales que se establecen en un grupo de personas, pueden ayudar al logro de las metas organizacionales.

<sup>2</sup> Administración una perspectiva global. Harold Konntz, Heinz Weinrich. Editorial, Mc Graw Hill.

Es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que se conoce personalmente, aún cuando se encuentre en un departamento diferente, que a alguien que sólo se conoce como un nombre en un organigrama.

### 2.1.3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

1. Del objetivo
2. Especialización
3. Jerarquía
4. Paridad de autoridad y responsabilidad
5. Unidad de Mando
6. Difusión
7. Amplitud o tramo de control
8. De la coordinación
9. Continuidad.

**Del Objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

**Especialización.** Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

**Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de las que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

**Paridad de autoridad y Responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una a persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado si no se le hace responsable por los resultados.

**Unidad de Mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

**Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Lyndall Urwick <sup>3</sup> dice que un gerente no debe ejercer autoridad a más de cinco subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

**De la Coordinación.** Las autoridades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio, de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías.

En otras palabras el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

**Continuidad.** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>3</sup> Fundamentos de Administración. Münch Gallindo, García Martínez. Editorial, Trillas.

### **2.1.4 IMPORTANCIA**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- 1.- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos está sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- 2.- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- 3.- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- 4.- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- 5.- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **2.1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS.**

Un elemento de decisión útil para desagregar las funciones y evitar omisiones y/o duplicaciones, además de servir como guía técnica del cambio, es precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional, a saber:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



### Funciones que caracterizan al nivel directivo

- a) Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles.
- b) Elaborar programas y determinar objetivos y prioridades a mediano y largo plazos.
- c) Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la función sustantiva o de apoyo de las unidades.
- d) Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de las unidades administrativas para corregir desviaciones.
- e) Interrelacionar las acciones de la dirección general con otras unidades de la organización.
- f) Mantener y conducir las relaciones públicas de la institución.
- g) Prever el financiamiento de la organización.
- h) Determinar políticas de desarrollo de personal y preparar al personal directivo.

### Funciones que caracterizan al nivel Supervisor

- a) Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.
- b) Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de su función sustantiva o de apoyo.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión, y evaluación de los programas.
- d) Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- e) Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas.
- f) Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de su área.

### Funciones que caracterizan al nivel Operativo

- a) Precisar las metas a alcanzar en sus áreas de trabajo
- b) Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- c) Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo
- d) Supervisar el desarrollo del personal a su cargo
- e) Evaluar la productividad y promover la eficiencia.
- f) Proponer medidas y ajustes a sus actividades, y elaborar informes para sus superiores.
- g) Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas, así como estímulos para su personal.

## **2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.**

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización más adecuada ,depende de factores tales como:

- Giro y Magnitud la empresa
- Recursos
- Objetivos
- Tipo y volumen de producción.

Los tipos de organización más usuales son:

- a) Organización Lineal o Militar
- b) Organización Funcional O Taylor
- c) Organización Lineo-Funcional
- d) Organización Staff
- e) Organización por Comités
- f) Organización Matricial

### **2.2.1 ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR.**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tienen la responsabilidad básica del mando.

El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a sus subalternos , quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se conoce como organización Lineal o Militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

**Ventajas:**

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo
- Útil en pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener.

**Desventajas:**

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

**2.2.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O TAYLOR.**

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

**Ventajas:**

- Mayor especialización
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

**Desventajas:**

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las ordenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

### **2.2.3 ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL.**

En esta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

- De la organización Lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando)
- De la Funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa.

#### **2.2.4 ORGANIZACIÓN STAFF.**

La organización Staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados, y por lo general, en empresas de mediana y gran magnitud.

##### **Ventajas:**

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

##### **Desventajas:**

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

### 2.2.5 ORGANIZACIÓN POR COMITÉS.

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Al igual que la organización Staff, la organización por comités se da en combinación con otros tipos de organización.

#### Clasificación.

Los comités más usuales son:

1. Directivo. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
2. Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
3. De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
4. Consultivo. Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

#### Ventajas.

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

#### **Desventajas.**

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

#### **2.2.6 ORGANIZACIÓN MATRICIAL.**

Esta forma de organización también se conoce como Organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.

Consisten en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobre posición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad de mando a favor del sistema de mando múltiple o de "dos jefes". El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de comportamiento organizacional. La organización matricial surge como respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



(lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, generación de utilidades en relación con un producto, etc).

Los especialistas reportan al jefe de proyecto para el desarrollo del proyecto y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento.

La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre dos jefes.

Este tipo de organización puede adoptarse en un área o en toda la empresa, su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración por proyectos.

#### Ventajas.

- Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para una mejor calidad técnica.

#### Desventajas.

- Existe confusión acerca de quién depende de quién, o cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.3 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.<sup>4</sup>

Las principales son las siguientes:

1. Organigramas
2. Manuales
3. Diagramación
4. Análisis de Puesto.

### 2.3.1. ORGANIGRAMAS.

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar; este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es si no una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación .

Su representación grafica se conoce como organigrama , que es el método mas sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Pese a que son un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su reparación .Ello genera la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>4</sup> Organización de Empresas. Benjamin Franklin Enrique. Editorial Mc Graw Hill.

### 2.3.1.1 CONCEPTO DE ORGANIGRAMA.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Conocidos también como gráficas o cartas de organización, los organigramas muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

### 2.3.1.2 UTILIDAD DE LOS ORGANIGRAMAS.

- Proporcionan una imagen formal de la organización
- Constituyen una fuente de consulta oficial
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

### 2.3.1.3 CRITERIOS PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

- a) **Precisión.** En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- b) **Sencillez.** Deben ser lo más simple posible, para representar las estructuras en forma clara y comprensible.
- c) **Uniformidad.** En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

- d) **Presentación.** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.
- e) **Vigencia.** Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

#### 2.3.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos.

- a) Por su naturaleza
- b) Por su ámbito
- c) Por su contenido
- d) Por su presentación

##### a) Por su naturaleza.

- **Micro administrativos.** Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
- **Macro administrativos.** Involucran a mas de una organización.
- **Meso administrativos.** Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o mas organizaciones de un mismo sector.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**b) Por su ámbito.**

- Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características. FIGURA 1
- Específicos. Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización. FIGURA 2

**c) Por su contenido.**

- Integrales. Es la representación grafica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- Funcionales. Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tiene asignadas las unidades incluidas en el grafico. FIGURA 3
- De puestos, plazas y unidades. Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el numero de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas. FIGURA 4

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

d) Por su presentación.

- **Verticales.** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo que se recomienda su uso en los manuales de organización. FIGURA 5
- **Horizontales.** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente. FIGURA 6
- **Mixtos.** La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. FIGURA 7
- **De bloque.** Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico. FIGURA 8

### 2.3.1.5 CARACTERÍSTICAS PARA EL DISEÑO DE ORGANIGRAMAS.

- **Figuras.** Las figuras se utilizan para representar en el gráfico de la organización las unidades que la conforman. Estas pueden ser de nivel directivo, medio o supervisor, operativo, de asesoría y desconcentrados.

- **Forma.** Se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda, que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.
- **Dimensión.** Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

### 2.3.1.6 LÍNEAS DE CONEXIÓN.

Para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas.

- **Relación lineal.** Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización
- **Relación de autoridad funcional.** Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

- **Relación de asesoría.** Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y experiencia, lo cual les



permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato. Existen dos tipos de esta clase de relación:

- a) **Relación de asesoría interna.** Es la que proporcionan las unidades asesoras, que forman parte de la estructura organizacional, a los órganos de línea.
- b) **Relación de asesoría externa.** Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de ésta. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual dependen jerárquicamente.

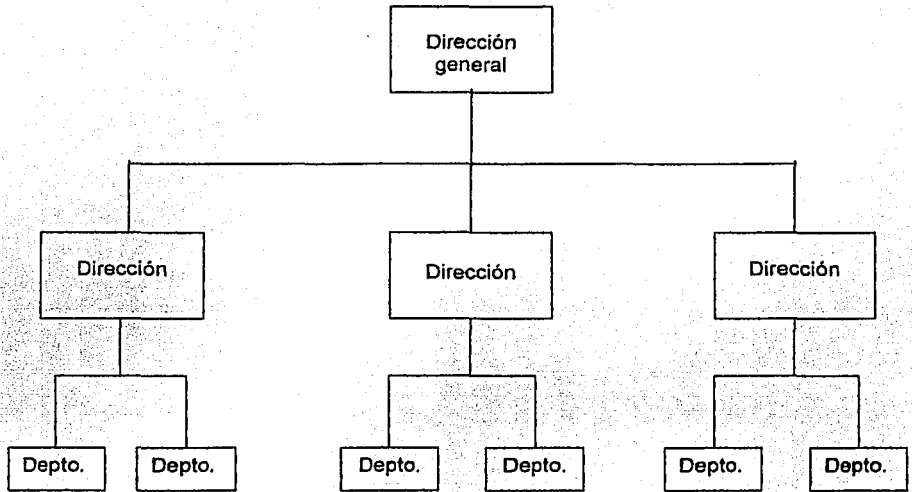
En ambos casos, independientemente de su dependencia directa, cuentan a su vez con la autoridad técnica derivada de su función, por lo que pueden apoyar a otras unidades con diferente adscripción.

- **Relación de coordinación.** Es aquella que tiene por objeto relacionar a diferentes unidades de la organización, destacándose la interacción que debe existir en función del desarrollo de las funciones que tienen encomendadas.
- **Relación con órganos desconcentrados.** Los órganos - desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Entre éstos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción.

- **Relación con comisiones.**

- Intersecretariales.** Este tipo de mecanismo se integra con representantes de diferentes instituciones oficiales. Cuando se incorpora al gráfico de la organización, se les ubica adscritos al titular en un rectángulo de trazo discontinuo ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de coordinación.
- Comisiones internas.** Estas comisiones se incluyen en el organigrama, en dependencia jerárquica directa del órgano rector de sus actividades, y su presentación se hace mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo.

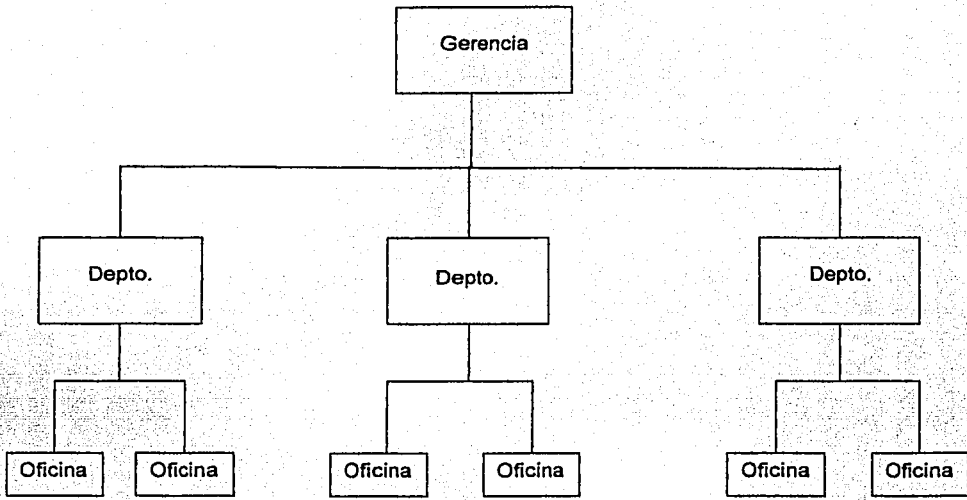
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Organigrama General

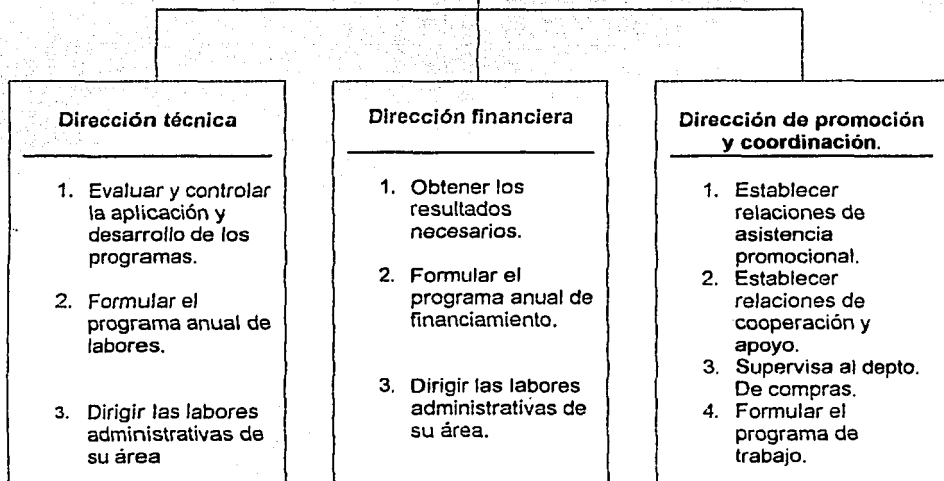
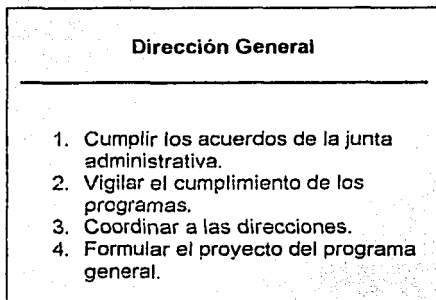
FIGURA 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Organigrama Especifico  
FIGURA 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

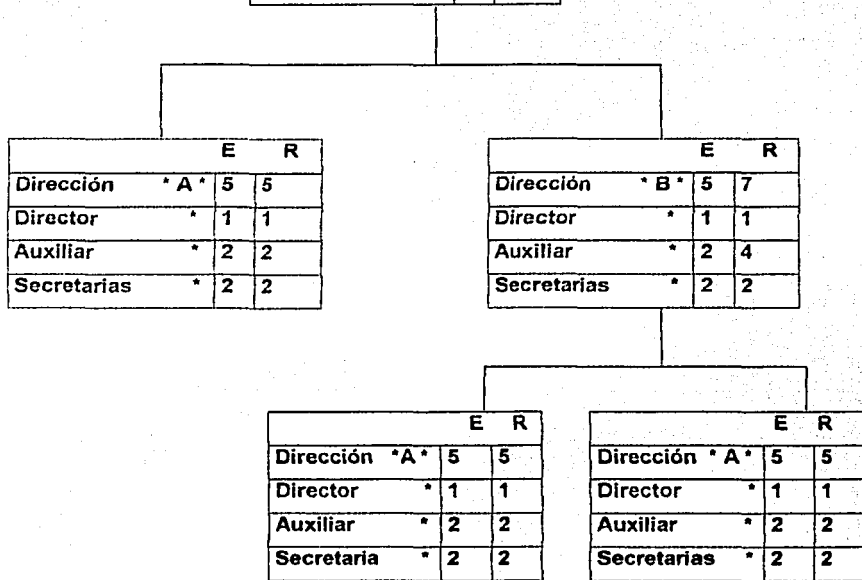


Organigrama funcional

FIGURA 3

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

	E	R
Dirección General	4	4
Director	* 1	1
Auxiliar	* 1	1
Secretarias	* 2	2



E = Existentes

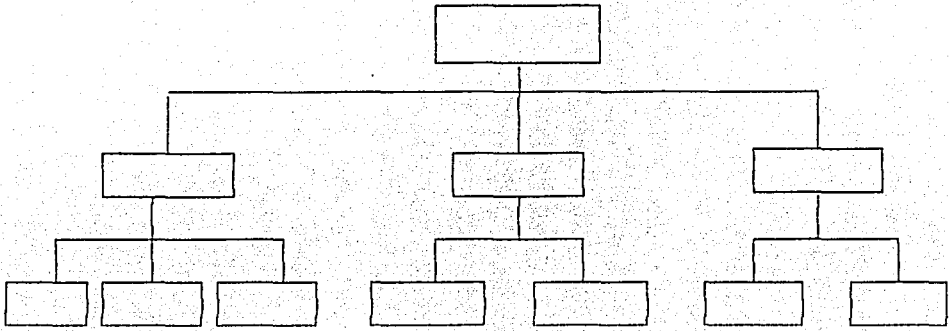
R = Requeridos

- Nombre de la persona

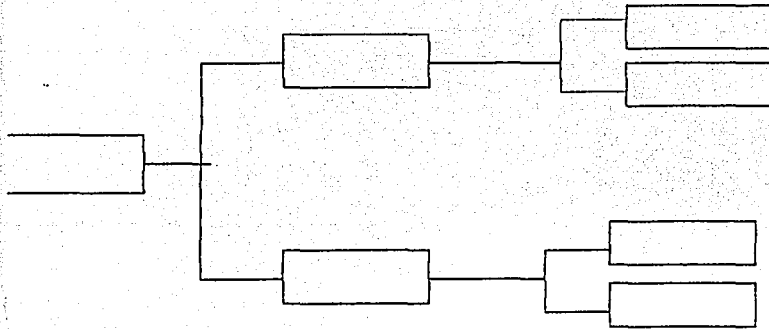
Organigrama de puestos, plazas y unidades.

FIGURA 4

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

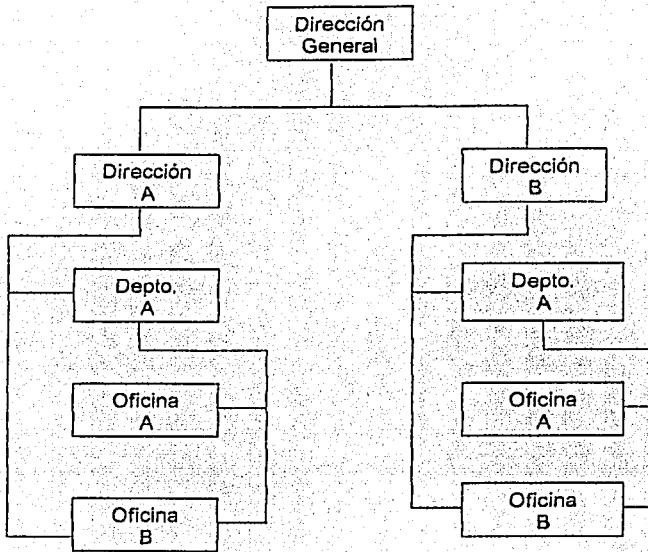


Organigrama Vertical  
FIGURA 5



Organigrama horizontal  
FIGURA 6

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

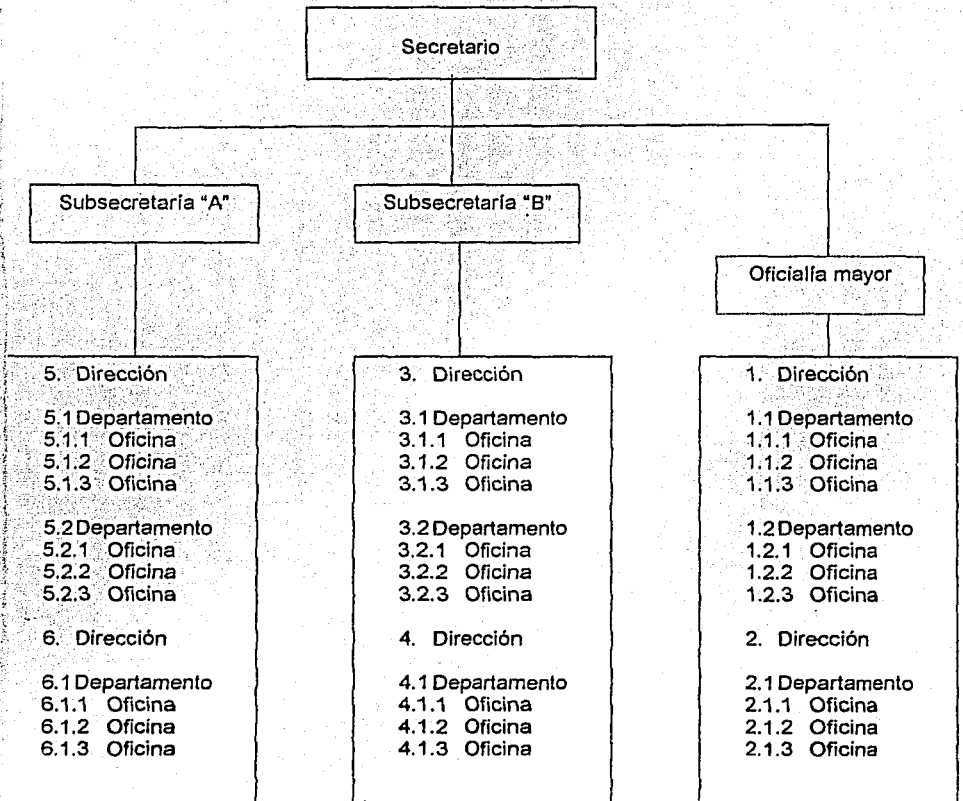


Organigrama Mixto

FIGURA 7

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





Organigrama de bloque

FIGURA 8

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 2.3.2 MANUALES

La necesidad de contar con manuales en las organizaciones es importante debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Por lo anterior se hace imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

### 2.3.2.1 CONCEPTO DE MANUAL ADMINISTRATIVO

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

### 2.3.2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

#### 2.3.2.2.1 POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN.

- **Macroadministrativos.** Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos.** Son instrumentos que involucran a todo un grupo ó sector, a o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Microadministrativos.** Son los manuales que corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

#### **2.3.2.2.2 POR SU CONTENIDO.**

- **De Organización.** Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
- **De procedimientos.** Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- **De historia de la organización.** Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios. La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como es el caso del de organización, políticas, contenido múltiple, etc.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- **De políticas.** También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- **De contenido múltiple.** Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente las siguientes razones: por considerar más accesible su consulta, porque resulte económicamente más viable, porque técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
- **De puestos.** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De técnicas.** Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- **De ventas.** Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:
  - Descripción de productos y/o servicios
  - Mecanismos para llevarlas a cabo
  - Políticas de funcionamiento
  - Estructura del equipo de trabajo
  - Análisis ambiental
  - División territorial
  - Medición del trabajo.

- **De producción.** Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De Finanzas.** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- **De personal.** Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre: Prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
- **De operación.** Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- **De sistemas.** Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etcétera, de una organización.

#### 2.3.2.2.3 POR SU ÁMBITO

- **Generales.** Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos.** Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos,

técnicas o una combinación de ellos. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

Los manuales administrativos son de gran utilidad, por las siguientes razones:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

### **2.3.3 DIAGRAMACIÓN.**

Los requerimientos de las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente, lo cual es posible a través del empleo de diagramas y mapas de procesos.

En su calidad de instrumentos administrativos, estos recursos contienen en forma ordenada y detallada las operaciones que efectúan los órganos que intervienen en ellos, los formatos que utilizan, así como, los métodos e instrumentos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de sus acciones.

#### **2.3.3.1 CONCEPTO.**

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.<sup>5</sup>

Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable para los individuos como para las organizaciones de trabajo; para aquellos, porque les permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que coadyuva a fortalecer su capacidad de decisión.

---

<sup>5</sup> Organización de Empresas. Benjamin Franklin Enríquez. Editorial Mc Graw Hill.

Para las organizaciones, porque les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de Flujo o Flujogramas, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de su dinámica organizacional y simplificación del trabajo.

Los diagramas de Flujo o flujogramas, es la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento, por lo que, elaborarlo con un lenguaje gráfico incoherente o no convencional transmite un mensaje deformado o es ineficaz.

Los símbolos de diagramación empleados internacionalmente son elaborados por las siguientes instituciones:

- American Society of Mechanical Engineers (ASME), a pesar de su amplia aceptación en áreas de producción, en el trabajo de diagramación administrativa su empleo es escaso, ya que se considera que su alcance limita los requerimientos de esta materia.
- American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujos administrativos.
- International Organization for Standardization (ISO) que ha elaborado una simbología para apoyar el aseguramiento de la calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas de ISO-9000
- Instituto Alemán de Estandarización (DIN) que ha desarrollado una simbología para la norma del proceso de información.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



### 2.3.3.2 VENTAJAS DE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN.

- De uso. Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- De destino. Al personal que intervendrá en los procedimientos le permite identificar y realizar correctamente sus actividades.
- De aplicación. Por la sencillez de su representación facilita la práctica de las operaciones.
- De comprensión e interpretación. Puede ser comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- De interacción. Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.
- De simbología. Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- De diagramación. Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni platillas o recursos especiales de dibujo.

### 2.3.3.3 CLASIFICACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

Debido a su amplia utilización y a todas las adaptaciones a que son sometidos para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo se clasifican de la siguiente manera:

- a) Que indican sucesión de hechos.
- b) Con escala de tiempo.
- c) Que indican movimiento
- d) Por su presentación
- e) Por su formato
- f) Por su propósito.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

a) Que indican sucesión de hechos.

- Cursograma sinóptico del proceso. El cual presenta un cuadro general de la sucesión de las principales operaciones e inspecciones en un proceso, sin tener en cuenta quien las ejecuta y en dónde se llevan a cabo.
- Cursograma Analítico. Es el que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda, es uno de los instrumentos más eficaces para perfeccionar los métodos y de gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede. Se presenta en relación con tres variables: El operario, el material y el equipo o maquinaria.
- Diagrama bimanual. Es un gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario, mencionando la relación entre ellas, con respecto a la ejecución de una tarea.

b) Con escala de tiempo.

- Diagrama de actividades múltiples.

Es aquel en el que se registran las actividades de varios objetos de estudio, puede ser el operario, la máquina o el equipo, según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. Este diagrama es muy útil para organizar equipos de trabajadores cuando la producción es en serie, o bien trabajos de mantenimiento en los que no se puede detener una máquina más de lo estrictamente necesario.

- Simograma o diagrama de movimientos simultáneos.

Esta basado en un análisis cinematográfico que se utiliza para registrar simultáneamente con una escala común los therbligs o grupo de ellos de diferentes partes del cuerpo de uno o varios trabajadores.

Los therbligs, inventados por Frank B. Gilbreth, expresan primordialmente los movimientos del cuerpo humano en el lugar de trabajo, y a las razones de actividad mental relacionadas con ellos.

c) Que indican movimiento.

- Diagrama de recorrido o circuito.

Es un plano de la zona de trabajo elaborado más o menos a escala, que muestra la posición correcta de las máquinas y puestos de trabajo, en el cual se trazan los movimientos de un producto o de sus componentes, expresando mediante símbolos las actividades que se efectúan en los diversos puntos.

- Diagrama de hilos.

Es un plano o modelo a escala en el que se sigue y mide con un hilo el movimiento de los trabajadores, de los materiales o del equipo durante una sucesión determinada de hechos, que permite representar la frecuencia de movimientos entre los diversos puntos para establecer la distancia recorrida. El objetivo básico tanto de los diagramas de recorrido como el de hilos es disminuir las distancias recorridas.

- Ciclograma.

Es el registro de un trayecto habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía estereoscópica. Para dibujar el

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

camino que recorre una persona durante su trabajo, se le coloca una luz en el casco.

- **Cronociclograma.**

Es una variedad de Ciclograma trazado con una luz intermitente regulada para que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señala la dirección y cuyos espacios indican la velocidad del movimiento. Tanto los ciclogramas , como los cronociclogramas tienen muy poca aplicación.

- **Gráfico de trayectoria.**

Consiste en un cuadro donde se incluyen datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipos entre cualquier número de lugares y durante cualquier espacio de tiempo. El gráfico de trayectoria es siempre un cuadrado, que a su vez se cuadrícula, cada cuadrito representa un puesto de trabajo y son numerados de izquierda a derecha en la parte superior de arriba para abajo en la parte lateral izquierda, y una diagonal de la esquina superior izquierda a la esquina inferior derecha.

**c) Por su presentación.**

- **De bloque.**

Cuyos procedimientos se presentan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos. Este diagrama es de mucha utilidad para hacer presentaciones.

- De detalle.

En donde los procedimientos se presentan en su mínima expresión. Este tipo de diagrama es muy útil para capacitar personal, supervisar labores, etc.

e) Por su formato.

- De formato vertical.

En el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.

- De formato horizontal.

En el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.

- De formato tabular.

También conocido como de formato columnar o panorámico, en el que se presentan en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad, correspondiendo cada puesto o unidad administrativa a una columna.

Su elaboración se basa en el formato vertical y es el más recomendado, debido a que el proceso puede ser apreciado en su totalidad con mayor facilidad.

- De formato arquitectónico.

Muestra en forma objetiva el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales, aunque no necesariamente indican las operaciones que realizan, o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio que se realiza el trabajo. También se puede graficar de acuerdo con el flujo de las operaciones.

**g) Por su propósito.**

- De forma.

Se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. También cuando mediante símbolos se reseña la secuencia de cada una de las operaciones por las que atraviesa una forma en sus diferentes ejemplares y a través de los diversos puestos y unidades administrativas, desde que se origina hasta que se archiva.

- De labores.

Conocido también como diagrama abreviado de proceso, indica, mediante símbolos, el flujo o secuencia de las operaciones, quién o en dónde se hace la operación y en que consiste ésta. Normalmente se usa el formato vertical para este tipo de diagramas.

- De método.

Muestra la secuencia de operaciones , la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación del procedimiento. Este tipo de diagramas es útil para el adiestramiento de recursos humanos, es común que se formule en el formato vertical.

- Analítico.

Describe no sólo la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación, sino también para que sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento . Cuando es importante, consigna, además del tiempo empleado, la distancia recorrida y alguna observación

complementaria. Para la formulación de este tipo de diagrama se usa el formato vertical.

- De espacio.

Indica el espacio por donde se desplaza una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él.

- Combinados.

En los que pueden utilizarse dos o más clases de diagramas en forma integrada.

- De representación con ilustraciones y texto.

Muestra la secuencia de las operaciones, la forma de efectuarlas, en dónde se hacen y para que sirven, empleando dibujos y anotaciones que sustituyen el uso de simbología. Este tipo de diagrama es muy accesible, ya que el procedimiento que describe puede ser entendido en su totalidad con mucha facilidad.

- Diagrama con diseño asistido por computadora.

En el cual el manejo de la información se hace con recursos de graficación clásicos, o a través de diferentes figuras geométricas y textos, lo cual permite un juego de variables y opciones de representación versátil y altamente rico en contenido.

### **2.3.4 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO O DE ACTIVIDADES.**

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince, personas.

#### **Ventajas:**

- Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponden
- Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- Normaliza y estandariza procedimientos.
- Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

#### **Formulación**

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección
- c) Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- d) Se complementan la información con la observación y la entrevista.
- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.



- f) Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

### 2.3.5 ANÁLISIS DE PUESTOS.

El trabajo debe dividirse en unidades manejables y en última instancia, en trabajos que los empleados puedan realizar. Un trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes que están relacionados. En condiciones ideales, los deberes de un puesto son unidades naturales de trabajo similares y relacionadas entre sí. Es importante que sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir al mínimo la confusión y conflictos entre los empleados y para permitirles reconocer lo que se espera de ellos. A veces, los trabajos requieren varios empleados, cada uno de los cuales ocupará un puesto distinto .

Un puesto consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado.

Dentro de una organización se diseña cada puesto para facilitar el logro de los objetivos de la organización , esto se logra coordinando el contenido de los puestos para llevar a cabo funciones o actividades en particular .

Como todas las organizaciones experimentan cambios, es necesario estudiar continuamente los puestos en particular y las relaciones entre las tareas para asegurar una distribución eficiente del trabajo. Además, el delinear los trabajos dentro de la empresa facilita la división del trabajo. Si quedan claras las obligaciones de cada puesto y se diferencian de las de otros, es menos probable que se descuide o duplique cualquier actividad dentro de la empresa.

Se dice que el Análisis de puesto es la piedra angular de la administración de los Recursos Humanos, porque la información que reúne es útil para muchas de sus funciones.

El Análisis de puestos es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos, determinando cuáles son los deberes , tareas, o actividades de los mismos. <sup>6</sup>

El procedimiento conlleva a realizar una investigación sistemática de los puestos, siguiendo un número de pasos establecidos antes del estudio. Cuando está completo el análisis del puesto, se elabora un escrito que resume la información obtenida del análisis de 20 o 30 tareas o actividades individuales del puesto. Los gerentes de Recursos Humanos usarán estos datos para desarrollar las descripciones de puestos y especificaciones de puestos.

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal( puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo.
- b) Delimitar funciones y responsabilidades
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- d) Fundamentar programas de entrenamiento
- e) Retribuir adecuadamente al personal.
- f) Mejorar la selección de personal.

---

<sup>6</sup> Administración de Recursos Humanos. Sherman Arthur, Bohlander George. Grupo Editorial Iberoamérica.

El análisis de Puestos contiene:

1. Descripción del puesto. Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, es decir, es una descripción escrita de éste y los tipos de tareas que incluye. Como no existe un formato estándar de descripciones de puestos contendrá por lo menos lo siguiente:

a) El encabezado o identificación:

- Título
- Ubicación
- Instrumental
- Jerarquía

b) Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.

c) Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.

2. Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:

- a) Escolaridad y conocimientos.
- b) Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad
- c) Esfuerzo
- d) Responsabilidad
- e) Condiciones de trabajo.

Debido a que las especificaciones del puesto establecen las cualidades requeridas de los solicitantes a un puesto, tienen un papel primordial en las funciones de reclutamiento.

## CAPITULO III

### ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE GUILLERMO HOTEL

#### 3.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama y exponen con detalle la estructura de la empresa así como los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

El manual preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos de mismo puesto y con los demás de la empresa.

### **3.1.1 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.**

- a) Manuales generales de organización. Son aquellos que abarcan toda la empresa
  
- b) Manuales específicos. Son los que se ocupan de una función o unidad administrativa en particular.

### **3.1.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

El contenido de los manuales de organización varía ampliamente; sin embargo, hay dos herramientas de análisis organizacional que se incluyen en casi todos los manuales, las descripciones de puestos y los organigramas . La combinación de estos instrumentos muestra las líneas de autoridad y responsabilidad, las principales funciones de cada puesto y las interrelaciones primordiales entre las posiciones clave. Además, los manuales de organización suelen incluir la enunciación de o los objetivos de la empresa.

Entre los puntos más importantes que contiene el manual de organización se encuentran los siguientes:

- Presentación o identificación
- Índice de contenido
- Prólogo y/o introducción
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura Orgánica
- Organigrama

- Funciones
- Descripción de puestos
- Directorio

### 3.1.3 IDENTIFICACIÓN.

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

### 3.1.4 ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

### 3.1.5. INTRODUCCIÓN

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **3.1.6 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Es la descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual , en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

### **3.1.7 LEGISLACIÓN O BASE LEGAL**

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición.

Este es de orden obligatorio, sólo para los organismos públicos.

### **3.1.8 ATRIBUCIONES**

Es una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso.

### **3.1.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

### **3.1.10 ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

### **3.1.11 FUNCIONES**

Es la especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

### **3.1.12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Reseña el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la información que a continuación se menciona.

- Identificación del puesto, es decir, nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Responsabilidad o deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

### 3.1.13 DIRECTORIO

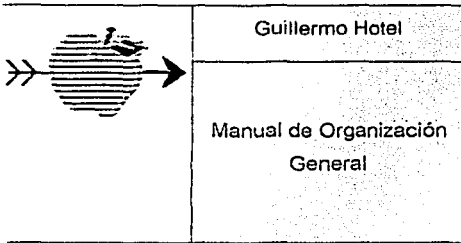
Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Fecha			
Página			
Sustituye			
a:			
Página		De	
De fecha			

### Misión.

Guillermo Hotel es un hotel familiar que tiene como misión hospedar al turista con máxima comodidad, atención y limpieza, a un precio justo, logrando así la satisfacción del huésped.

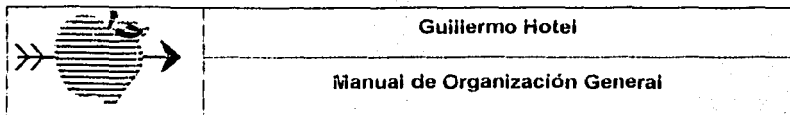
### Objetivos

El objetivo general de este manual, es que el personal que labora en Guillermo Hotel, tenga un claro conocimiento de la organización, así como del puesto que cada uno ocupa dentro del mismo, para así, dirigir nuestros esfuerzos hacia el bienestar de la organización y de cada uno de nosotros como integrantes del mismo.

Esto lo podemos lograr a través de lo siguiente:

- Conocer a detalle la estructura existente en el hotel, mediante un organigrama
- Precisar las funciones asignadas a cada integrante del personal, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Conocer nuestra misión, es decir, quienes somos.
- Establecer claramente, el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Conocer el reglamento interno que nos rige.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



### Contenido del Manual

	<b>Página</b>
1. Identificación	77
2. Introducción	79
3. Antecedentes Históricos	81
4. Base Legal	83
5. Atribuciones	89
6. Estructura Orgánica	119
7. Organigrama	120
8. Funciones	121
9. Descripción de puestos	122

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Guillermo Hotel

Manual de Organización General

### Introducción

El presente documento tiene como finalidad dar a conocer la organización de Guillermo Hotel, de manera tal, que el personal que labora dentro del mismo, o que empieza a laborar por primera vez, tenga claro conocimiento de su función y su relación con los demás como parte de un equipo de trabajo.

Un manual de organización, es un documento detallado, que ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y que permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la empresa.

Los puntos a tratar en el manual de organización son los siguientes:

- Antecedentes históricos
- Estructura Orgánica
- Funciones
- Reglamento
- Descripción de puestos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Estos puntos, nos ayudarán a comprender y conocer quienes somos y cual es nuestra función, tomando en cuenta, que cuanto mejor conozcamos nuestra organización y nuestro trabajo, estaremos en mejor posición de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, reflejándose no sólo en el bienestar de la

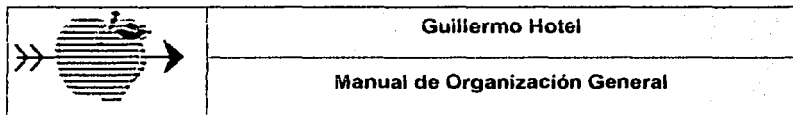
organización, sino también en el beneficio de cada uno de nosotros como parte de la organización de **Guillermo Hotel**.

Es importante hacer notar, que una buena organización se logra, a través de un trabajo conjunto y de una adecuada comunicación, este es otra de las finalidades de este manual.

Por lo anterior, es importante que todos los que formamos parte del equipo de trabajo de **Guillermo Hotel** conozcamos a plenitud el presente documento, para que nos auxilie a desempeñar nuestra función y nuestro trabajo de manera más eficiente, logrando así nuestro objetivo principal: la satisfacción de nuestro huéspedes.

Ing. Eduardo Canudas Lara.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### Antecedentes Históricos

Guillermo Hotel se conforma como tal el 29 de Junio del año 2000.

Se encuentra ubicado en la Avenida Nicolás Bravo No. 621 entre las calles de Arista y Serdán en la colonia Centro, teniendo como principal atractivo el encontrarse ubicado en el Centro Histórico del Puerto de Veracruz.

A partir de esta fecha el Ingeniero Eduardo Canudas Lara ,toma posesión del Hotel que anteriormente llevara el nombre de Serbien, y que a partir de esta fecha cambiaría al nombre de Guillermo Hotel .

El logotipo del hotel es una manzana, cruzada por una flecha, debido a la novela del escritor Friedrich Von Schiller, llamada Guillermo Tell, cuya historia trata de un cazador sumamente diestro en el uso de la ballesta y quien lucha por la libertad de su nación.

Guillermo Hotel cuenta actualmente con 10 habitaciones, de las cuales 9 son para dos personas, y una habitación única para cuatro personas, las habitaciones cuentan con aire acondicionado o ventilador para uso conveniente del huésped, con servicio de agua caliente y televisión a color.

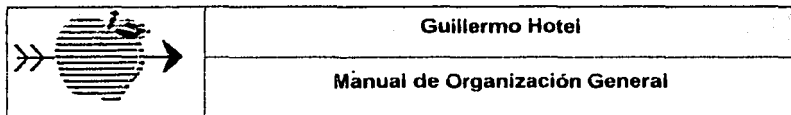
Guillermo Hotel, está clasificado como hotel de una estrella, cuya descripción de acuerdo a la Secretaría de Turismo es la siguiente:

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 a lo indispensable.

Por lo anterior, la publicidad de Guillermo Hotel se ha enfocado hacia personas que por razones de trabajo, se ven en la necesidad de hospedarse en un hotel cuya tarifa sea económica, pero que a su vez garantice comodidad y limpieza, además de contar con ubicación estratégica.

Por lo anterior, se implemento la promoción de "Viajero frecuente", la cual consiste en obsequiar una noche de cortesía, aquellas personas que se hospeden en Guillermo hotel durante 10 estancias en un periodo hasta de seis meses.





### Base legal

Este apartado, contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

La Ley federal de Turismo, reglamenta a los establecimientos de hospedaje como es el caso de Guillermo Hotel , esta ley tiene por objeto lo siguiente:

- I. Programar la actividad turística
- II. Elevar el nivel de vida económico, social y cultural de los habitantes en las entidades federativas y municipios con afluencia turística
- III. Establecer la coordinación con las entidades y los municipios, para la aplicación y cumplimiento de los objetivos de esta ley.
- IV. Determinar los mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, preservando el equilibrio ecológico y social de los lugares de que se trate
- V. Orientar y auxiliar a los turistas nacionales y extranjeros.
- VI. Optimizar la calidad de los servicios turísticos;
- VII. Fomentar la inversión en esta materia, de capitales nacionales y extranjeros.
- VIII. Propiciar los mecanismos para a participación del sector privado y social en el cumplimiento de los objetivos de esta ley.

- IX. Promover el turismo social, así como fortalecer el patrimonio histórico y cultural de cada región del país.
- X. Garantizar a las personas con discapacidad la igualdad de oportunidades dentro de los programas de desarrollo del sector turismo.

**Artículo 3º.** Para los efectos de esta ley, se entenderá por:

**Secretaría:** La Secretaría de Turismo

**Prestador del servicio Turístico:** La persona física o moral que habitualmente proporcione, intermedie o contrate con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere esta ley.

**Turista:** La persona que viaja desplazándose temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que utilice alguno de los servicios turísticos a que se refiere esta ley.

**Artículo 4.** Se consideran servicios turísticos, los prestados a través de:

- Hoteles, moteles, albergues, y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes que prestan servicios a turistas.
- Agencias, subagencias y operadoras de viajes;
- Guías turísticas, de acuerdo con la clasificación prevista en las disposiciones reglamentarias;
- Restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes a que se refiere la

fracción I de este artículo, así como aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas, y

- Empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos.

### **Reglamento de la Ley federal de Turismo**

**Artículo 1º.** El presente ordenamiento tiene por objeto reglamentar la ley federal de Turismo y sus disposiciones serán aplicadas por el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Turismo, a la que en lo sucesivo se le denominará la Secretaría:

Este reglamento será de observancia general y obligatoria para los prestadores de servicios turísticos, nacionales y extranjeros, a que se refiere el artículo 4º. De la ley.

**Artículo 2º.** Para los efectos de esta ley y de este reglamento, se entiende por:

- i. Agencia de Viajes: La empresa que contrata o actúa como intermediario en beneficio de un usuario respecto de los servicios a que se refiere el artículo 4º. De esta ley, así como cualquiera otro relacionado con el turismo;
- ii. Campamentos: Las superficies al aire libre, delimitadas y acondicionadas, en las que puede instalarse equipo con el propósito de acampar .
- iii. Empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos: las que se dedican a promover e intermediar el intercambio

de periodos vacacionales en desarrollos turísticos, entre los usuarios de los mismos;

iv. Establecimientos de alimentos y bebidas: Se denomina con este género :

- a) Los restaurantes y cafeterías que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos paradores de casas rodantes, aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril , museos y zonas arqueológicas, cuya actividad principal es la transformación y venta de alimentos para su consumo y que en forma accesoria, pueden expendir bebidas alcohólicas al copeo y presentar variedad o música;
- b) Lo bares, centros nocturnos, cabarets o similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes, aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas, que en su caso, cobran una cuota de admisión y presentan espectáculos o variedades; cuentan con una orquesta, conjunto musical o música grabada y pista de baile, y ofrecen bebidas alcohólicas con servicio de alimentos opcional.

v. Establecimiento de Hospedaje: Los inmuebles en los que se ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación.

vi. Guías de Turistas: Las personas físicas que proporcionan al turista nacional o extranjero, orientación e información profesional sobre el patrimonio turístico, cultural y de atractivos relacionados con el turismo, así como servicios de asistencia.

vii. Operadora Turística de Buceo: La persona física o moral que pone a disposición del usuario el equipo básico para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

llevar a cabo actividades subacuáticas y , en su caso, bajo la conducción de un guía especializado en la materia.

- viii. Paquete Turístico: La integración previa en un solo producto, de dos o más servicios turísticos o relacionados con estos y que es ofrecido al público en general mediante material impreso, o cualquier otro medio de difusión, y
- ix. Paradores o casas Rodantes: Las superficies al aire libre, delimitadas y acondicionadas, en las que puede instalarse equipo con el propósito de acampar, destinadas al estacionamiento de vehículos y casas rodantes en las que se proporcionan servicios complementarios a éstos.

## **Capítulo VII. De los establecimientos de hospedaje, campamentos y paradores de casa rodantes.**

**Art. 25 .** Los establecimientos de hospedaje deberán:

- I.- Exhibir en un lugar visible, en el acceso principal del establecimiento, el monto de la tarifa y los servicios incluidos en la misma;
- II. Exhibir en un lugar visible en cada habitación, el reglamento interno del mismo, así como los precios por los servicios adicionales que se presten en el establecimiento.
- III. Todos los documentos, facturas, cartas de precios, y anuncios dentro del establecimiento deberán estar en letra legible y en español, sin perjuicio de utilizarse otros idiomas.
- IV. En caso de ofrecerse servicios de cambio de moneda extranjera y sin perjuicio de lo que dispongan las leyes sobre la materia, deberá informarse al turista el tipo de cambio al que se toma su moneda. Lo mismo se observará cuando se liquiden las cuentas en el establecimiento con moneda extranjera, y

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

V. Contar con los formatos de quejas con porte pagado de la Secretaría.

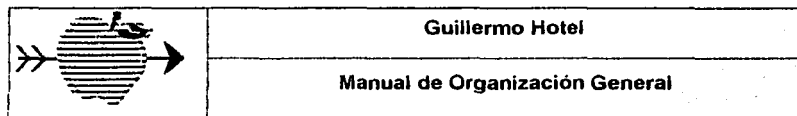
**Art. 26.** Los prestadores de servicios turísticos a que se refiere el presente capítulo estarán obligados a respetar las reservaciones hechas con antelación, siempre que hayan sido garantizadas directamente por el turista o por una agencia de viajes.

**Art. 27.** Cuando una persona llegue al establecimiento de hospedaje con papeleta, clave o cupón de reservación confirmada y garantizada por una agencia de viajes, aquél estará obligado a su aceptación inmediata o cuando este fuere imposible, a la obtención de alojamiento en condiciones y tarifas similares.

La papeleta o cupón de reservación deberá contener como mínimo :

- I. En su caso, la tarifa a aplicar;
- II. El tipo de habitación;
- III. Los servicios incluidos;
- IV. El número de noches;
- V. Las condiciones y cargos por cancelación y,
- VI. La clave de confirmación del establecimiento de hospedaje y el nombre de la persona que confirmó. En caso de reservaciones realizadas por el turista directamente en el establecimiento de hospedaje, bastará con la clave de confirmación y el nombre de la persona que confirmó

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### Atribuciones

#### **Clasificación de las empresas.**

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en que estriban sus semejanzas y en que sus diferencias.

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas:

#### **a) De Servicios.**

Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. Sin concesión. Son aquellas que no requieren, mas que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: Escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etcétera.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2. Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo: Instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etcétera.
3. Concesionadas no financieras. Son aquellas, autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transportes terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etcétera.

b) Comerciales

Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado ' margen de utilidad'.

Este tipo de empresas intermediarios entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etcétera.

c) Industriales.

Industrias extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdividen en:

- a) De recursos Renovables. Son aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



vegetal, así como la actuación de elementos naturales, dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: de explotación agrícola, de explotación ganadera, de explotación pesquera, etcétera.

- b) De Recursos No Renovables. Son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontestable.

Dentro de este tipo de industrias se encuentran : la minería, fondos petroleros, etcétera.

#### 1. Industrias de Transformación.

Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales, por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etcétera.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Dentro de la clasificación de las empresas proveedoras de servicios se encuentra la Industria Hotelera, cuya clasificación en México, está dada de la siguiente manera:

La información estadística de los hoteles está organizada en dos grandes grupos, los cuales son:

- a) Destinos de Playa
- b) Destinos de Ciudad

De dichos grupos existen subdivisiones realizadas con base en el número de habitaciones, la promoción y el apoyo que se le brinda de acuerdo al período. Dentro de la anterior clasificación existen destinos cuya importancia a nivel nacional sobresalen y a continuación se mencionan:

#### Destinos playa

Acapulco  
Cancún  
Ixtapa  
Los cabos  
Puerto Vallarta


#### Destinos de Ciudad

Distrito federal  
Guadalajara  
Monterrey

Los destinos restantes se consideran en tres grupos, los cuales se conforman de la siguiente manera:

- Otros destinos playa: Campeche, Campeche, Veracruz, Veracruz, Cozumel, Quintana Roo, Ensenada, Baja California, Huatulco, Oaxaca, Manzanillo, Colima, Mazatlán Sinaloa

- Ciudades en Desarrollo Industrial: Chihuahua, Chihuahua; Ciudad Juárez, Chihuahua; Hermosillo, Sonora; Mexicali, Baja California; Saltillo, Coahuila; Tijuana, Baja California; Torreón, Coahuila.
- Otros Destinos Ciudad: Cuernavaca, Morelos; Lagos de Moreno, Jalisco; León, Guanajuato; Morelia, Michoacán; Oaxaca, Oaxaca; San Miguel de Allende, Guanajuato; Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

	<b>Guillermo Hotel</b>
	<b>Manual de Organización General</b>

### **Atribuciones**

#### **Criterio de Clasificación de la SECTUR.**

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

Se emplean como signos de clasificación las estrellas por ser esta denominación la internacionalmente reconocida.

La máxima categoría es de cinco estrellas y la mínima de una estrella.

Estos distintivos no pueden ser cambiados sin que 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 hay hoteles con características distintas por su ubicación, tal es el caso de un hotel de playa y uno de montaña.

Se toman 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 las instalaciones y servicios.

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

Cuando se encuentra la palabra 'Selecta' , se entiende materiales de calidad, mano de obra calificada, fabricación especial , terminados de lujo o primera, dependiendo de los conceptos a que se refiera, tales como: sabanas, toallas, cortinas, alfombras, etc.

Cuando se encuentra la palabra 'Comercial', se entiende: Materiales, mano de obra, fabricación o terminado, dependiendo de los conceptos que se refiera, que estos se puedan adquirir o contratar por publico en general, y cuya fabricación sea de línea, pero de la mejor calidad en su estándar.

La Secretaria de Turismo clasifica a los establecimientos de hospedaje, de acuerdo con las siguientes características.



Una estrella: 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 publico se limita a lo indispensable.


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

✱ ✱ ✱ Tres estrellas: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicios de alimentación en cafetería o restaurante 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.

✱ ✱ ✱ ✱ Cuatro estrellas: Establecimiento con equipamiento selecto, que provee alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con bar, música y entretenimiento, servicio 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.

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

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	<b>Guillermo Hotel</b>
	<b>Manual de Organización General</b>

### Atribuciones

#### **Requisitos para establecimientos de hospedaje (SECTUR).**

En el Estado de Veracruz la Secretaría de Turismo, es el organismo encargado de clasificar a las empresas de hospedaje, así como también a través de este, obtener la Cédula Turística.<sup>7</sup>

Para la obtención de la Cédula Turística se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Llenar el Oficio de Solicitud de registro dirigido al C.P. Mauricio Guillaumin Croda Subsecretario de Turismo del Estado de Veracruz, especificando los documentos que se anexan.
2. Solicitud de Registro de establecimientos de hospedaje R.N.T.<sup>1</sup> en original y dos copias.
3. Pago de derecho por inscripción en el registro nacional de Turismo y por expedición de constancia por la cantidad de \$ 1,260.00 . Las formas SHCP-5 se adquieren en las oficinas de Hacienda Federal y el pago se hace en el Banco de su preferencia. La duración del trámite es de 15 a 30 días.
4. Llenar el formato de tarifas correspondiente a establecimientos de hospedaje
5. Entregar una copia de reglamento interior.
6. Fotografías del establecimiento: Fachada, habitaciones (sencillas, dobles)
7. Copia de alta en Hacienda.

<sup>7</sup> Secretaría de Turismo

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Los servicios que presta la Secretaría de Turismo (SECTUR) son gratuitos, lo único que se debe pagar es el derecho de inscripción al Registro Nacional de Turismo.

En el Registro Nacional de Turismo quedarán inscritos los prestadores de servicios turísticos que los soliciten, los establecimientos en que se ofrezcan sus servicios y las características de éstos.<sup>8</sup>

Para obtener la inscripción en el registro Nacional de Turismo, será necesario dar aviso a la Secretaría en los formatos que serán proporcionados en las oficinas de ésta o en las dependencias u órganos estatales o municipales de turismo.

Al recibir los formatos debidamente requisitados, la secretaría de Turismo dará de alta al solicitante en el registro, sirviendo como constancia el formato sellado por la Secretaría o por las dependencias u órganos estatales o municipales de turismo.

Los prestadores de servicios turísticos que obtengan su inscripción en el Registro Nacional de Turismo tendrá los siguientes beneficios:

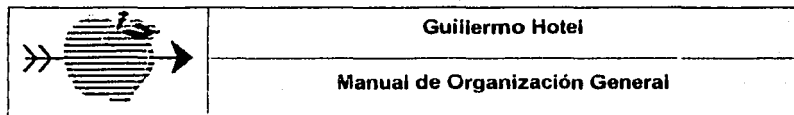
- Ser incluidos en los catálogos, directorios y guías que elabore la Secretaría de Turismo.
- Difundir la categoría que corresponda a la calidad de sus servicios conforme a la norma mexicana o internacional
- Participar en los programas de promoción y fomento coordinados por la Secretaría

---

<sup>8</sup> Ley Federal de Turismo 2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





### **Atribuciones**

#### **Organismos de afiliación y apoyo al sector turístico y hotelero.**

Existen diversos organismos que dan apoyo al sector turístico y hotelero del puerto de Veracruz y Boca del Río, y que al pertenecer a ellos se reportan beneficios de promoción, capacitación, asesorías en diversas ramas, etcétera.

Entre estos organismos se encuentran los siguientes:

**a) Asociación de Hoteles y Moteles de Veracruz y Boca del Río A .C.**

La Asociación de Hoteles y Moteles de Veracruz y Boca del Río es un organismo encargado de dar apoyo y asesoría a sus socios en aspectos básicos para el funcionamiento de estas empresas, mediante la aportación de una cuota anual que varía en base a : 9

- Salario Mínimo General Vigente
- Número de habitaciones
- Categoría asignada por la secretaría de Turismo

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Requisitos.**

- Ser un Hotel y o Motel constituido.
- Estar dado de alta ante Hacienda.
- Presentar copia de RFC y o Acta constitutiva si es persona Moral.
- Presentar dos cartas de recomendación de socios vigentes.
- Llenar el formato de inscripción.
- Llenar el cuestionario de servicios.

**Beneficios.**

- Representación gremial en diversos sectores
- Asesorías jurídica, laboral, fiscal, para pagos de derecho de autor, seguro de responsabilidad civil.
- Capacitación y adiestramiento
- Bolsa de Trabajo
- Información de proveedores
- Relaciones con Asociaciones y Cámaras a nivel local y estatal afines al turismo
- Descuentos en habitación en diversos hoteles a nivel Estatal y Nacional.
- Promoción en conjunto con Gobierno del Estado y Sector Privado.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

---

<sup>9</sup>Asociación de Hoteles Y Moteles de Veracruz y Boca del Río.

**b) Programa de Capacitación mixta a Micro y Pequeña empresas.**

El servicio Nacional de Empleo en colaboración con los gobiernos de los Estados de la República, implementan la modalidad de capacitación Mixta en las Micro y Pequeñas empresas. Este modelo tiene como objetivo alentar un esquema de aprendizaje directamente en el trabajo aprovechando el programa de Becas de capacitación para los trabajadores (PROBECAT), que permita atender las demandas de mano de obra a un bajo costo y sin trámites excesivos.<sup>10</sup>

Esta modalidad tiene como objetivo apoyar a jóvenes desempleados sin experiencia o con un perfil indefinido, para que a través de su capacitación directamente en los procesos productivos, adquiera las habilidades necesarias para incorporarse a la planta productiva con mayor seguridad y mejores aptitudes.

Los participantes de dicho programa, pueden ser:

- Organismos públicos
- Micro y pequeñas empresas
- Jóvenes desempleados

Para poder participar en este programa, se deberá contar con las siguientes características:

- Ser buscador activo de empleo.
- Tener entre 16 y 25 años de edad.
- Saber leer y escribir o máximo preparatoria.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>10</sup> Anónimo. Tríptico de capacitación Mixta a micro y pequeña empresa-manos a la obra Servicio Nacional de Empleo. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Unidad Operativa Veracruz bajos del Palacio Municipal. Veracruz, Ver.

**Características Generales del Programa.**

Los micro y pequeños empresarios no estarán obligados a contratar el personal que se capacite en su empresa o negocio.

Los micro y pequeños empresarios no erogarán por concepto de apoyo para transporte, seguro contra accidentes, instructor y servicio médico.

El Servicio estatal de Empleo cubrirá los gastos de las becas, servicios médicos de primer nivel, a través del Instituto Mexicano del Seguro Social y honorarios a instructores- monitores.

**Beneficios a micro y pequeñas empresas.**

Los micro y pequeños empresarios se beneficiarán con esta modalidad de capacitación, ya que podrán contar por un periodo de 2 a 3 meses con uno o más becarios, que lo apoyarán en su proceso productivo durante 8 horas, durante 5 días a la semana.

**Beneficio a buscadores de empleo.**

Los buscadores de empleo se beneficiarán al recibir capacitación en la propia empresa, taller o negocio sobre la ocupación u oficio de su interés; recibirá una beca equivalente al salario mínimo general regional además de adquirir experiencia laboral.

### **Requisitos para la obtención de beneficios**

- Todos los recursos de capacitación que se promuevan en esta modalidad se realizarán por grupo, es decir, que para cada especialidad tendrán que reunirse un número determinado de empresas (10 mínimo) y de becarios (20 mínimo), con la finalidad de contratar a una persona que fungirá como monitor.
- El monitor es una persona con conocimientos en la especialidad y facilidad para manejar grupos. Su labor empieza desde la concertación de empresas, envío de candidatos , supervisor de la capacitación y asesoramiento de los becarios una vez por semana en aulas destinadas por el Servicio Estatal de empleo.
- Participan todas la empresas que lo soliciten y que tengan entre 1 a 30 trabajadores máximo, registrados en plantilla. Es importante destacar que las empresas solo participan una vez por año en el programa.
- No podrán participar en la capacitación empleados de la propia empresa.
- El que el empresario acepte una ó más personas en calidad de aprendiz no será motivo para que personas que trabajen regularmente en su empresa sean desplazadas.
- La persona que reciba la capacitación puede ser propuesta por el empresario, siempre que reúna el perfil necesario para el puesto y se cumplan los lineamientos que marca el programa de becas.

**Compromisos del empresario.**

- Otorgar la capacitación en la especialidad convenida con el servicio estatal de Empleo.
- Permitir la supervisión por parte del monitor designado.
- Permitir que una vez a la semana por espacio de 3 horas, el becario reciba asesoría por parte del monitor en un aula designada por el servicio estatal de Empleo.
- Informar sobre los resultados de la capacitación.

**c) Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Veracruz.**

La Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Veracruz ha sido constituida con la participación de comerciantes establecidos en esta ciudad, cuyos fines y objetivos fundamentales son la representación de los intereses generales del comercio de su jurisdicción fomentado a la vez el desarrollo del mismo, participando en la defensa de los intereses particulares de los comerciantes establecidos de esta zona ; siendo un órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades del comercio, su participación es para la solución amistosa de las controversias que surjan entre los comerciantes o bien, entre ellos y otra persona, el desempeño de la Sindicatura en las quiebras de comerciantes, así como todas aquellas funciones que se deriven de la naturaleza propia de la Cámara. | |

---

<sup>11</sup> Anónimo. Tríptico de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Veracruz.

## Guía de Servicios

El deseo de servir a todos y cada uno de los socios que integran esta Cámara, se pone de manifiesto al proporcionar diferentes asesorías de acuerdo a sus necesidades. Cada servicio esta diseñado para apoyarlo de la mejor manera posible a fin de satisfacer sus necesidades.

- Asesoría Laboral
- Asesoría en Materia penal
- Asesoría Mercantil y Civil.
- Trámites de rifas y sorteos.
- Arbitraje
- Asesoría ante la PROFECO
- Asesoría con la Secretaría de Economía.
- Asesoría con el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Asesoría Fiscal/ SHCP
- Asesoría con el INFONAVIT
- Gestión de Créditos ante Infonavit.
- Asesoría con la Secretaría de Salud
- Asesoría para apertura de Negocios
- Licencias Municipales.
- Licencias de Funcionamiento
- Constancias de uso de suelo
- Litigios Laborales
- Amparos
- Asesoría en trámites con los Ayuntamientos de Veracruz y Boca del Río.
- Resolución de problemas con instituciones como: CRAS, Telmex y CFE.
- Otros servicios.

### Asesoría Legal.

Representaciones, reclamaciones, gestiones y trámites de toda clase de asuntos relacionados con las Secretarías de Gobierno.

Apoyo y representación ante la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), como demandante o como demandado cuanto en derecho proceda.

Tramitación ante las autoridades correspondientes de recursos de Inconformidad por la aplicación de impuestos y sanciones injustas.

Intervención en asuntos de materia civil, mercantil y penal.

Mediación entre deudores y acreedores y cobros en cuentas difíciles.

Certificados de Origen.

### Asesoría Contable

- Pensión por viudez, orfandad o ascendientes.
- Incapacidad temporal para el trabajo
- Pensión por incapacidad permanente.
- Obtención de pensión por vejez o cesantía en edad avanzada.
- Obtención de subsidio por maternidad.
- Guía de integración de salario base de cotización ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e Infonavit.
- Guía de trámite para la obtención de gastos funerales que corresponde al asegurado o pensionado con motivo de la muerte de cualquiera de estos.
- Cálculo por indemnización laboral
- Gestión de trámite por requerimiento ante la Secretaría de Hacienda.
- Guía por inscripción de personas físicas o morales ante la secretaría de Hacienda .

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- Guía de obligaciones fiscales para personas físicas y morales del régimen general del ley y facilidades administrativas.
- Apertura de establecimiento.
- Cierre de establecimiento
- Aumento o disminución de obligaciones fiscales.
- Cambio de domicilio Fiscal.
- Inscripción al padrón de importadores.
- Asesoría de trámites y requisitos para obtener crédito Fonacot, o afiliarse a su empresa.
- Cambio de denominación o razón social.
- Reexpedición de cédula de identificación fiscal y copia certificada de declaraciones.
- Padrón de proveedores.

Otros.

Orientación en cuanto a los recargos e intereses en convenio, índice nacional de precios al consumidor, salarios mínimos generales por zonas económicas. Cálculo de actualización de contribuciones, tarifas y tablas trimestrales de sueldos y salarios, honorarios y arrendamiento, régimen simplificado y tablas para el sector de facilidades administrativas.

Infonavit

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores nos otorga paquetes de viviendas exclusivas para los empleados de nuestros socios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Centro de Capacitación.

- Asesoría sobre el llenado de las formas proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión social (S T P S)
- Asesoría sobre la elaboración de comisiones mixtas de seguridad e higiene y tramitación de su registro ante las autoridades correspondientes.
- Detención de necesidades de capacitación
- Cursos de capacitación en diversas áreas con instructores especializados.
- Asesoría para la elaboración de programas preventivos en seguridad e higiene en el trabajo.
- Asesoría en el llenado de constancia de habilidades laborales.

### Escuela Comercial

#### Carrera Comerciales:

- Secretarías ejecutivas con computación e inglés.
- Especialistas en contabilidad con computación.

Prestación del servicio social de las alumnas de nuestro centro de capacitación en las empresas que las requieran.

### Bolsa de Trabajo.

Actuamos como intermediario entre los solicitantes de empleo y las empresas que requieren personal, aplicando a los aspirantes exámenes psicométricos y de conocimientos para proporcionar el mejor perfil para la contratación del puesto a los costos más bajos del mercado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Otros Servicios

Proporcionar cartas a los socios para su identificación ante las Oficinas Gubernamentales.

Localización de domicilios de negociaciones en los lugares donde existen Cámaras Nacionales de Comercio.

## Directorios Comerciales.

- Listados de socios por giros comerciales impresos por computadora
- Cartas de Presentación ante Instituciones Nacionales y extranjeras para el arreglo de sus asuntos comerciales.
- Asesoría sobre la tramitación de documentos para nacionalización, naturalización y de carácter migratorio.
- Localización de proveedores.
- Información de exposiciones, ferias, concursos nacionales e internacionales
- Demandas y ofertas comerciales.
- Distribución mensual gratuita a los socios de la revista CANACO INDICA

## Guardería

Participativa con el IMSS, para las madres empleadas en las empresas afiliadas con capacidad para 96 niños, ubicada en Av. Pista s/n entre Jinete y Montura Fraccionamiento Hípico en Boca del Río, Ver.

## Portal en INTERNET

La Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Veracruz cuenta con un sitio en Internet en la siguiente dirección

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

[www.canacoveracruz.com.mx](http://www.canacoveracruz.com.mx) donde el cliente puede consultar los servicios con los que cuenta y los avances que se generen.

Así mismo podrá consultar el Directorio Comercial de la ciudad de Veracruz y Boca del Río.

#### Programa de Seguridad Carretero.

La Cámara con el apoyo de la Secretaría de Seguridad Pública realizan el programa de Protección de Seguridad Carretero, el cual es un convenio de colaboración en materia de prevención y combate a los delitos en contra de los vehículos de transporte de abarroteros mayoristas afiliados a la misma.

#### Afiliación al SIEM.

EL Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) es el medio a través del cual la SECOFI de manera conjunta con las Confederaciones y Cámaras Empresariales promueven la realización de negocios entre empresas nacionales y extranjeras y el fomento a la calidad en los procesos de producción y/o comercialización de ellas, mediante la difusión de los datos empresariales de nuestro país y la divulgación de los programas de apoyo implementados por la Secretaría para esos fines.<sup>12</sup>

En el SIEM da a conocer la identidad y las características de la actividad económica de más de medio millón de empresas que actualmente se encuentran registradas en su padrón. Esto lo convierte en una fuente confiable para identificar oportunidades de negocio y establecer un mayor número de contactos para hacer crecer su empresa.

Además , es un Centro de Negocios que permite evaluar el desempeño de su empresa en el ámbito nacional y conocer y aplicar las estrategias que han

<sup>12</sup> Anónimo. Tríptico de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Veracruz.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

sido diseñadas para incrementar su calidad y productividad haciéndola más competitiva en el entorno económico en el que se desenvuelve.

**Apoya a los emprendedores Mexicanos:**

- Orientándolos en materia de planeación, dirección, organización y control para el arranque o consolidación de su empresa.
- Difundiendo los trámites que debe efectuar para la apertura de su negocio.
- Vinculándolos con especialistas que le apoyarán en la definición del aspecto tecnológico de su empresa.

**Promueve la competitividad de las empresas a través de los programas que le permiten**

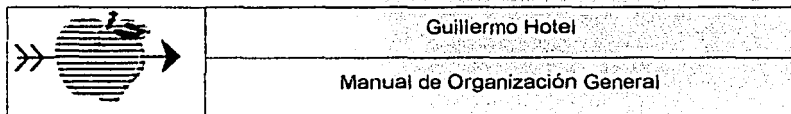
- Evaluar el desempeño de su empresa y sus procesos productivos o de comercialización de acuerdo al sector o rama al que pertenece.
- Aplicar metodologías para optimizar sus recursos.
- Conocer alternativas para consolidar su presencia en el mercado.
- Identificar las necesidades de capacitación.

**Fomenta la actividad Exportadora dando a conocer:**

- Los principales pasos que conforman al ciclo exportador: trámites, registros, regulaciones.
- Las preferencias arancelarias que otorgan los países con los que se han firmado tratados y acuerdos comerciales.
- Los programas orientados a simplificar los trámites administrativos y reducir los obstáculos técnicos al Comercio exterior.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Y fundamentalmente ofrece al empresario, asesoramiento a través de los Centros de Asesoría Empresarial primer Contacto y de foros de conversación especializados, en los cuales será posible obtener información y orientación especializada a través de personal capacitado.



### Reglamento Interno de Guillermo Hotel

El reglamento que este manual contempla es de observancia general y deberán respetarse y vigilarse los aspectos aquí tratados, por parte del personal y clientes del Hotel.

#### a) Del uso de las Instalaciones.

1. Guillermo Hotel es una empresa que brinda servicios de Hospedaje a sus clientes, se encuentra ubicado en la Avenida Nicolás Bravo No 621 Colonia Centro, C P 91700 con teléfonos (229) 9314916 en la Cd. Y Puerto de Veracruz.
2. Las instalaciones de Guillermo Hotel son para uso exclusivo de sus clientes, por lo que queda estrictamente prohibido cualquier uso personal o diferente que se le de a estas por parte del personal o de cualquier persona ajena al mismo.
3. Por razones de espacio e higiene, sin excepción alguna, **NO** se admiten ninguna clase de mascotas dentro de las instalaciones del hotel, por lo que se deberá poner en conocimiento a los clientes de dicha regla.

4. Guillermo Hotel es un hotel familiar, por lo que, no se permite el consumo, así como la compra o venta de bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones del mismo. ( Art, 116 LFT)
5. Queda prohibido el uso de parrillas eléctricas y otros aparatos de alto consumo de energía eléctrica, y que además representen el riesgo de un incendio dentro del hotel.
6. Queda prohibida cualquier actividad que perturbe el descanso de los huéspedes.
7. Guillermo Hotel no cuenta con servicio de estacionamiento, por lo que no se cobrará cuota alguna por este servicio.

b) Del personal que labora en Guillermo Hotel

1. Guillermo Hotel cuenta con el siguiente personal :

- Gerente General.
- Recepcionista turno diurno
- Recepcionista turno nocturno
- Recepcionista suplente
- Camarista

2. Los turnos del personal corresponderán a lo siguiente:

- Turno diurno: Que comprende de las 9 a las 21 horas.
- Turno Nocturno: Que comprende de las 21 a las 9 horas

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



- Recepcionista suplente: Se considera a la persona que cubre los turnos de los recepcionistas en sus días de descanso y su horario irá de acuerdo con el turno a suplir.
  - Camarista tendrá un horario de 9 a 16 horas.
3. El pago a los empleados es el día Sábado de cada semana, en las instalaciones del Hotel, en el turno correspondiente a cada uno de los empleados.
  4. Los días de descanso del personal se especificarán en el contrato individual y podrán variar de acuerdo a la temporada y ocupación del hotel.
  5. El personal de Guillermo Hotel gozará de vacaciones de acuerdo a la LFT (Capítulo IV Art. 76-81)
  6. Cuando algún empleado tuviera que faltar por razones de enfermedad o accidente, deberá avisar a las administración a la brevedad posible. (LFT Artículo 134 Frac. V)
  7. Es causa de Rescisión de la relación de trabajo tener el trabajador más de tres faltas en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada, si así fuere la administración de Guillermo Hotel podrá disponer del puesto en el momento que así lo requiera. (LFT Art. 47 Frac. X)
  8. Queda estrictamente prohibido para el personal, presentarse a trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, esto último, salvo prescripción médica y con previo aviso a la administración. (LFT Art. 47 Frac. XIII)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**c) Del uso de la línea telefónica.**

1. Guillermo Hotel cuenta con una línea telefónica, como parte de sus instalaciones y para operación del mismo y de sus clientes, por lo que su uso queda dispuesto a los siguiente.
2. Todas las llamadas realizadas por parte del personal o de clientes, deberán anotarse en el Formato de **Registro Telefónico correspondiente al mes**, que contiene los siguientes datos:
  - Fecha en que se realiza la llamada
  - Hora
  - Ciudad
  - Número telefónico , especificando si es local , larga distancia ó celular
  - Nombre y firma de la persona que realizó la llamada.

Es importante tener en cuenta, que todas aquellas llamadas que aparezcan en el recibo telefónico expedido por la **TELMEX** y que no sean registradas en el formato del "**Registro telefónico mensual**", serán responsabilidad de la persona encargada de recepción en turno.

3. El uso de la línea telefónica por parte del personal, quedará dispuesto a los siguiente:
  - Las llamadas que excedan el Servicio Medido impuesto por la compañía telefónica (más de 100 llamadas) , así como las llamadas a celulares y larga distancia que se realicen en forma particular los empleados, deberán pagarse al llegar el recibo telefónico correspondiente.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4. El uso de la línea telefónica por parte de los clientes de Guillermo Hotel, se manejará de la siguiente manera:

- El recepcionista en turno, deberá marcar y comunicar de manera personal al cliente.
- La llamada deberá anotarse en el formato de registro telefónico y entregar su contra recibo al cliente , con la descripción y costo de la llamada, la cual deberá ser pagada al momento.

Es responsabilidad del recepcionista, el que el cliente cubra el costo de la llamada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**d) Del Registro de Clientes.**

1. Al registrar al cliente, el personal de recepción deberá observar lo siguiente:


- El cliente deberá llenar con sus datos personales y firmar el registro que representa un contrato de prestación de servicios.

**e) De las Reservaciones.**

Se considera **Reservación** el pago por anticipado que hace el huésped por las estancias que tendrá en un futuro cercano.

- No se consideran Reservaciones aquellas hechas de palabra, sin que exista anticipo alguno.
- En temporadas altas ( vacaciones ), no se considerarán reservaciones sin que exista pago por anticipado por las estancias del huésped, a quien se le deberá entregar su contra recibo donde se especificarán:
  - Días Reservados
  - Precio unitario de la habitación
  - Monto total
  - Anticipo
  - Firma del huésped
  - Firma del empleado que realizó la Reservación.

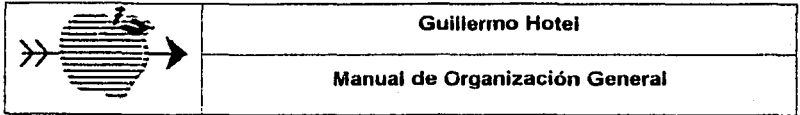
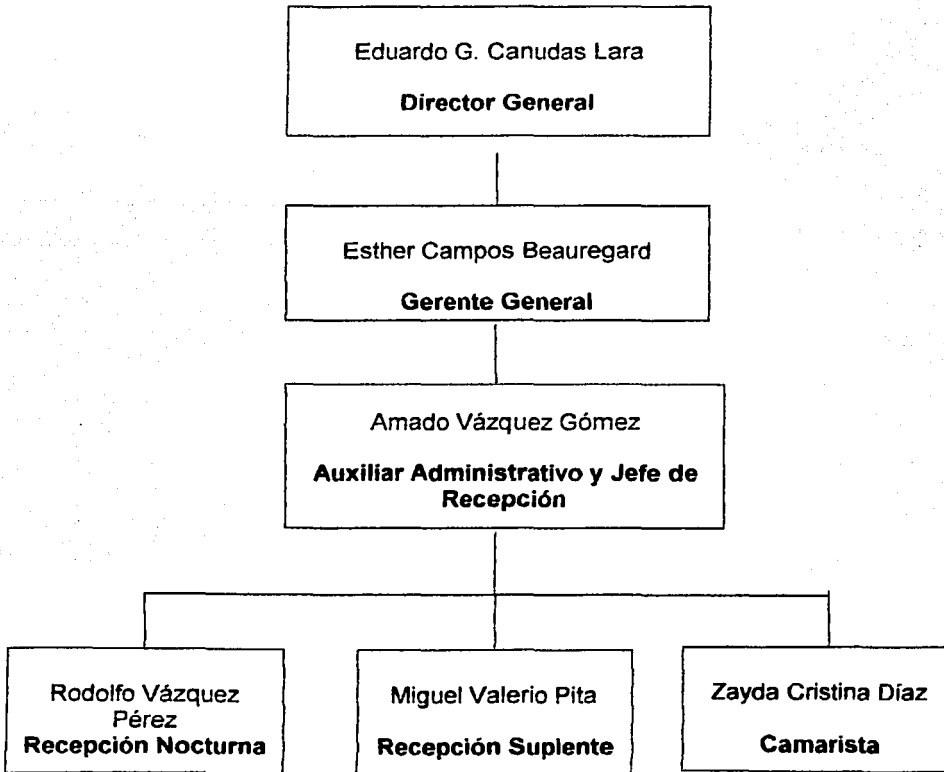
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN


	<b>Guillermo Hotel</b> <b>Comprobante de Reservasiones</b>	<b>No. Reservación</b> 001/2002
	<b>Días Reservados</b>	<b>Precio Habitación</b>
		Anticipo: \$
Firma Empleado		Firma Huésped

Los formatos serán foliados en forma consecutiva, dicho folio servirá para ubicar la Reservación.

- Para Reservaciones Foráneas, es decir, personas que no radiquen en la ciudad de Veracruz, el huésped deberá depositar a la cuenta bancaria asignada para estos casos, para lo cual se le pedirá al cliente que traiga consigo la ficha de depósito bancaria, el cual le servirá como comprobante de Reservación.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**


**Organigrama General de Guillermo Hotel**

	<b>Guillermo Hotel</b>
	<b>Manual de Organización General</b>

### **Estructura Orgánica**

Guillermo Hotel cuenta con una organización bastante sencilla, de acuerdo a su volumen de operaciones y consta de los siguientes puestos:

- 1er. Nivel .- Director General
- 2º. Nivel.- Gerente General
- 3er Nivel.- Auxiliar Administrativo
- 3er. Nivel.- Jefe de Recepción
- 4º. Nivel.- Cajeros Recepcionistas
- 4º. Nivel.- Camarista

	<b>Guillermo Hotel</b>
	<b>Manual de Organización General</b>

### Descripción de Puestos

**NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente General

**DEPARTAMENTO:** Gerencia.

**FECHA:** 1° de Enero del 2002.

#### Definición del Puesto:

Es la persona en la que recae la responsabilidad del buen funcionamiento del hotel y cuyo trabajo es reportado en este caso al Director General..

Trabaja en coordinación con los demás puestos del hotel ,ya que recibe información directa de las áreas de recepción y limpieza.

En Guillermo Hotel la toma de decisiones es un trabajo conjunto del gerente general y la dirección del mismo. Aspectos como elegir un candidato para un puesto, así como decisiones donde vayan involucradas fuertes sumas de dinero son decisiones limitadas para el Gerente General.

En un hotel pequeño, el Gerente General tiene un funciones variadas, desde actividades financieras, hasta actividades de promoción.

Es la persona encargada de supervisar, coordinar, controlar los diferentes puestos del hotel, además de proveer todos los insumos necesarios para la operación del mismo y así poder brindar un servicio de calidad a los clientes .

El Gerente General realiza actividades de supervisión, financieras, de promoción.



**Objetivo:**

Planear, supervisar y controlar las actividades para un funcionamiento eficiente de Guillermo Hotel.

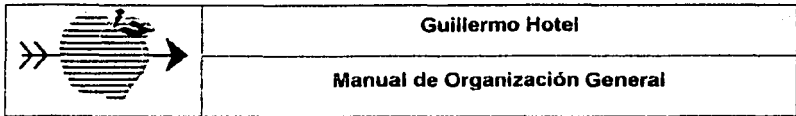
**Especificación del puesto de Gerencia Administrativa**

- Estudios a nivel licenciatura de Administración o Contaduría
- Responsable
- Iniciativa
- Buena presentación.
- Actitud de servicio.
- Trato amable al público
- Capacidad para expresar ideas con claridad

Las actividades del Gerente General se han dividido en tres:

- Actividades de Supervisión
- Actividades Financieras
- Actividades de Promoción

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



### Descripción de Puestos

**NOMBRE DEL PUESTO:** Auxiliar Administrativo

**DEPARTAMENTO:** Gerencia.

**FECHA:** 1° de Enero del 2002.

#### **Definición del Puesto:**

El Auxiliar Administrativo apoya al Gerente General, en las diferentes actividades que este realiza.

La función principal de este puesto es proveer al hotel de los insumos necesarios para su operación, tales como productos químicos para el aseo del hotel, productos para uso personal de los clientes en las habitaciones, por lo que mantiene actualizada la lista de proveedores, así como también se encuentra en constante búsqueda de nuevos proveedores, realiza los pagos de los servicios del hotel, tales como:

Energía eléctrica, agua, gas, etc.

Apoya al Gerente General en la supervisión de las instalaciones del hotel y reporta a éste, cualquier anomalía que se presente.

#### **Objetivo:**


Auxiliar al Gerente General en proveer al hotel de los insumos necesarios para su operación, así como de la supervisión de las instalaciones del hotel para su eficiente funcionamiento.

<p><b>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</b></p>
---

**Especificación del Puesto:**

- Estudios mínimos de bachillerato
- Responsable
- Honesto
- Actitud de servicio.
- Trato amable al público

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

	<b>Guillermo Hotel</b>
	<b>Manual de Organización General</b>

### Descripción de Puestos

**NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Recepción.**

**DEPARTAMENTO: Recepción.**

**REPORTA : Gerencia General.**

**FECHA: 1° de Enero del 2002.**

Se encarga de supervisar el trabajo de los Cajeros Recepcionistas y en el caso de Guillermo Hotel el de la Camarista, así como de recibir el corte de caja de los ingresos por concepto de hospedaje generado durante el turno de cada uno de los recepcionistas.

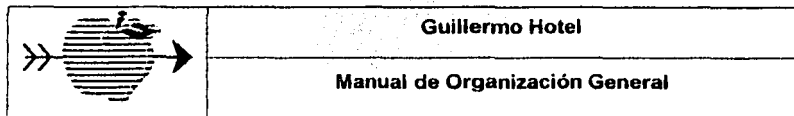
El Jefe de Recepción también apoya en la capacitación del personal de recepción, cuando se incorpora algún elemento nuevo al Hotel en dicha área .

Otra función de este puesto es la de vigilar que se cumpla el reglamento interno del hotel , por parte del personal del área y del cliente.

#### **Especificaciones del puesto:**

- Estudios mínimos de bachillerato
- Trato amable al público
- Responsable
- Capacidad para expresar ideas con claridad

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



### Descripción de Puestos

**NOMBRE DEL PUESTO:** Cajero Recepcionista.

**DEPARTAMENTO:** Recepción.

**REPORTA :** Jefe de Recepción.

**FECHA:** 1° de Enero del 2002.

#### Definición del Puesto:

Es la persona encargada de recibir al cliente, registrarlo y asignarle habitación, tomando en cuenta la disponibilidad del hotel, así como proporcionarle todo lo necesario en su estancia, de modo tal que el cliente se sienta en todo momento cómodo y satisfecho.

A su vez, recibe los ingresos por concepto de hospedaje del turno, mismos que reporta al Jefe de Recepción.

Por lo anterior, el recepcionista es considerado como la imagen en cuanto a trato y servicio se refiere hacia el cliente, ya que debe estar atento en todo momento a las necesidades, comentarios, sugerencias del mismo, para así brindar un servicio que garantice la comodidad del cliente y con ello su preferencia.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Trabaja bajo la supervisión del Gerente General , al cual reporta toda clase anomalías existentes en referencia a cuestiones de instalaciones del hotel, comentarios y sugerencias por parte de los clientes.

Entrega y reporta los ingresos por concepto de hospedajes y uso de la línea telefónica por parte de los clientes a la Gerencia General.

**Especificación del puesto:**

- Estudios mínimos de secundaria
- Buena presentación.
- Actitud de servicio.
- Trato amable al público
- Responsable
- Honesto
- Capacidad para expresar ideas con claridad

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**Guillermo Hotel**

**Manual de Organización General**

### **Descripción de Puestos**

**NOMBRE DEL PUESTO: Camarista**

**DEPARTAMENTO: Recepción.**

**REPORTA : Jefe de Recepción.**

**FECHA: 1° de Enero del 2002.**

#### **Definición del Puesto.**

Lleva a cabo el trabajo de aseo y limpieza general de las instalaciones del hotel, incluyendo el aseo de la ropa de cama de las habitaciones . Las instalaciones comprenden: habitaciones, área de recepción, Lobby, Oficinas Administrativas.

Su trabajo es de suma importancia para el hotel, ya que, el cumplimiento de nuestros objetivos como empresa, depende en gran medida de la satisfacción de nuestros clientes , por medio de instalaciones limpias, y cómodas que garantizan la comodidad del cliente.

Trabaja en coordinación con el personal de recepción, ya que recepción lleva el registro de los cuartos sin asear que debe pasar a la camarista de manera diaria.

#### **Objetivo del Puesto.**

Mantener las instalaciones y áreas del hotel limpias y aseadas. de modo tal que garanticen la confianza y comodidad de los huéspedes.

**Deberes del puesto de Camarista.**

1.- Aseo y limpieza de las instalaciones del hotel en general, que comprende:

- o Habitaciones
- o Lobby
- o Área de recepción
- o Oficinas

2.- Lavado de ropa de cama de las habitaciones.

La camarista deberá mantener la ropa de cama aseada y disponible para el momento que se requiera.

3.- Utiliza los productos de limpieza adecuados de acuerdo a las necesidades de limpieza de las instalaciones del hotel.

4.- Lleva un inventario semanal de la ropa de cama, el cual es revisado por el Gerente General del Hotel.

5.- Reporta al Jefe de Recepción cuando hay algún desperfecto dentro de las habitaciones.

**Especificación el puesto.**

- Mayor de Edad
- Responsable
- Honesta
- Tenga ganas de trabajar.



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La investigación se llevó a cabo en el Puerto de Veracruz. Los cuestionarios se aplicaron a empresas hoteleras con menos de 20 habitaciones que a continuación se citan:

1. Hotel Puerto Real.
2. Hotel Posada Gastelu
3. Hotel Azteca
4. Hotel Avenida
5. Hostal Don Antonio
6. Guillermo Hotel
7. Hotel Sevilla
8. Hotel Posada del Fuerte
9. Hotel Don Ramón
10. Hotel Buenos Aires
11. Hotel Palma
12. Hotel Hatzin
13. Hotel Galery
14. Hotel el Sol
15. Hotel Polanco

Las empresas se seleccionaron basándose en un universo total de acuerdo a los registros de la Asociación de Hoteles y Moteles de Veracruz y Boca del Río A.C. las cuales se eligieron de manera aleatoria simple, dando como resultado 15 empresas, mencionadas anteriormente.

#### **4.1. Análisis y Evaluación de la información por pregunta.**

Cada una de las preguntas cuenta con 3 opciones, que se interpretarán de la siguiente manera:

**Si** = Se encuentra documentado en el manual

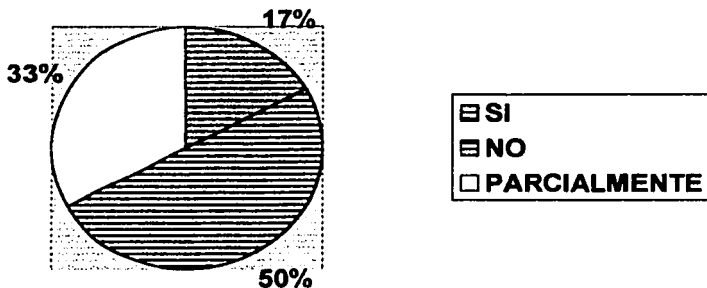
**No** = No se conoce la información

**Parcialmente** = Se conoce la información, pero no esta documentada.

La estructura del cuestionario se encuentra de dada de la siguiente manera:

VARIABLE	PREGUNTA
CONOCIMIENTO	1,2,9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7, 8, 11
FUNCIONES	3,4,5,6,10

1.- ¿Sabe usted cuales son los objetivos de la empresa en la que trabaja?



La pregunta anterior se realizó con el fin de conocer, si los empleados de los hoteles de menos de 20 cuartos, saben hacia donde enfocar sus esfuerzos para lograr un fin común.

Los objetivos representan los resultados o fines que la organización espera lograr, además, en contraste con los enunciados de propósito que cubren la razón de la existencia de la organización.

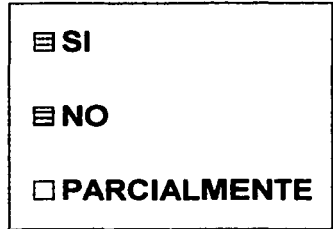
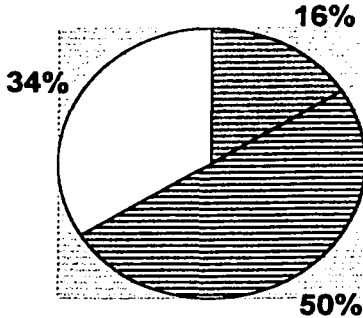
El 50% de las personas entrevistadas, respondió NO conocer los objetivos de la organización.

El 33% de las personas entrevistadas, respondió conocer parcialmente los objetivos de la organización, es decir, que los conocen, más no están documentados.

El 17% de los entrevistados dijo SI conocer los objetivos a manera de documento en la organización donde laboran.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2.-Conoce cual es la razón de ser de la empresa en la que usted trabaja?



La pregunta anterior se realizó con la finalidad de conocer si los empleados que laboran en hoteles pequeños saben cual es la misión de la empresa en la que laboran, obteniéndose los siguientes resultados.

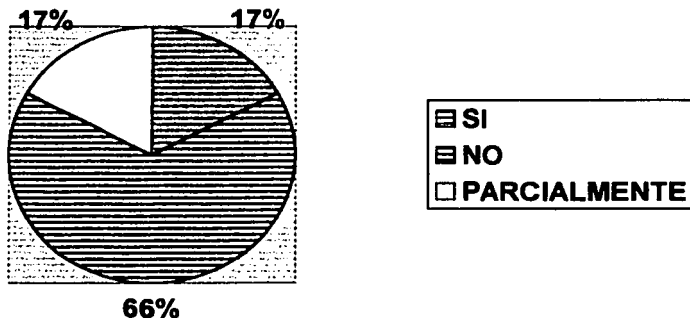
El 16% respondieron si conocerla de manera escrita en un manual.

El 50% respondieron no conocerla.

El 34% respondieron conocerla, mas no se encuentra documentada.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

3.- ¿Tiene usted bien definido de quien recibe ordenes y a quien debe reportar directamente su trabajo?



De acuerdo a la pregunta anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

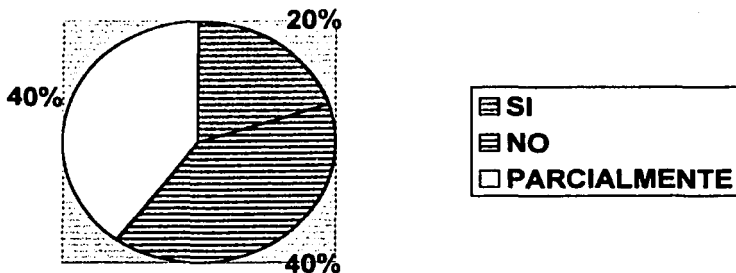
El 17% respondieron si tener bien definido mediante documento por escrito de quien reciben ordenes, así como a quien reportar su trabajo

El 66% respondió, no tener bien definido de quien reciben ordenes y a quien reportar su trabajo.

El 17% respondió saber de quien recibe ordenes, y a quien reportar su trabajo, pero no de manera documentada.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4.- ¿Conoce usted el objetivo principal del puesto que desempeña?



Esta pregunta se realizó con la finalidad de conocer si los empleados que laboran en empresas hoteleras pequeñas, conocen la finalidad de su puesto de trabajo, obteniéndose los siguientes resultados.

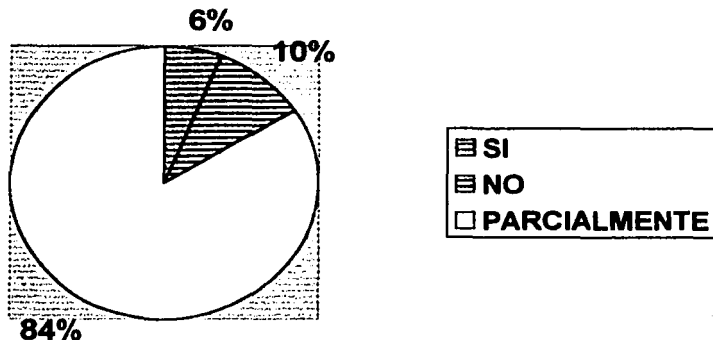
El 20% respondió si conocer la finalidad de su trabajo, de manera escrita.

El 40% respondió no conocer de manera escrita ni verbal, la finalidad de su puesto de trabajo.

El 40% respondió si saber cual es la finalidad de su puesto de trabajo, mas no de manera escrita, sino a través de su desenvolvimiento continuo dentro de la empresa.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

5.- ¿Conoce usted detalladamente las funciones que se realizan en su puesto de trabajo?



A lo que se obtuvieron los siguientes resultados.

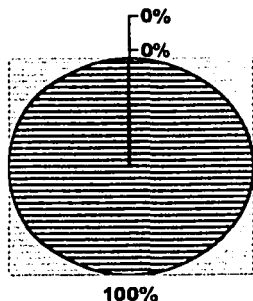
EL 6%% respondió Si conocer de manera escrita las funciones de su puesto de manera detallada.

El 10% respondió No conocer las funciones de su puesto de manera detallada.

El 84% respondió conocer las funciones de su puesto mas no de manera escrita, sino a través de la practica de su trabajo, es decir de manera empírica.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

6.- ¿Tiene claro cual es la función general que realiza en su puesto?



SI  
 NO  
 PARCIALMENTE

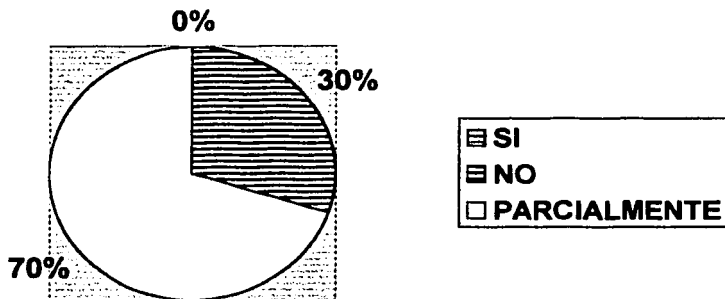
De acuerdo a esta pregunta, se encontraron los siguientes resultados.

El 100% de las personas entrevistadas No tenían claro cual era la función general de su puesto, ya que mostraron confusión con las funciones específicas del puesto, así como con el objetivo del mismo.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



7.- ¿ Conoce usted la relación existente entre su puesto y los de sus compañeros de trabajo?



Dando como resultado lo siguiente:

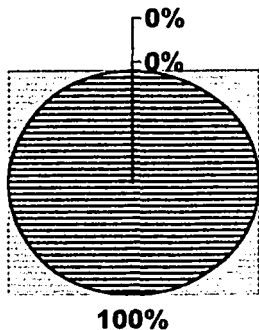
EL 0% de las personas entrevistadas, respondieron conocer de manera escrita la relación existente entre su trabajo y la de sus demás compañeros de trabajo.

El 30% respondieron No conocer en forma verbal, ni escrita, la relación existente entre su puesto y la de sus demás compañeros de trabajo.

El 70% respondió conocer la relación de su puesto y la de los demás compañeros de trabajo, a través de la practica de su función dentro de la empresa en la que labora, mas no de manera documentada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

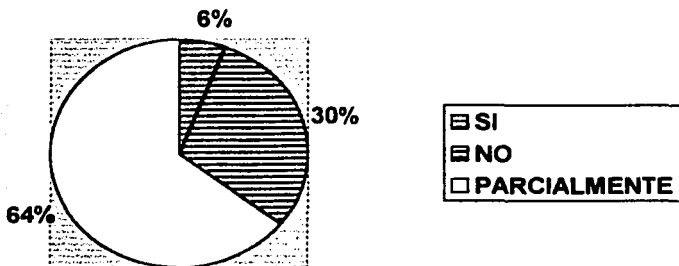
8.- ¿Existe alguna representación grafica que le muestre la relación existente entre su puesto y la de los demás trabajadores?



El 100% de los entrevistados contestaron No conocer representación grafica alguna, que les muestre la relación existente entre su puesto y las de los demás compañeros de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

9.- ¿Conoce usted el reglamento que rige en la empresa en la que labora?



De la pregunta anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

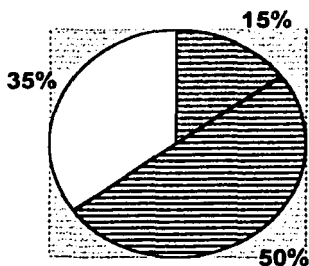
El 6% respondieron conocer el reglamento de la empresa por escrito.

El 30% respondieron No conocer por ningún medio el reglamento de la empresa en la que laboran.

El 65% respondieron conocer el reglamento mediante la práctica de sus funciones en la empresa en la que laboran.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

10.- Las funciones que desempeña usted actualmente ¿Son acordes al puesto que ocupa o para el que fue contratado?



Dando como resultado lo siguiente:

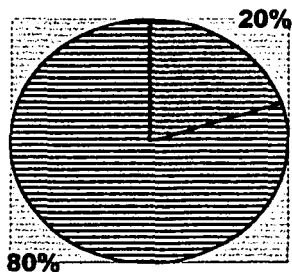
El 15% respondieron Si desempeñar la función para la cual fueron contratados.

El 50% respondieron No desempeñar en su totalidad la función para la cual fueron contratados.

El 35% respondieron desempeñar de manera parcial las funciones para las que fueron contratados, ya que en ocasiones se han visto en la necesidad de desempeñar otras funciones dentro de la empresa.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

11.- El puesto que desempeña actualmente ¿requiere de alguna habilidad específica para poder realizar sus actividades?



Los resultados obtenidos en relación con esta pregunta, fueron los siguientes:

El 20% respondió Si requerir de alguna habilidad específica para poder realizar su función dentro de la empresa.

El 80% respondió No requerir alguna habilidad especial para poder realizar su función.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **4.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN POR VARIABLES.**

### **CONOCIMIENTO.**

Los resultados de las encuestas realizadas en las pequeñas empresas de hospedaje, muestran que tan sólo el 13% de las personas tienen un claro conocimiento de los objetivos, la misión, así como su función dentro de la empresa en la que laboran a través de un manual de organización que les muestre los aspectos antes mencionados.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Con respecto a esta variable, únicamente el 6% de las personas encuestadas dijeron conocer la estructura organizacional formal documentada través de un manual de organización, en el cual se muestren líneas de autoridad, organigrama, descripción de puestos.

Ya que el 29% de los cuestionados dijeron tener conocimiento de la estructura organizacional a través de la práctica de sus funciones en la empresa en que laboran, mas no de manera documentada.

### **FUNCIONES**

Los resultados a esta variable muestran que tan solo el 8% de las personas encuestadas conocen a detalle las funciones de su puesto, así como su función general en la empresa y en sus puestos de trabajo, la cuales han aprendido a través de la ejecución continua de sus funciones, más no a través de un manual de organización que lo especifique.

Prueba de ello es que el 80% de las personas encuestadas dijeron no haberles requerido habilidades específicas para desempeñar su función dentro de la empresa en la que laboran.

## **CAPITULO V**

### **5.1. CONCLUSIONES**

El éxito de una empresa depende en gran parte de la efectividad de su administración.

El gran reto que plantea a las empresas pequeñas, es la de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente necesita y desea.

Las pequeñas empresas que brindan servicios de hospedaje en el Puerto de Veracruz enfrentan la realidad de que su administración es empírica y no cuenta con un manejo adecuado para hacer de estas empresas eficientes.

De acuerdo a la presente investigación, se comprobó que el propietario gerente de las pequeñas empresas que brindan servicios de hospedaje, carecen en la mayoría de los casos, de la habilidad necesaria para administrar y controlar sus empresas, ya que carecen en todo momento de una organización que ayude a



suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Como consecuencia de lo anterior, las pequeñas empresas hoteleras de este Puerto no cuentan con una estructura organizacional que integre las diversas funciones de su personal, así como de las técnicas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Una de estas herramientas es precisamente el manual de organización que complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama y que exponen con detalle la estructura de sus empresas, señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, así como también proporciona completa información sobre asuntos correspondientes a cada puesto existente en la empresa, así como permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la empresa, lo que le permite obtener los siguientes beneficios:

Evitar la lentitud e ineficiencia en sus actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad,

Reducir la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades en sus empresas.

Suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

Tomando en cuenta lo anterior, en esta investigación se acepta la hipótesis planteada en el capítulo I, ya que de acuerdo a la encuesta realizada y a los resultados arrojados por la misma, se comprueba que el personal que labora en las pequeñas empresas que brindan servicios de hospedaje en el Puerto de Veracruz, no trabajan en forma eficiente, ya que no cuentan con un manual de

organización que les permita documentar los aspectos más importantes de su estructura organizacional.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicios son en funciones de planeación, programación y organización del trabajo, variando éstas de una empresa de servicio a otra.

Sin lugar a dudas la característica más consistente en las empresas de servicio es la baja calidad de la administración, deficiencia que aparece en la gran mayoría de las empresas de servicios.

Por lo anterior , la presente investigación propone las siguientes recomendaciones para la aplicación de una administración eficiente en las pequeñas empresas de servicios:

- No subestimar a las pequeñas empresas de servicios, ya que forman gran parte de la economía de México.
- Tomar conciencia que en las pequeñas empresas, es fundamental la aplicación de una administración eficiente.
- Capacitación al pequeño empresario en aspectos administrativos y de calidad en el servicio.
- Las pequeñas empresas de servicios deben contar con una estructura organizacional, que le permita un mejor conocimiento de ellas mismas y de sus empleados, tomando en cuenta, que cuanto más se conozcan, estarán en mejor posición de brindar un servicio de calidad.
- Documentar mediante el manual de organización de la empresa, la estructura organizacional de la misma.

**BIBLIOGRAFÍA**

Rodríguez Valencia Joaquín.

Cómo administrar pequeñas y medianas empresas.

Editorial ECAFSA. Cuarta edición 1998, México.

Ramírez Padilla David, Cabello Garza Mario.

Empresas Competitivas.

Editorial Mc Graw Hill.

México, 1997.

Benjamín Franklin Enrique.

Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura.

Editorial Mc Graw Hill.

México, 2001.

Sherman, Bohlander, George.

Administración de los Recursos Humanos.

Grupo editorial Iberoamérica.

México, 1994.

Hernández, Sverdlík, Varela.

Administración de Personal.

Grupo Editorial Iberoamérica.

México, 1986.

Chruden, Sherman.

Administración de Personal.

Editorial CECSA

**Chávez Pérez Guillermo**

**Relaciones Humanas, capacitación para el trabajo.**

**Editorial CECSA**

**George R. Terry.**

**Principios de Administración.**

**Editorial C.E.C.S.A., Segunda Edición.**

**Münch Galindo, García Martínez.**

**Fundamentos de Administración.**

**Editorial Trillas. Quinta edición.**

**México, 1990.**

**Koontz, Weihrich.**

**Administración, una perspectiva global.**

**Editorial Mc Graw Hill.**

**México, 1994.**

**Mercado Salvador.**

**Administración y Calidad, crecer para producir.**

**Editorial PAC, segunda edición.**

**México, 1996.**

**Chiavenato Idalberto.**

**Introducción a la teoría General de la Administración**

**Editorial Mc Graw Hill.**

**3a. Edición.**

**México 1994.**

Siliceo Aguilar Alfonso  
Liderazgo para la productividad en México.  
Editorial Limusa  
1ª. Edición, 1992.

Dale Ernest.  
Como planear y establecer la organización de una empresa.  
Editorial Reverte  
México, 1999.

Gómez Ceja Guillermo.  
Planeación y Organización de empresas.  
Editorial Mc Graw hill.  
México, 1999.

Rachman, David.  
Introducción a los negocios.  
Editorial Mc Graw Hill.  
México. 1998.

Castillo Miranda.  
Industria Hotelera.  
Editorial Mc Graw Hill.  
México, 1998.

Reynoso Javier.  
Introducción al estudio del turismo.  
Editorial Limusa  
México, 1999.

**Foster Dennis**

**Introducción a los viajes y al turismo.**

**Editorial Mc Graw Hill.**

**México, 1998.**

**Ley Federal de Turismo 2002.**

**Ediciones Delma.**

**1ª. Edición.**

**México, 2002.**