



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**EL APROVECHAMIENTO DEL RECURSO
HUMANO EN LA INDUSTRIA HOTELERA
EN EL DISTRITO FEDERAL.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

PARA OBTENER EL TITULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

P R E S E N T A :

ALFONSO BUSTILLO GOMEZ

MEXICO, D. F.

1983.



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

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I LA HOTELERIA Y EL RECURSO HUMANO.	3
TEMA 1 ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA EN MÉXICO.	3
TEMA 2 EL RECURSO HUMANO Y SU MAL APROVECHAMIENTO.	11
TEMA 3 OFERTA Y DEMANDA DEL RECURSO HUMANO PARA LA INDUSTRIA HOTELERA.	14
CAPITULO II EL APROVECHAMIENTO DEL RECURSO HUMANO.	22
TEMA 1 SU IMPORTANCIA.	22
TEMA 2 EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES (ESTUDIO PROPUESTO).	25
2.1 FORMAS DE RECLUTAMIENTO	30
2.2 PASOS DE LA SELECCION	33
2.3 PASOS DE LA INDUCCION	35
2.4 DESARROLLO Y CAPACITACION	35
2.5 UCECA Y LA CAPACITACION	42
2.6 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO - DE RECURSOS HUMANOS	44

	PÁGINA
CAPITULO III INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	47
TEMA 1 EL UNIVERSO Y LA MUESTRA DETERMINADA.	47
TEMA 2 ELABORACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS Y SU INTERPRETACIÓN. MUESTRA DE LOS CUESTIONARIOS QUE SE APLICARON.	49
TEMA 3 INTERPRETACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	56
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	81
B I B L I O G R A F I A.	88

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Todas las empresas son creadas por y para el hombre mismo, en ellas se busca no tan sólo satisfacer todo tipo de necesidades, sino también una serie de relaciones entre la comunidad y entre los miembros de la propia empresa. Lo que se pretende en esta investigación es el demostrar que el recurso humano no está bien aprovechado en la Industria Hotelera, y dar posibles soluciones con el fin de administrarlo lo mejor posible.

El crecimiento tan rápido que viven los hoteles en la República Mexicana, ha acarreado una serie de deficiencias básicamente en el servicio, y éste como se sabe, se presta a través -- del hombre; de ahí la pretención de buscar demostrar a la hotelería mexicana, que el recurso humano ha sido para ellos un tanto indiferente, que no se le ha puesto el cuidado debido y no se le ha aprovechado correctamente.

En la presente investigación se buscó encontrar aquellas razones que han sido barreras en la deficiente capacitación del personal para hoteles en México, se determinó de un universo una muestra de once hoteles grandes con características suficientes para que los resultados fueran los más verdaderos y frescos, así mismo las soluciones que se proponen van dirigidas a las formas de capacitación para hoteles grandes y media

nos, ya que los hoteles chicos deben adoptar un sistema de ca
pacitación de acuerdo a su tamaño y necesidades. Se buscó en
todo momento ser concreto y apegado a las necesidades hotele-
ras y de otros organismos que tienen relación directa con la
Industria Hotelera; nuestra satisfacción será grande si estas
investigaciones son de utilidad para aquellos que pretenden -
mejorar el aprovechamiento del personal en concreto en la In-
dustria Hotelera.

CAPITULO I

LA HOTELERIA Y EL RECURSO HUMANO

CAPITULO I

LA HOTELERIA Y EL RECURSO HUMANO

TEMA I

ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA EN MEXICO.

Buscar los orígenes del fenómeno social del turismo es adentrarnos al estudio del ocio, es decir, al llamado tiempo libre. La primera idea que se viene a la mente al oír hablar de turismo, puede ser un grupo de personas buscando el sol, la arena, el descanso, el placer y otras similares, queremos decir que esas personas están ocupando su tiempo libre en busca de una aventura.

El turismo en México actualmente ha alcanzado una gran importancia a nivel nacional, tanto, que el gobierno ha intervenido desde los albores de su nacimiento hasta su reglamentación a través de los organismos públicos encargados de dirigir las actividades turísticas nacionales.

Al estudiar los antecedentes del Turismo en México, se han dividido en tres etapas:

- 1a.- Etapa de Nacimiento (1920 a 1940).
- 2a.- Etapa de Desarrollo (1940 a 1958).
- 3a.- Etapa de Tecnificación (1958 a nuestros días).

La primera etapa llamada de nacimiento, da comienzo en 1920 y encuentra fin en 1940, ésta se caracteriza al aparecer las -- primeras corrientes turísticas extranjeras en el país, el turismo nacional aún no aparecía, en estas dos décadas aparecen los primeros servicios turísticos como hoteles, agencias de - viajes y otros organismos especializados.

Es en el año de 1922 cuando aparece el primer grupo organizado de turistas, se crea la Asociación de Administradores de - Hoteles, que sería después la Asociación Mexicana de Hoteles.

El sector público como ya se mencionó, tomó parte desde el -- principio en dicho fenómeno y busca desarrollarlo y fomentarlo a nivel nacional, así en el periodo presidencial del General Plutarco Elías Calles, se promulgó la Ley de Migración el 15 de enero de 1926 donde por vez primera aparece en nuestra legislación el concepto de turista, al considerar así al extranjero que visita la República por distracción o recreo y cuya permanencia en territorio nacional, no excede de seis -- meses. (1)

En el gobierno del Lic. Portes Gil y con gran visión se forma la Comisión Mixta Pro-Turismo, con fecha 6 de julio de 1929, cuyo fin era incrementar el movimiento turístico a nuestro --- país. El presidente de dicha Comisión Mixta Pro-Turismo don-

(1) Comisión Técnica de Turismo de P.R.I.- México 1964, Págs. 12, 13 y 14.

de se conjugaban las participaciones pública y privada, era el titular de la Secretaría de Gobernación.

En el periodo del Señor Pascual Ortíz Rubio, se promulga la Ley de Migración el 30 de agosto de 1930, que derogó la ley del 15 de enero de 1926, donde se señalan los requisitos particulares para los turistas extranjeros y se promulga la Ley Orgánica de la Comisión Nacional de Turismo y su reglamentación. En este tiempo en 1931 entran al país 41 mil turistas en su mayoría norteamericanos.

En el régimen del General Abelardo L. Rodríguez se cambia el criterio legislativo al otorgar a la Secretaría de la Economía Nacional, las atribuciones legislativas que en materia de turismo correspondían hasta entonces, a la Secretaría de Gobernación.

El 8 de marzo de 1933 la política se centraliza más aún, al crearse el Comité y el Patronato de Turismo.

En 1934 otra vez la Secretaría de Gobernación se encarga de aplicar las leyes relativas al turismo, en materia particular las cámaras de comercio atenderían asuntos migratorios, en este año entran al país 40 mil turistas.

En 1936 se promulga la ley general de población, dejando en manos de la Dirección General de Población de la Secretaría

de Gobernación, encargada de desarrollar actividades relacionadas con esta materia, referente a la propaganda turística y vigilancia de los servicios fundamentales.

En 1939 el 9 de diciembre, se promulga la ley que crea el Consejo Nacional de Turismo que se encarga de la colaboración de los Gobiernos de los Estados con el Federal, al establecer -- las Comisiones Locales de Turismo.

La segunda etapa que se denomina de desarrollo, da comienzo en 1940 y termina en 1958, en los cuarentas se desarrolla en forma muy acelerada el fenómeno turístico en México, no se -- planean correctamente todas las actividades, en materia de -- servicios se crean los grandes hoteles, se multiplican las -- agencias de viajes, aparecen los transportes turísticos y algunos guías especializados.

En el régimen del General Avila Camacho y con motivo de la -- 2da. Guerra Mundial, México declara la guerra a las potencias del eje, cuyas consecuencias en materia de turismo se manifiestan en un descenso de migración de turistas, pero una vez firmada la paz, el turismo reacciona vigorosamente, entrando al país en el año de 1946, 250 mil turistas.

En el gobierno del Lic. Miguel Alemán, el turismo ocupa un -- lugar privilegiado en la planeación del desarrollo social y -

económico del país, surgen los grandes centros turísticos, se establece una mayor intervención del estado en las empresas - privadas dedicadas a prestar servicios turísticos.

La Secretaría de Gobernación estudiaría y resolvería los problemas del turismo a través de un órgano de la propia dependencia denominado Departamento de Turismo, posteriormente alcanza la categoría de Dirección Autónoma, que es el primer paso para constituirlo con posterioridad en Departamento de Estado.

La tercer etapa denominada de tecnificación, se inicia en --- 1958 hasta nuestros días, el desarrollo del turismo creció -- tanto, que hubo necesidad de analizarlo como materia técnica.

En la década de los sesentas es puesta en práctica por el -- ejecutivo, la Ley Federal del Turismo, donde el Lic. Adolfo - López Mateos busca dar más auge a la tecnificación de la Industria Turística a través de órganos especializados tanto - en materia de asesoría como en materia de planeación y promoción.

La creación del Consejo Nacional de Turismo subraya la importancia concedida por el ejecutivo al desarrollo de esta industria, toda vez, que al frente del mismo y con el carácter de presidente, se nombra al señor Lic. Don Miguel Alemán.

El Consejo Nacional de Turismo crea el Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas, el 5 de diciembre de 1962, que en calidad de organismo técnico y trabajando en forma permanente ha de tener como función realizar estudios socio-económicos - sobre el fenómeno turístico.

En el periodo gubernamental del Lic. Gustavo Díaz Ordaz, el 16 de diciembre de 1965 se expide el reglamento interior del departamento de turismo, el 14 de agosto de 1967 se publica el reglamento de guías de turistas, guías choferes y similares y el 10 de octubre de 1969, el de las agencias de viajes, a fin de ajustar la actuación y funcionamiento de estos prestadores de servicios.

En el régimen del Lic. Luis Echeverría Álvarez, el turismo se desarrolla grandemente en la esfera económica y social del país, el 28 de enero de 1974, se publica en el Diario Oficial de la Federación, la nueva Ley Federal del Fomento al Turismo con objeto de incorporar al desarrollo núcleos de población marginados, abatir desequilibrios regionales y aumentar el número de visitantes y el tiempo de su estancia en el país, buscar coordinar y programar las dependencias del gobierno federal que participan en actividades turísticas, concediendo mayor atención al desarrollo del turismo popular, que en la nueva ley se denomina turismo social, creando al efecto la Dirección de Turismo Social en septiembre de 1974. (2)

(2) Departamento de Turismo.- Memoria 1974 - Págs. 30, 52 y 56.

El desarrollo del turismo exige un financiamiento que apoye - la realización de los planes y proyectos correspondientes, -- por lo cual la ley ordena la creación de un fideicomiso denominado Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), cuyo - fin es asesorar y financiar los programas turfsticos. En es- te nuevo organismo se fusionan el fondo de garantfa y fomento al turismo y el fondo de promoción de infraestructura turísti ca en una sóla entidad jurídica. Dicho organismo se creó el 7 de enero de 1974 por decreto presidencial, entrando en vi- gor el 13 de febrero del mismo año.

Por decreto de fecha 29 de diciembre de 1974 publicado en el diario oficial de la federación el 31 de diciembre del mismo año, se modificó la ley de secretarías y departamentos de es- tado, creando la Secretaría de Turismo como el Órgano de Po- der Ejecutivo de la Federación, encargado de formular la pro- gramación de la actividad turfstica nacional y organizar, --- coordinar, vigilar y fomentar su desarrollo, protegiendo los medios que proporcionan los servicios al turista y a las de- más funciones a las que se refiere la ley federal del fomento al turismo.

Actualmente con el Lic. José López Portillo, se promulga el - 15 de enero de 1980 la Ley Federal de Turismo, la cual acre- dita a la dependencia del ramo a emitir opinión ante la Secre- taría de Hacienda y Crédito Público sobre aquellas inuficiones

turísticas que a su juicio deban gozar de estímulos fiscales, así como promover y estimular en coordinación la Secretaría de la Reforma Agraria, la creación de empresas y desarrollos turísticos comunales o ejidales.

Otro hecho relevante del actual régimen, es la expedición del Plan Nacional de Turismo con fecha 4 de febrero del pasado año, publicado en el diario oficial de la federación.

Dicho plan configura un escenario a largo plazo, que define la actividad turística como estrategia para el desarrollo socio-económico nacional para promover diversos sectores de la economía, con beneficios que se proyectan a todas las clases sociales.

El turismo genera empleos, atrae inversiones, es una actividad de primera magnitud para la captación de divisas y puede constituirse en apoyo dinámico para un desarrollo social y regional más equilibrado.

TEMA 2

EL RECURSO HUMANO Y SU MAL APROVECHAMIENTO.

El hombre es por naturaleza emprendedor, su curiosidad lo ha llevado a buscar explicación a aquellos fenómenos a los que no encuentra una respuesta satisfactoria, se ha organizado y en grupo trabajado para así facilitar sus esfuerzos, queremos decir que el correcto aprovechamiento y coordinación del recurso humano nos lleva a disminuir considerablemente los errores, a lograr un trabajo más armonioso entre elementos materiales y humanos y a obtener objetivos más óptimos.

Al referirse ahora a que el recurso humano no está correctamente aprovechado en la hotelería mexicana en el distrito federal, se introduce a un campo muy complejo y difícil de explicar, pues se encuentran con una serie de obstáculos que se deben analizar por separado, como serían entre otros, el sistema de administración, la ubicación del hotel, la categoría del mismo, las técnicas empleadas, la capacitación del personal y otras, la hotelería en México, así como otras empresas similares que dan servicio directamente al público, lo hacen usando al elemento humano, es decir, necesitan cierta cantidad de empleados a diferentes niveles que estén trabajando en una armonía de esfuerzos y que todos ellos busquen un objetivo general, que en caso de un hotel sería dar el servicio más óptimo, cabe mencionar que dichos empleados en su gran mayo--

ria deben estar en constante retroalimentación al estar dando el servicio personalmente.

Al tomar en consideración lo anteriormente mencionado y al hablar en concreto del elemento humano en los hoteles, se busca demostrar que éstos no son aprovechados correctamente y quizá la causa más importante sea que no están capacitados para su puesto, en otras palabras están desarrollando un trabajo que desconocen en su gran parte y por lo tanto lo prestan en forma deficiente; al mencionar que no conocen sus funciones o bien que las elaboraron un tanto desordenadas, estamos poniendo en juego a la Dirección de los principales responsables -- del hotel, al demostrar falta de interés y responsabilidad y ésto tendrfa solución al capacitar y desarrollar al empleado de niveles jerárquicos altos, aunque tenemos muchos casos en donde los niveles superiores sí están aptos para sus funciones, pero se encuentran con el problema de que su personal no está diestro para desarrollar su trabajo, y se deberá ver la necesidad de capacitarlo.

El mal aprovechamiento del recurso humano traerá como consecuencia una serie de errores que variarán de los más simples hasta los más difíciles, esa falta de capacitación entre el personal se debe en gran parte a la mala preparación que éstos han adquirido de diferentes fuentes y que la manifiestan en el campo de acción, por lo tanto es casi imposible prove-

charlos en forma adecuada. Podremos también citar otras causas de su mal aprovechamiento, como sería el no conocer sus aptitudes, su destreza manual, su facilidad para algún trabajo específico, su toma de decisiones, su experiencia especializada en alguna actividad y otros, buscar ubicarlo en un puesto que es urgente que se ocupe, o bien en un puesto donde el personal no se sienta a gusto y se vea limitado a desenvolverse como se desea traerá como consecuencia errores en el trabajo y su frustración.

Usar al elemento humano como un instrumento útil y necesario, ver al empleado solamente como parte del sistema, sobrecargarle tareas y responsabilidades nos arrojará resultados deficientes, objetivos nunca logrados y otros, el personal además de ser parte del sistema y de los planes, deberá ser integrado en el lugar idóneo considerando sus conocimientos y aptitudes, capacitándolo para que se adapte y aprenda el sistema que se maneja en la empresa, y tratándolo con justicia, sin olvidar actualizarlo en lo que a él le compete, esto último es de gran importancia, las técnicas y sistemas que vayan implantándose por necesidad en la empresa deben darse a conocer a todos los empleados, los afectados directamente deberán por así decirlo, dominarlas y emplearlas en bien de toda la empresa, los afectados indirectamente pues deberán tener conocimiento somero de ellas, esto le dará al empleado más interés en su trabajo y una motivación que repercutirá en un bien general.

TEMA 3

OFERTA Y DEMANDA DEL RECURSO HUMANO PARA LA INDUSTRIA HOTELERA.

Al referirse a la demanda y oferta del elemento humano para hoteles con categoría doble "A" en el distrito federal, se debe conocer por un lado las fuentes que preparan técnicos y administradores para la Industria Hotelera, y por otro lado analizar el nivel de capacitación de aquellos que demandan y ofrecen sus servicios a dicha industria.

Se ha dicho y de eso no hay duda, que el hombre es un elemento indispensable en todo momento para cualquier actividad de una empresa, ajeno a lo anterior se debe buscar que también dejen ver una preparación teórica y práctica que garantice el éxito de su trabajo.

En México, D.F., la oferta y demanda de elementos humanos en la Industria Hotelera es un tanto compleja, no se puede dar una explicación que generalice un sólo tipo de demanda y oferta, al tocar primeramente a la oferta, en ella encerraremos a todos los prestadores de servicios turísticos como restaurantes, agencias de viajes, líneas aéreas y hotelería; dichas empresas han venido operando desde sus inicios con un cierto riesgo, debido a que se comenzó sin experiencia alguna a conquistar un gran mercado dormido para actividad turística, seguramente sus dirigentes hubieron que esforzarse para poder sa-

lir adelante y lograr poco a poco sus objetivos, dichas empresas con el tiempo fueron acumulando experiencias muy valiosas que actualmente se convierten en teoría para aquellos que trabajarán en las diferentes ramas del turismo.

Se ha mencionado hasta ahora, como se iniciaron los prestadores de servicios turísticos y cabe incluir, que el personal - que laboró, tuvo que aprender sobre la práctica el movimiento de su trabajo, en ese tiempo se carecía de fuentes de información que sirviera como guía o auxiliar ante los problemas -- que a diario se enfrentaban, la carencia de libros, escuelas y personas que guiaran a la solución de conflictos, era un -- problema que iba en aumento, muchas empresas fracasaron y --- aquellas que sobrevivieron son las que actualmente hasta --- cierto punto, dominan los mercados turísticos.

La oferta actualmente exige y espera un personal capacitado, o por lo menos con los conocimientos mínimos para llevar a cabo sus funciones.

Al analizar ahora la demanda, nos referimos a aquellos que -- ofrecen sus servicios técnicos y administrativos a la Indus-tria Turística; este renglón es de gran importancia, pues se-rán los que realmente operen dicha industria. Los prestado-res de servicios esperan gente capacitada y desgraciadamente en su mayoría no lo es, esta opinión es de gran parte de di--

chos prestadores, los cuales tienen que resignarse con ellos pues no hay personal adiestrado, por otro lado la industria turística da preferencia al extranjero a que ocupe puestos de importancia, esta gente con gran experiencia está desplazando a la fuerza de trabajo mexicana y colocándola a niveles inferiores.

Dentro de esa demanda y oferta en la Industria Turística hemos de mencionar a los organismos que se dedican a preparar o capacitar personal técnico y administrativo, en esta actividad está interviniendo la iniciativa privada y pública. Con gran acierto escuelas públicas y privadas, sindicatos, organismos descentralizados y los propios hoteles se preocupan cada vez más en el adiestramiento a diferentes niveles para la Industria Turística, pero se deben de considerar las necesidades actuales y futuras para satisfacerlas ampliamente, en -- otras palabras tratamos de decir, que aquellos organismos -- que estén capacitando a personas como futuros prestadores de servicios turísticos, deberán hacerlo en tal forma que por un lado le den al aprendiz las técnicas y métodos que aplicarán en su profesión; la ética profesional y que inculquen en ellos la responsabilidad en el cumplimiento del trabajo. Por otro lado dichos organismos deberán concientizar de la verdadera panorámica de la Industria Turística y no limitarse a sacar egresados ignorantes de dicha situación.

En estos momentos el interés por los estudios de turismo ha -
tomado un gran auge, ésto se debe a la gran oferta que espera
gente realmente capacitada, consecuencia también del surgi---
miento de muchas escuelas que en su mayoría no están preparando
verdaderos egresados, tal situación obliga a los hoteleros
a llevar a cabo cursos de capacitación interna, ellos le lla-
man "training" y consisten en entrenar al personal para ocu--
par puestos a nivel medio superior y niveles superiores, di--
cho personal estará determinado tiempo en las diversas ----
áreas del hotel, hasta lograr tener una panorámica de todos -
los sistemas, métodos y organización del hotel, lo anterior -
también tiene el fin de que los adiestrados conozcan las políti
cas de la empresa, tomen las riendas de la misma y la enca-
minen hacia los objetivos establecidos.

La demanda no debe tan sólo exigir el trabajo y buscar ubicarse
en niveles de jefatura, debe también ofrecer sus servicios,
conocimientos y habilidades en bien de la empresa y éstos en
combinación con las normas y políticas de dicho organismo bus-
carán la coordinación armoniosa en el trabajo. Por otro lado
todo aquel organismo público y privado debe conocer las nece-
sidades del país en lo que al turismo respecta y preparar ver-
daderos técnicos y administradores para la Industria Hotelera
Nacional.

A continuación se presentan cuadros del personal ocupado en -
años recientes de empleados y de alojamiento.

PERSONAL OCUPADO EN SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN HOTELES EN EL D.F.
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1975

ENTIDAD FEDERATIVA	NUMERO DE HOTELES CENSADOS	EL 31 DE DICIEMBRE DE 1975		
		EMPLEADOS Y OBREROS	PERSONAS QUE TRABAJARON SIN RECIBIR REMUNERACIONES	TOTAL
. Distrito Federal	557	10,038	472	10,510
. Guerrero	234	10,539	255	10,794
. Jalisco	335	5,266	342	5,608
. Veracruz	381	2,650	406	3,056

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de Turismo.

HOTELES Y HABITACIONES EN EL D.F.

-CENSO DE 1976-

ENTIDAD FEDERATIVA	HOTEL	
	ESTABLECI- MIENTOS	HABITA- CIONES
-Distrito Federal	347	25,312
-Guerrero	298	16,259
-Jalisco	338	13,815
-Veracruz	426	13,453

FUENTE: S.P.P. Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1975-1979. México, 1979.

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE Y HABITACIONES
1970 - 1979

ENTIDAD FEDERATIVA	1970		1971		1972		1973		1974	
	EST.	HAB.	EST.	HAB.	EST.	HAB.	EST.	HAB.	EST.	HAB.
-Distrito Federal	452	22,320	460	24,060	534	26,484	535	26,488	549	27,276
-Guerrero	468	12,238	488	12,682	530	16,414	538	16,857	547	17,171
-Jalisco	373	10,611	444	13,608	427	13,093	433	13,410	453	14,128
-Veracruz	410	11,362	471	12,854	538	14,786	549	15,150	563	15,461
	1975		1976		1977		1978		1979	
	EST.	HAB.	EST.	HAB.	EST.	HAB.	EST.	HAB.	EST.	HAB.
*Distrito Federal	570	28,190	608	29,923	624	31,265	644	32,630	653	33,587
-Guerrero	562	17,892	574	19,175	582	21,629	602	23,180	628	24,330
-Jalisco	537	16,000	569	17,280	594	78,489	635	19,912	679	24,050
-Veracruz	587	15,906	602	16,202	611	16,388	638	17,038	674	18,296

FUENTE: Secretaría de Turismo.

PORCENTAJE DE OCUPACION
CIUDAD DE MÉXICO 1970 - 1979

M E S	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Enero	58.4	51.2	59.6	62.9	67.7	65.4	52.4	62.3	65.7	71.3
Febrero	65.3	62.5	66.1	69.4	79.6	72.6	58.2	65.2	70.8	78.4
Marzo	64.5	57.3	65.1	68.0	73.5	68.6	68.1	64.2	71.1	75.4
Abril	56.4	52.3	59.5	65.2	69.7	64.3	68.1	63.6	67.8	71.9
Mayo	59.5	52.4	56.9	67.7	64.7	60.4	62.5	59.2	60.8	72.9
Junio	84.6	58.7	58.7	69.9	70.8	73.5	68.6	68.9	70.0	78.2
Julio	76.4	75.4	78.0	85.5	86.1	84.4	78.3	80.4	86.3	85.4
Agosto	77.9	79.0	79.8	86.5	85.0	82.1	78.2	80.8	84.8	85.8
Septiembre	51.5	52.0	60.2	60.7	64.7	65.5	61.3	61.5	68.0	71.0
Octubre	53.8	55.9	70.0	68.6	71.0	71.5	65.9	68.1	71.1	74.8
Noviembre	54.5	60.1	64.5	67.8	67.9	68.4	67.6	66.2	77.0	77.0
Diciembre	58.6	65.8	66.5	69.7	65.7	68.1	67.3	70.0	70.5	72.4
PROMEDIO	63.5	60.2	65.4	70.2	72.1	70.4	68.0	67.5	72.0	76.2

FUENTE: Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de la Ciudad de México, A.C.

CAPITULO II

EL APROVECHAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

CAPITULO II

APROVECHAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

TEMA I

SU IMPORTANCIA.

En el capítulo anterior se mencionó la gran necesidad de saber aprovechar al recurso humano en la industria hotelera; de todos los recursos el humano es lógicamente el indispensable, ya que en todo tipo de empresa el hombre se manifiesta como el creador y dirigente de los demás, el único capaz de transformar insumo en satisfactores para la sociedad.

La importancia del hombre como emprendedor en el servicio hotelero y otros servicios similares es absoluta, ya que en gran parte se exige su presencia ante el usuario, la imagen que de un empleado que tenga contacto con la clientela debe ser de diferentes manifestaciones, siendo indispensables el conocimiento de su función, la atención y cordialidad, la higiene de su aspecto físico y la información precisa que de éste al cliente.

El trabajo en los hoteles es una constante relación humana, ya que el futuro huésped al entrar al establecimiento deberá ser atendido y encaminado a un servicio donde estará presente el empleado pendiente de satisfacer sus necesidades, este en-

frentamiento casi ininterrumpido exige por parte del trabajador como ya se mencionó, de conocimientos para prestar un servicio más eficiente y que terminará por así decirlo, cuando el hoesped abandona el establecimiento.

Los responsables en un hotel de dar un adiestramiento y capacitación adecuada al empleado, deberán estar conscientes en que esta necesidad es ineludible y deberá presentarse en tal forma que el cliente al recibirla se sienta con el deseo de volver, si el establecimiento dispone de un recurso humano -- bien capacitado y aprovechado en áreas donde se puede desenvolver con eficiencia, los riesgos serán mínimos y los resultados más que satisfactorios.

Desafortunadamente el servicio en los hoteles no es muy satisfactorio, las causas pueden ser varias, entre otras se --- pueden mencionar la negligencia del responsable al no capacitar al trabajador, o bien al no darle las armas indispensables para prestarlo en lo elemental, una causa que se considera muy importante, es que al no haber personas diestras -- para el servicio, el hotel las recluta de fuentes dudosas --- de lo que es el servicio hotelero, lo que refleja una atención y trabajo que da mucho a pensar, los sindicatos como --- fuente de reclutamiento cubren la cantidad de empleados que solicita el hotel, pero la calidad la están dejando en un segundo o tercer término. Por mencionar una causa más hablemos

del prestador de servicio en lo referente a su conciencia profesional ya sea empírica o adquirida muy pocos la tienen, - los demás se limitan a cumplir un trabajo deficiente y esperar los resultados económicos que son casi siempre muy satisfactorios, pues la demanda en este campo es bastante grande; la importancia de saber aprovechar al recurso humano es definitiva, en los hoteles el cliente o huésped pagan la atención, la higiene, la presentación, la comodidad y el servicio, y éste rara vez se presta satisfactoriamente, ya es tiempo de que la industria hotelera haga conciencia y capacite correctamente al empleado, que las escuelas que preparan futuros profesionales en este campo, lo hagan en base a las necesidades -- que exige la demanda turística y que el huésped o cliente no se conforme con recibir un servicio mediano y a través de --- quejas o sugerencias, haga saber al hotel las deficiencias -- que aparentemente pasan desapercibidas para los prestadores - de la industria hotelera.

TEMA 2

EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES "ESTUDIO PROPUESTO"

Todos los recursos necesarios para cualquier industria deben ser buscados en las fuentes más reales y a nuestros alcances, lo anterior es muy lógico, se seleccionan las cosas más útiles para que den el mejor rendimiento, se crean los sistemas, métodos y técnicas más idóneos esperando llegar a la satisfacción de objetivos y se debe elegir al personal bien capacitado para que de el mejor servicio; ésto último es el gran problema que desde años atrás y actualmente sufre la industria hotelera en el distrito federal y otras zonas que prestan servicios al turismo.

Los responsables de la industria sin chimeneas saben que uno de sus principales problemas es que la mayoría de todo su personal no está correctamente capacitado para prestar servicios al turismo, las causas son varias y se pueden clasificar en - causas internas y externas.

Causas Internas: Pensemos que no todos los hoteles cuentan con un departamento de personal, lo que hace más difícil aprovechar a sus trabajadores; sólo hoteles grandes con presupuesto y con el problema más marcado de controlar al personal, se ven en la necesidad de contar con dicho departamento, no se está diciendo que hoteles medianos y chicos olvidan el --

control de sus empleados, lo practican pero en forma empírica a través de los jefes de línea y no con asesoría de un departamento especializado de personal.

Entre las principales causas internas que vive el hotel al no tener personal bien capacitado, pueden citarse:

- 1) Obtener trabajadores de fuentes no muy confiables y ésto dificulta la capacitación.
- 2) No disponer de un programa de capacitación y, ésta - al darse sea muy breve y mal dirigida.
- 3) Delegar la capacitación a personas que todavía no conocen bien las funciones y políticas del departamento y, éstas adiestren en forma deficiente.
- 4) No actualizar a los que dan capacitación de las formas y procedimientos a seguir.
- 5) No dar la capacitación en el lugar convenido, el --- tiempo convenido, ni con las herramientas necesarias.

Quizá existan más causas que viva el hotel, las cuales deberán ser buscadas y darles una solución rápida y real, a través de un departamento de personal, el cual deberá centralizar aquellas funciones a su cargo teniendo como uno de sus objetivos la buena administración y aprovechamiento del recurso humano.

Causas Externas: El hotel es un sistema que se mueve en coordinación con otros, esta intercomunicación debe buscar que -- las necesidades de ellos se satisfagan ampliamente. La industria debe estar bien consciente que el personal lo obtendrá -- de la comunidad donde está ubicada, y por lo tanto debe buscar las mejores relaciones con ella, sobre todo con aquellos organismos de donde obtendrá trabajadores. Podemos sugerir -- para ello, que consideren muy en serio aquellas instituciones que estén preparando gente para trabajar como futuros prestadores de servicios turfsticos y a todo organismo que de alguna manera u otra sea fuente de reclutamiento para ellos.

A continuación se describen algunos pasos a considerar para -- mantener buenas relaciones con organismos que estén dando capacitación para la industria turística.

- 1.- Tener conocimiento de cuántas escuelas enseñan o capacitan técnicos y/o licenciados en administración de empresas turísticas. Esto con el fin de saber el volumen de -- estudiantes, el prestigio de la escuela, y la calidad de sus egresados.
- 2.- Que los hoteleros conozcan la duración de las carreras -- que imparten las escuelas, los programas en los diferentes semestres, con ésto último podrán apreciar la profundidad de lo que se enseña en cada materia, sus limitacio-

nes, sus alcances, el reconocimiento por organismos públicos, el orden en que se imparten las materias y otros.

- 3.- De las escuelas, los hoteleros deben conocer también el equipo de profesores, para poder determinar a qué grado las materias son impartidas teórica y prácticamente y si son dadas por gente especializada.
- 4.- Tratar de mantener buenas relaciones con el sindicato, ya que ellos son los que proveen casi siempre del personal requerido a niveles de infantería.
- 5.- La industria hotelera debe buscar la forma de hacer llegar a escuelas y organismos públicos de sus necesidades y problemas. Esto es con el fin de que al dar a conocer esta situación, por un lado se capacite correctamente al futuro trabajador en base a realidades y por otro, el gobierno tome carta en el asunto e intervenga en el reconocimiento de escuelas que verdaderamente estén enseñando turismo.
- 6.- Los hoteles deben dedicar parte de su tiempo en permitir que los estudiantes visiten y practiquen en sus áreas, -- sin que esto atrase o perjudique el desarrollo de su trabajo, con esto logran abrir el interés y conocimiento del estudiante al darse éste cuenta de la realidad que vive en el hotel cada día.

7.- El hotel debe ver la forma de que toda escuela tenga bolsa de trabajo, con ésto logra captar gente con conocimientos frescos y por lo tanto con mayor facilidad adaptarlos a sus sistemas y políticas.

Los anteriores puntos de vista, son una forma para mejorar la calidad y eficiencia del recurso humano y poder así dar una capacitación más rápida y eficiente, que sin duda repercutirá en beneficio a la industria hotelera, en el incremento de utilidades, en la rapidez y calidad del servicio, en la productividad, en las ventas y en el prestigio del hotel.

Ahora bien, para lograr dicho aprovechamiento del personal, se requiere de un Departamento de Personal que administre en forma eficiente al personal del hotel, el cual centralice dichas funciones y otras; el departamento de personal deberá tener como objetivo principal la buena administración y aprovechamiento del recurso humano, y entre una de sus principales funciones estará en el proceso de integración de personas, -- que estará sujeto a las necesidades del hotel.

Al conocer el hotel, sus necesidades inmediatas y mediatas de ocupación de personal, se deberá elaborar un programa que cubra en orden las siguientes fases:

- I.- Reclutamiento.
- II.- Selección.
- III.- Inducción
- IV.- Desarrollo y Capacitación.

I.- Reclutamiento.- Debe ser el primer paso de la integración de personas y tiene como fin conseguir trabajadores como posibles candidatos a laborar. El reclutamiento en cierra una serie de variantes, pues habrá que obtenerse personal para todos los diferentes niveles jerárquicos, cada nivel por lo tanto exigirá un reclutamiento adecuado, complicándose éste en los puestos de mayor nivel jerárquico.

Habrán ocasiones quizá en que no se necesite temporalmente reclutar; pero si se debe tener en cuenta aquellas -- fuentes abastecedoras de recurso humano, las cuales se -- pueden clasificar en dos grandes ramas:

- 1) Fuentes internas.
- 2) Fuentes externas.

1) Fuentes internas.- Estas serán aquellas que se originen dentro de la propia empresa, es decir el personal se obtiene ahí mismo por fuentes varias, entre -- ellas cabe mencionar:

- a) Recomendaciones del personal.- Esta fuente interna para los hoteleros se cree que es la más usada, sobre todo si quien lo recomienda tiene antecedentes de ser un buen empleado.
 - b) Promociones entre el personal.- Se usará cuando el empleado, en proyecto a promoverse haya demostrado durante su carrera en la empresa, calidad en el trabajo y prometa desarrollarse eficientemente en un nivel superior.
 - c) Reclutamiento entre hoteles en cadena.- Se puede aprovechar cuando varios hoteles integren una cadena, el intercambio o promoción de una persona de un hotel a otro.
- 2) Fuentes externas.- Serán aquellas donde el personal se obtenga fuera de la empresa, pudiendo clasificar dichas fuentes en:
- a) Escuelas y universidades.- Toda institución donde se esté preparando gente como futuros prestadores de servicios turísticos es una fuente ideal para obtener gente nueva en conocimientos y fácil de adaptarse a nuestros sistemas y políticas; además de que ellos puedan tener deseos de hacer carrera en nuestro hotel.

- b) Bolsa de trabajo en escuelas.- Se habló ya, que es muy importante disponer en escuelas y universidades de Bolsas de Trabajo, con el fin de que estudiantes de los diferentes grados se informen de los trabajos que ofrecen los hoteles.
- c) Medios masivos de comunicación.- Todos pueden ser buenos, siendo más usuales la prensa y la radio; estas fuentes son un tanto riesgozas pues llegarán muchas personas a quienes atender y en la mayoría de los casos los reclutados no reúnen los requisitos que solicitamos.
- d) Por voluntad propia.- Cuando el hotel tiene ya cierto o gran prestigio, u ocupa un lugar importante en la industria hotelera, se vuelve como un imán que reclutará por sí sólo personas en busca de trabajo.
- e) Sindicatos.- Es la fuente más usada para cubrir necesidades de personal a niveles bajos; se recomienda tener con los sindicatos las mejores relaciones posibles.

Si la fuente del reclutamiento es la más idónea para un puesto y nivel determinado, facilitará la selec--

ción que es la fase siguiente.

II.- Selección.- Es el paso siguiente al reclutamiento, tiene como fin elegir el personal idóneo para desarrollar las funciones de un puesto cualquiera. Creemos que la selección busca saber quién de varios candidatos reúne tales características para trabajar con eficiencia un puesto, la selección debe cubrir una serie de pasos que se juzgan necesarios:

- 1.- Entrevistas previas.
- 2.- Examen de conocimientos.
- 3.- Examen psicológico.
- 4.- Examen médico.

1.- Entrevistas previas.- Si el hotel practica que todo aquel que solicita trabajo mantenga ciertas pláticas previas sobre aspectos concretos del puesto que solicita y pláticas generales para aclarar dudas y dar orientaciones; se logrará abrir el interés del solicitante.

Las entrevistas podrán ser tantas como se necesiten, sugiriendo una primera entrevista con un representante de personal, donde se entregará la hoja solicitud correspondiente; una segunda entrevista con el jefe

del departamento del puesto solicitado y si se cree necesario, una tercer entrevista con una persona indicada que aclare dudas, que hable sobre aspectos de orientación y otros.

- 2.- Examen de Conocimientos. - Esta función corresponde al responsable del departamento que solicita el puesto; en el se somete al solicitante a una serie de conocimientos del puesto solicitado, los resultados se evaluarán y la decisión estará a cargo del jefe del departamento.
- 3.- Examen Psicológico. - A este tipo de pruebas generalmente no le dan mucha importancia; pero se recomienda su aplicación a cargo de una persona especializada de saber interpretar las mismas. Tiene como fin dicho examen, tratar de conocer las aptitudes y actitudes de la persona para que desarrolle normalmente las funciones del puesto que solicita.
- 4.- Examen Médico. - El candidato deberá someterse a un reconocimiento general de su cuerpo, para determinar si no padece alguna enfermedad contagiosa o peligrosa que ponga en peligro a sus futuros compañeros de trabajo.

Aprobados dichos exámenes, prácticamente estará aceptado el trabajador, sólo le restará firmar el contrato que la empresa y él hayan convenido para pasar a la fase de inducción.

III.- Inducción.- Esta fase estará a cargo de dos departamentos, el de personal y el que solicitó al personal. El primero dará una inducción general consciente en una serie de pláticas sobre la historia de la empresa, posición que ocupa en la competencia, la importancia que tiene en la comunidad y otros aspectos. El departamento solicitante dará una inducción diferente, comenzando en presentarle a sus compañeros de trabajo y a su jefe inmediato, paso siguiente se le inducirá en las funciones que vaya a desarrollar, se le entregará el manual del puesto, se le enseñarán el uso de sus herramientas y sobre todo, no hay que olvidar mencionarle que ya es parte de la empresa, que el trabajo es en equipo y que el suyo es muy importante.

La inducción es como la bienvenida que se le dará al empleado, en ella se debe buscar dar la mejor imagen y captar la confianza y participación del recién llegado al hotel.

IV.- Desarrollo y Capacitación.- Esta fase debe estar en fun

ción constantemente para todos los empleados que trabajan en el hotel, el desarrollo es dar al empleado la oportunidad a que manifieste sus conocimientos e inquietudes de trabajo, el sabe aprovecharlo mejor ubicándolo en otros puestos. La capacitación será enseñar a trabajar al empleado, a través de métodos o sistemas adaptados según necesidades y exigencias del puesto.

Se recomienda a continuación algunas formas para que el hotel aproveche mejor a su personal y éste se desarrolle en forma más eficiente.

Desarrollo para ejecutivos.

Estos puestos por su nivel superior requieren de un desarrollo muy amplio, deberán tener conocimiento de todas las áreas del hotel, conocer las necesidades y problemas del mismo, sus políticas, conocimientos del mercado con su demanda y competencia y sobre todo conocer el grado de capacitación de la población del recurso humano de su hotel. Se recomienda para el desarrollo de ejecutivos lo siguiente:

- a.- Actualización de nuevos sistemas.
- b.- Cursos o seminarios de sus áreas.
- c.- Becas para especialización.
- d.- Entrenamientos en otras áreas del hotel.
- e.- Conferencias de temas precisos.

Desarrollo a niveles medios.

En estos niveles incluiremos, trabajos de oficina, técnicos, jefes y supervisores de departamento, se recomienda para su desarrollo:

- a.- Manuales del puesto.
- b.- Cursos en su área específica.
- c.- Conferencias y/o seminarios de su área y otras.
- d.- Entrenamientos en otras áreas.
- c.- Enseñanza de formas y técnicas en su trabajo.

Desarrollo a niveles bajos.

Aquí se va a incluir al personal que constantemente está dando servicio directa o indirectamente al huésped o al cliente, su capacitación por ello requiere de ciertas modalidades que deberán cuidarse minuciosamente como serían; su presentación, la atención, el cuidado en sus labores y otras, se sugiere para ello lo siguiente:

- a.- Concientizarlo de la importancia del puesto.
- b.- Enseñarle a usar su uniforme.
- c.- Enseñarle la atención hacia el cliente y/o huésped.
- d.- Enseñarle el uso de técnicas y métodos.
- e.- Enseñarle el manejo de sus herramientas.
- f.- Apoyarlo con manuales de su puesto.
- g.- Conferencias y pláticas de las funciones de su

puesto.

h.- Implantar cursos especiales de otras áreas.

Todos los empresarios de la Industria Hotelera deben estar concientes que con la capacitación que den a todos sus trabajadores, se obtendrán resultados más que satisfactorios; se incrementarán las ventas, crecerá la economía de la empresa, se fomentarán las buenas relaciones entre patrón y trabajador y mejorará la calidad del servicio, además de estar cumpliendo con una disposición del Gobierno Federal.

Creemos que toda capacitación debe adaptarse a los requerimientos del puesto y niveles jerárquicos, de ahí que ésta sea variable, se recomienda para ello elaborar un plan y un programa para capacitar al trabajador, éstos deben estar en coordinación con las políticas e intereses del hotel.

Planear la capacitación que se dará a todos los empleados del hotel, exige antes que nada de un grupo de personas especializadas en todas las áreas del hotel, estas personas pueden formar parte de los propios trabajadores del hotel o bien conseguirse fuera del hotel por decir un ejemplo, en una empresa dedicada a capacitar trabajadores para hoteles y restaurantes.

Para clasificar se expondrá un plan para capacitación, con --
los siguientes pasos:

- 1.- Establecer objetivos.
- 2.- Conocer las necesidades del puesto.
- 3.- Determinar el tiempo total que durará la capacita--
ción.
- 4.- Conocer la forma o tipo de capacitación.
- 5.- Observar las herramientas y materiales que se usarán.
- 6.- Determinar el lugar donde se capacitará.
- 7.- Saber la cantidad de trabajadores que se capacita--
rán.
- 8.- Saber quiénes va a capacitar.
- 9.- Determinar el presupuesto.
- 10.- Evaluar los resultados obtenidos.

Establecer objetivos.

Consiste en saber lo que se va a hacer "se deben" marcar -
metas reales y no inalcanzables, en base a las necesidades
de la empresa.

Conocer las necesidades del puesto.

Aquí se debe saber el o los puestos precisos que se van a
analizar, conocer sus requerimientos sus limitaciones y -
problemas.

Determinar el tiempo total que durará la capacitación.

El tiempo es un factor muy importante, debiendo determinar si será a corto o largo plazo, el tiempo estará sujeto a la urgencia de las necesidades del puesto, al presupuesto; a los conocimientos o falta de ellos que tengan los que vayan a ser capacitados.

Conocer la forma o tipo de capacitación.

La elección que se haga para saber en qué forma capacitaremos, debe estar adaptada a la persona, a la ubicación del puesto en el organigrama y a las necesidades de la empresa, pudiendo ser a través de seminarios, conferencias, -- cursos, mesas redondas, audio visuales, casos prácticos y reales, congresos, entrevistas y otros.

Observar las herramientas y materiales que se usarán.

Hay que considerar en este paso si conviene usar películas, audio visuales, maquetas, herramientas de trabajo -- del propio puesto y otros.

Determinar el lugar donde se capacitará.

Generalmente la capacitación es dentro de la empresa y en horas hábiles, aunque se puede pensar en darse antes de -- iniciar las labores, o al término de ellas, o bien en algún sitio que favorezca la capacitación.

Saber la cantidad de trabajadores que se capacitarán.

Muchas veces puede convenir dar capacitación a un grupo - de empleados siempre y cuando la forma seleccionada sea - favorable, otras por los requerimientos del puesto puede exigir una capacitación individual.

Saber quiénes van a capacitar.

La calidad del grupo de personas que capacitarán es muy - importante, ya que con ello los resultados que se espe-- ran, garantizan ser los óptimos.

Determinar el presupuesto.

Toda capacitación que se de al empleado exige de ciertos gastos como, pago de sueldos u honorarios, papelería y ma- teriales, la aprobación de esos gastos deberá dirigirse y aprobarse por la Dirección General.

Evaluar los resultados obtenidos.

Consiste en interpretar los resultados que se esperaban - lograr con los realmente obtenidos

El plan de capacitación deberá ser elaborado por cada uno de los departamentos del hotel y, en íntima coordinación con el departamento de personal.

UCECA Y LA CAPACITACION.

Cabe mencionar ya que se habla de capacitación, a la Secretaría del Trabajo en su Dirección de U.C.E.C.A. (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), esta dependencia tiene como función primordial, manejar el servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento de todas las empresas públicas y privadas en lo que respecta a los trabajadores. U.C.E.C.A. fue creada también para supervisar y llevar a cabo la capacitación a los trabajadores directamente en la organización y en horas hábiles, para crear en coordinación programas de adiestramiento para los trabajadores.

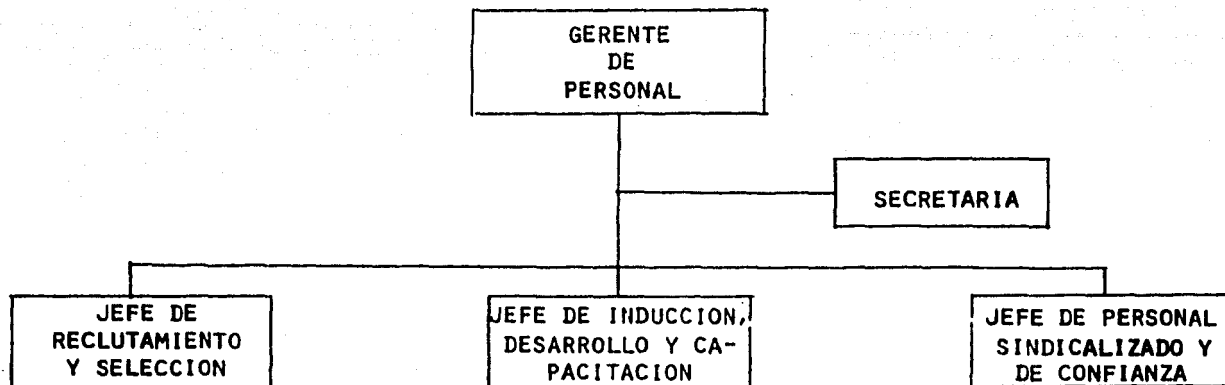
Otros fines de esta Dirección de que se habla es dar oportunidad a los trabajadores de que realicen con mayor destreza su trabajo, de que adquieran más habilidad y conocimientos en lo que desarrollan y por lo tanto que estén preparados a mejorar su sistema de vida con una justa remuneración. También los dueños o responsables de las empresas obtendrán beneficios al tener bien capacitados y adiestrados a sus trabajadores, los productos y servicios serán de mejor calidad, las ventas se incrementarán, lo mismo que las utilidades; la imagen de la empresa ante la comunidad en general será muy positiva; sólo resta que U.C.E.C.A. y todas las empresas cumplan éste objetivo para cooperar con el buen desarrollo económico del país.

Los planes y programas de capacitación deben de ser constantes, revisados para actualizarlos y lograr resultados eficientes, las ventajas de que los hoteles estén capacitando en forma -- continua al trabajador, es útil para ellos mismos, para la -- propia empresa y para nuestro país.

El departamento de personal deberá de estar estructurado de -- tal forma, que puedan distinguirse sus puestos y sus jerar--- quías, así podrá funcionar mejor y coordinarse con los demás departamentos. Se muestra a continuación un organigrama general para el departamento de personal.

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO
DE PERSONAL EN HOTELES GRANDES



En el Organigrama anterior, se muestra esquemáticamente la estructura orgánica que se propone para el Departamento de Personal en hoteles grandes.

FUNCIONES GENERALES:

GERENTE DE PERSONAL.- Principal responsable de su departamento, debe tener a su cargo el buen funcionamiento de su personal, de que estén trabajando coordinadamente en busca de un objetivo departamental y general.

SECRETARIA.- Absorve la responsabilidad de intermediaria entre el gerente de personal y los jefes inmediatos, a ella le compete informar a su jefe inmediato de los reportes de trabajo de todo el demás personal, de administrar el archivo del departamento y funciones administrativas.

JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.- Tiene a su cargo abastecer a la empresa del recurso humano, tener archivo de solicitudes de personal y su clasificación por actividad, tener conocimiento de las necesidades de personal de todo el hotel y tratar de solucionarlo. Por otro lado, hará la selección de solicitantes, buscando en todo momento seleccionar al personal idóneo para el puesto vacante.

JEFE DE INDUCCION, DESARROLLO Y CAPACITACION.- Sus funciones son entre otras, inducir al nuevo empleado en las políticas generales de la empresa en aspectos disciplinarios, de trabajo y otros, buscar el desarrollo de todo empleado a través de la capacitación constante, buscando así que éste se desenvuelva en un ambiente agradable y su trabajo sea más eficiente.

JEFE DE PERSONAL SINDICALIZADO Y DE CONFIANZA.- Encargado de todo lo que corresponde a los trámites con el sindicato, altas ante el IMSS, trámites y registros en INFONAVIT, vacaciones, incapacidades, etc.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

TEMA 1

EL UNIVERSO Y LA MUESTRA DETERMINADA.

En esta actividad se buscó obtener información verídica y actualizada de aquellas fuentes que prometieran darla, se recopilaron datos, que fueron sometidos a un estudio en detalle - para lograr así resultados útiles y verídicos. Los instrumentos de apoyo que se usaron fueron la observación, la entrevista directa y la entrevista a través de cuestionarios. Todas las encuestas y sus resultados se sometieron a tabularse y a interpretarse una por una gráficamente, buscando así dar una imagen de los resultados más útil y concreta.

UNIVERSO DESTINADO

La investigación de campo se destino hacia un universo concreto, el cual fue el Distrito Federal, las causas de su elección entre otras, fueron que en esa gran metrópoli existe una enorme actividad turfstica, se encuentra una fluencia turfstica ininterrumpida durante todo el año, existen todo tipo de atractivos turfsticos, se levantan también importantes construcciones hoteleras, se vive una gastronomía internacional y nacional muy satisfactoria y por último la infraestructura y

supraestructura que ahí se ofrece es de las más grandes del mundo. Es así que el universo se determinó en ese lugar.

¿COMO SE DETERMINO LA MUESTRA?

Del universo destinado, la muestra se obtuvo bajo dos requisitos, uno que ésta fuera representativa y la otra una muestra suficiente, en el primer caso se buscó un número de hoteles tal que representaran a todos los demás en aquellas características similares, la muestra en este caso siempre investigó hoteles grandes e importantes, en el segundo caso de todos los hoteles importantes para la investigación fueron diez los elegidos.

TEMA 2

MUESTRA DE LOS CUESTIONARIOS QUE SE APLICARON.

C U E S T I O N A R I O

1. ¿DISPONE EL HOTEL DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL?

SI

NO

2. ¿CUANTAS PERSONAS INTEGRAN DICHO DEPARTAMENTO?

_____ 2 a 4

_____ 4 a 8

_____ 8 a 12

3. ¿QUE FUNCIONES DESARROLLA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL?

_____ ANALISIS DE PUESTOS

_____ INTEGRACION DE PERSONAS

_____ ADMINISTRACION DE SALARIOS

_____ RELACIONES CON EL SINDICATO

_____ RELACIONES CON EL IMSS

_____ CONTROL DE VACACIONES

_____ OTROS

4. ¿QUE MEDIOS USAN PARA RECLUTAR AL PERSONAL?

- ESCUELAS
- SINDICATOS
- MEDIOS MASIVOS
- AGENCIAS DE COLOCACION
- OTROS

5. ¿QUE PASOS USAN PARA LA SELECCION DE PERSONAS?

- EXAMEN DE CONOCIMIENTOS
- EXAMEN PSICOTECNICO
- EXAMEN MEDICO
- OTROS

6. ¿TIENEN SISTEMAS DE CAPACITACION?

SI NO

POR QUE

7. ¿CON QUE METODOS CAPACITAN AL PERSONAL?

- _____ MANUALES DE PROCEDIMIENTO U OPERACION
- _____ ENSEÑANZA PREVIA AL PUESTO
- _____ CURSOS SOBRE FUNCIONES ESPECIFICAS
- _____ CONFERENCIAS, SEMINARIOS
- _____ ENTREVISTAS
- _____ OTROS

8. ¿EN QUE FORMAS MOTIVAN AL PERSONAL?

- _____ RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS
- _____ INCENTIVOS MONETARIOS
- _____ PREMIOS
- _____ EVENTOS SOCIALES
- _____ APOYO A GRUPOS INFORMALES
- _____ OTROS

9. ¿CALIFICAN EL TRABAJO DEL EMPLEADO EN LO QUE SE REFIERE A

- CALIDAD DEL TRABAJO
- CANTIDAD DEL TRABAJO
- HIGIENE EN EL TRABAJO
- TOMA DE DECISIONES
- COOPERACION CON LOS DEMAS
- OTROS

10. ¿DISPONE EL TRABAJADOR DE LOS MATERIALES NECESARIOS PARA LABORAR?

SI NO

11. ¿DISPONE EL HOTEL DE SERVICIO MEDICO?

SI NO

12. ¿QUE RELACION TIENE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL CON OTROS DEPARTAMENTOS?

- BUSCARLES PERSONAL
- SELECCIONARLO SEGUN REQUERIMIENTOS
- ADMINISTRAR SALARIOS
- ARCHIVO DE TODO EL PERSONAL DEL HOTEL

_____ MOTIVAR AL PERSONAL

_____ OTROS

13. ¿ES SUFICIENTE LA CANTIDAD DE EMPLEADOS EN PERSONAL, SEGUN NECESIDADES DEL HOTEL?

SI

NO

14. ¿SE ACTUALIZA O PREPARA CON METODOS PRACTICOS AL PERSONAL?

SI

NO

15. ¿QUE FORMA USA EL HOTEL PARA INFORMAR AL PERSONAL?

_____ PIZARRONES

_____ MEMORANDA

_____ CIRCULARES

_____ OTRAS

16. ¿QUE TIPO DE SERVICIO DA EL HOTEL AL PERSONAL?

_____ PRESTACIONES ECONOMICAS

_____ COMEDORES

- _____ EVENTOS SOCIALES
- _____ SERVICIOS MEDICOS
- _____ OTROS

17. ¿A QUIEN (PUESTO) REPORTA O DEPENDE EL GERENTE DE PERSONAL?

RESPUESTA _____

18. ¿EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ES CONSIDERADO COMO STAFF?

SI NO

POR QUE _____

19. ¿DE QUE MEDIOS O FORMAS SE CONSIGUEN CANDIDATOS A NIVEL SUPERIOR?

RESPUESTA _____

20. ¿A NIVEL MEDIO?

RESPUESTA _____

21. ¿A NIVELES BAJOS?

RESPUESTA _____

22. ¿QUE PERSONAS O ENCARGADOS DAN CAPACITACION AL SELECCIONADO?

RESPUESTA _____

23. ¿CON QUE FRECUENCIA REVISAN EL ANALISIS DE PUESTOS?

- _____ CADA 3 MESES
- _____ DE 3 a 6 MESES
- _____ DE 6 a 12 MESES
- _____ MAS DE 12 MESES

24. ¿ADMINISTRA PERSONAL LAS RELACIONES CON EL IMSS?

SI NO

25. ¿QUE SE CONSIDERA PARA DETERMINAR PUESTOS SINDICALIZADOS Y DE CONFIANZA?

RESPUESTA _____

TEMA 3

INTERPRETACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

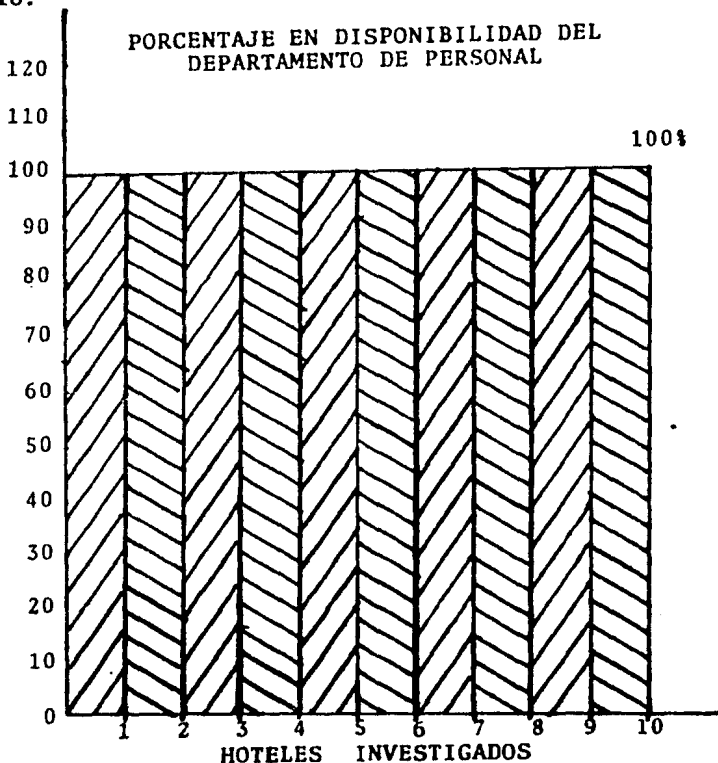
INTERPRETACION DE TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA TABULACION DE LOS CUESTIONARIOS

PREGUNTA 1

¿Dispone el hotel de un Departamento de Personal?

INTERPRETACION:

Todos los hoteles que se investigaron cuentan con un Departamento de Personal, ahora no por el hecho de tenerlo, se quiera decir que están bien organizados. La investigación arrojó -- una serie de deficiencias administrativas, que se tratarán de corregir en las conclusiones y recomendaciones del siguiente capítulo.



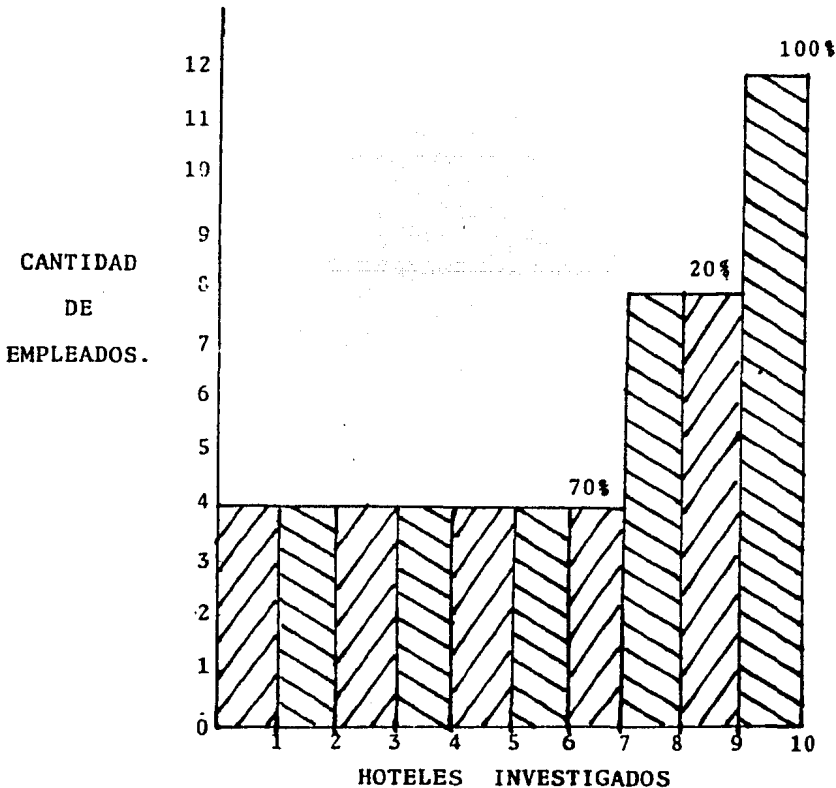
PREGUNTA 2

¿Cuántas personas integran dicho departamento?

INTERPRETACION:

En la investigación de esta pregunta se obtuvo que un 70% de los hoteles requieren de dos a cuatro empleados del departamento de personal, un 20% de los hoteles necesitan de dos a ocho empleados y sólo un 10% cubrían sus necesidades con doce empleados.

Todos los hoteles coincidieron en que necesitaban de más gente para poder realizar sus funciones más eficientemente y con menos errores.

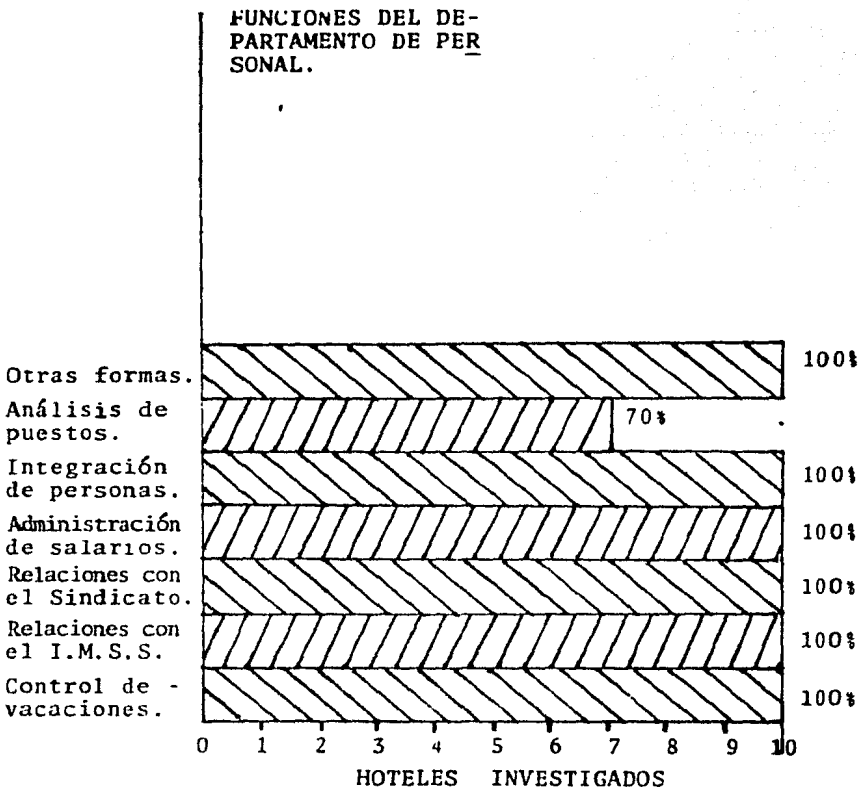


PREGUNTA 3

¿Qué funciones desarrolla el Departamento de Personal?

INTERPRETACION:

Todos los hoteles llevan a cabo las funciones elementales en ese departamento, encontrándose también que un 30% de ellos desconocen analizar un puesto en sus requerimientos, y el 70% restante lo practican en forma deficiente.

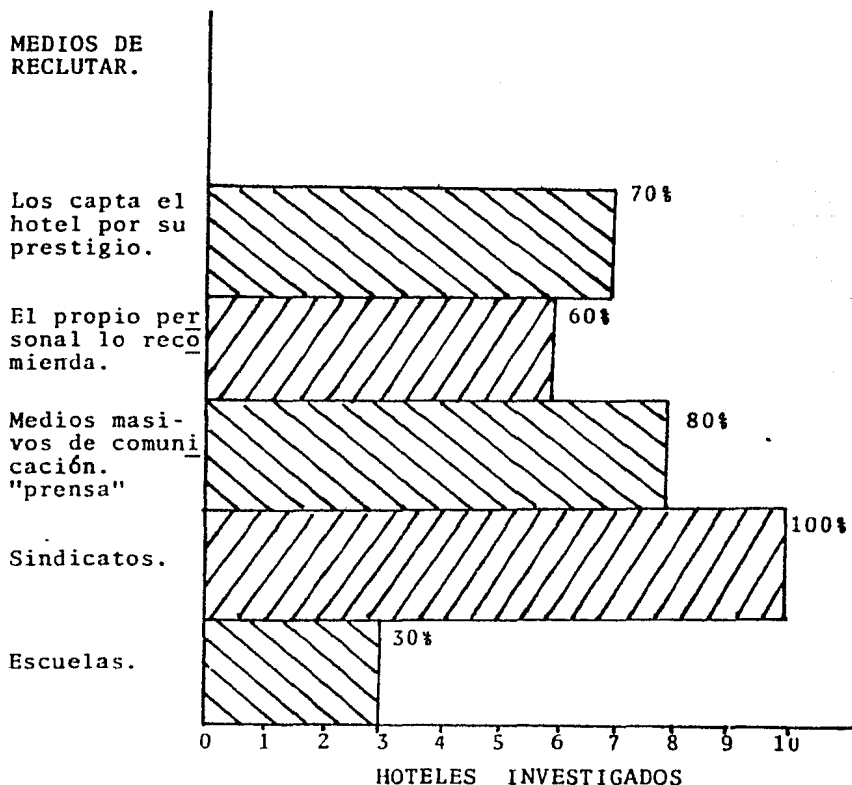


PREGUNTA 4

¿Qué medios usan para reclutar al personal?

INTERPRETACION:

Todos los hoteles obtienen personal de infantería o de batalla (así lo llaman los hoteleros) del sindicato, a nivel de oficina usan poco los medios masivos de comunicación, o bien lo recomiendan los propios empleados y a nivel superior, encontramos que los obtienen de otros hoteles o por recomendaciones del empleado del hotel.

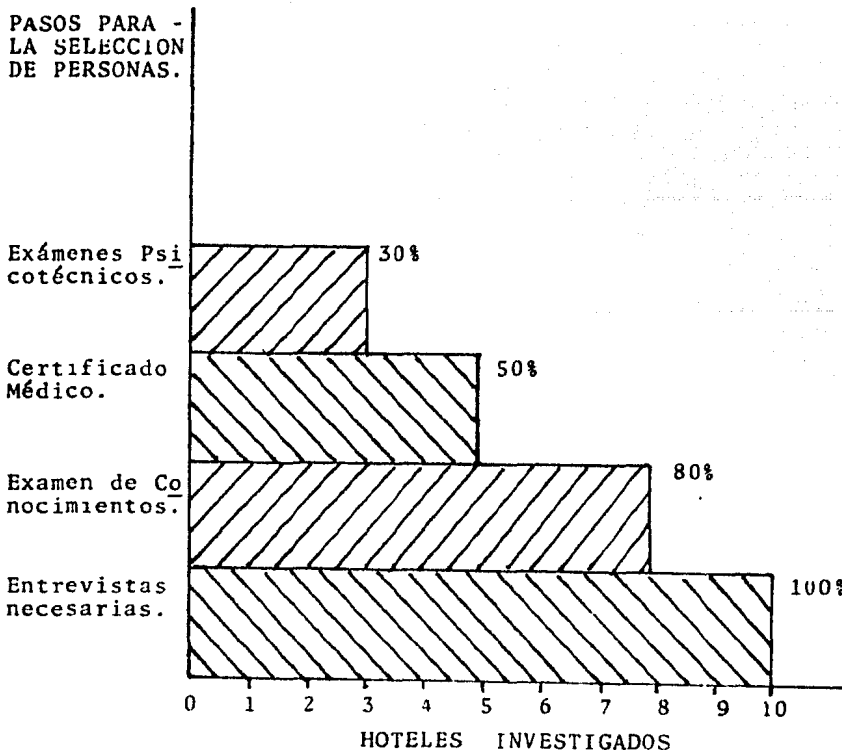


PREGUNTA 5

¿Qué pasos usan para la selección de personal?

INTERPRETACION:

De los hoteles investigados el 100% practican las entrevistas necesarias, el 80% llevan a cabo un examen de conocimientos - del puesto, un 30% en forma un tanto deficiente practican exámenes psicotécnicos y el 50% piden carta o certificado médico.



PREGUNTA 6

¿Cuántos con sistemas de capacitación al personal?

INTERPRETACION:

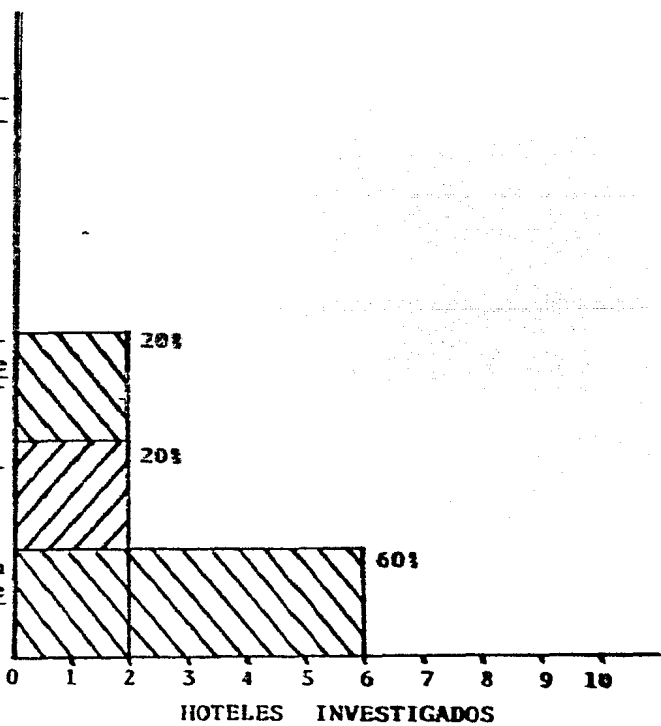
Todos los hoteles por cumplimiento a sus obligaciones dan capacitación al trabajador, aunque algunos reconocieron dar una capacitación sólo necesaria. Estos fueron el 60%, el 20% dan capacitación en base a los requerimientos del puesto y el 20% además de darla están en proyecto nuevos sistemas de capacitación.

**PORCENTAJES EN --
SISTEMAS DE CAPA-
CITACION.**

Capacitan sobre --
proyectos y siste--
mas de adiestra--
miento.

Capacitan en re--
querimientos del
puesto.

Capacitan sólo en
lo que creen nece--
sario.

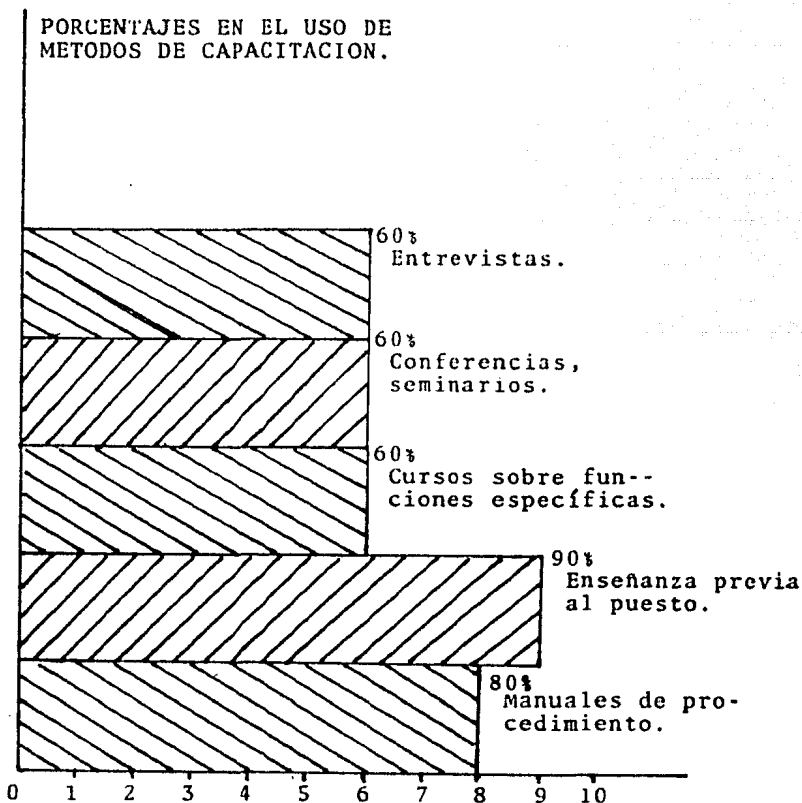


PREGUNTA 7

¿Con qué métodos capacitan al personal?

INTERPRETACION:

De los hoteles investigados se encontró que todos los hoteles dan el adiestramiento sobre la marcha, aunque algunos (40%) - disponen de manuales de instrucción sobre el puesto, otros -- (20%) se apoyan en conferencias y pláticas.



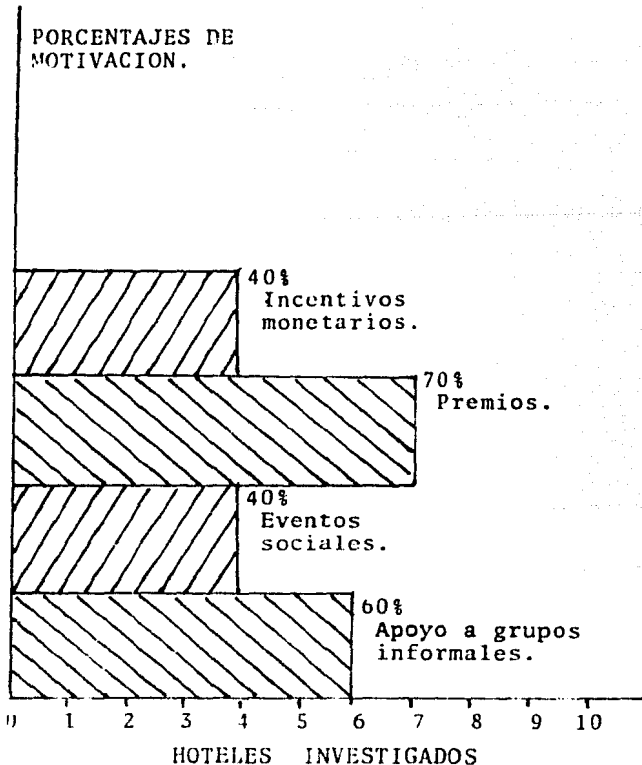
PREGUNTA 8

¿En qué formas motivan al personal?

INTERPRETACION:

A esta pregunta los hoteleros afirmaron no dar mucha importancia para motivar o dar algún incentivo al empleado.

Sin embargo algunos de ellos dan premios (materiales), otros practican de uno a dos eventos sociales (fiestas-reuniones) - para el empleado y otros dan apoyo material y económico a grupos informales.

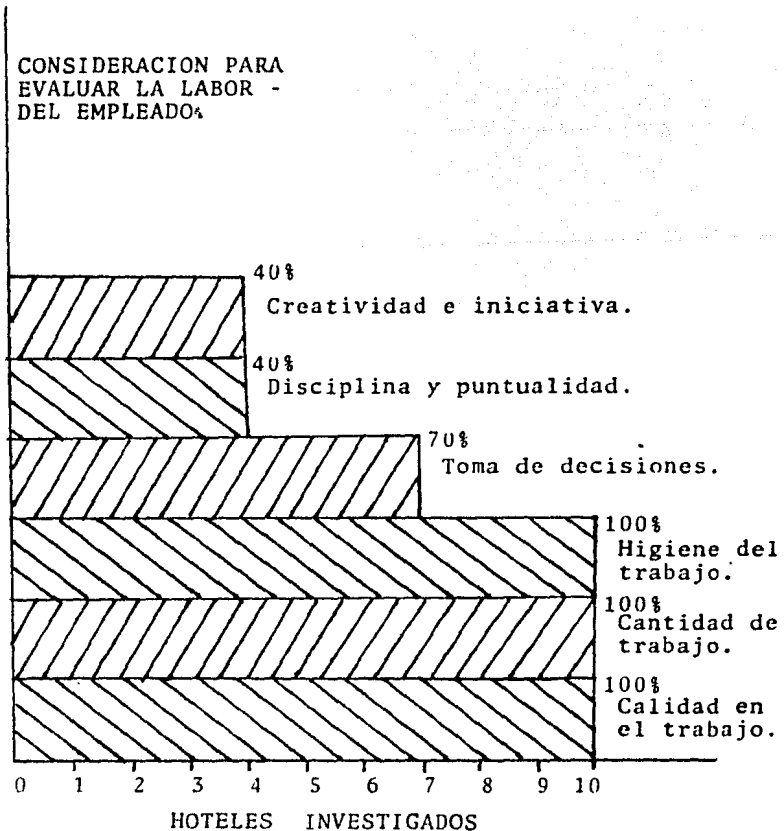


PREGUNTA 9

¿Se califica el trabajo del empleado en lo que se refiere a?

INTERPRETACION:

La evaluación usada por los hoteleros para conocer el desarrollo del empleado en sus labores casi coincide en los puntos -- de: calidad, cantidad, higiene en el trabajo, así como disciplina, puntualidad creatividad y decisiones.

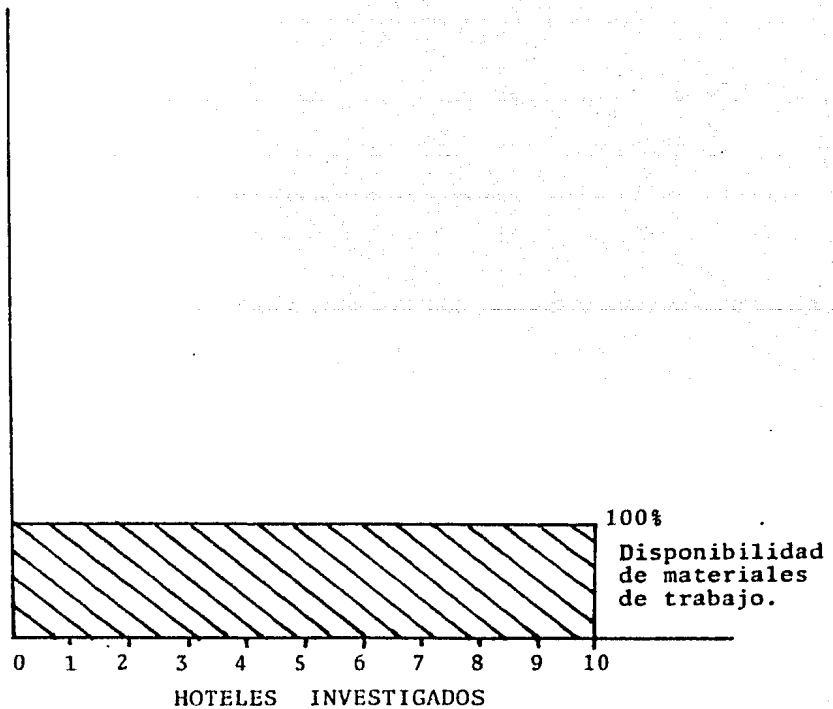


PREGUNTA 10

¿Dispone el hotel de los materiales necesarios para laborar?

INTERPRETACION:

En la muestra investigada se encontró que todos los hoteles - afirmaron disponer de los materiales y cosas necesarias para uso en su trabajo del empleado.

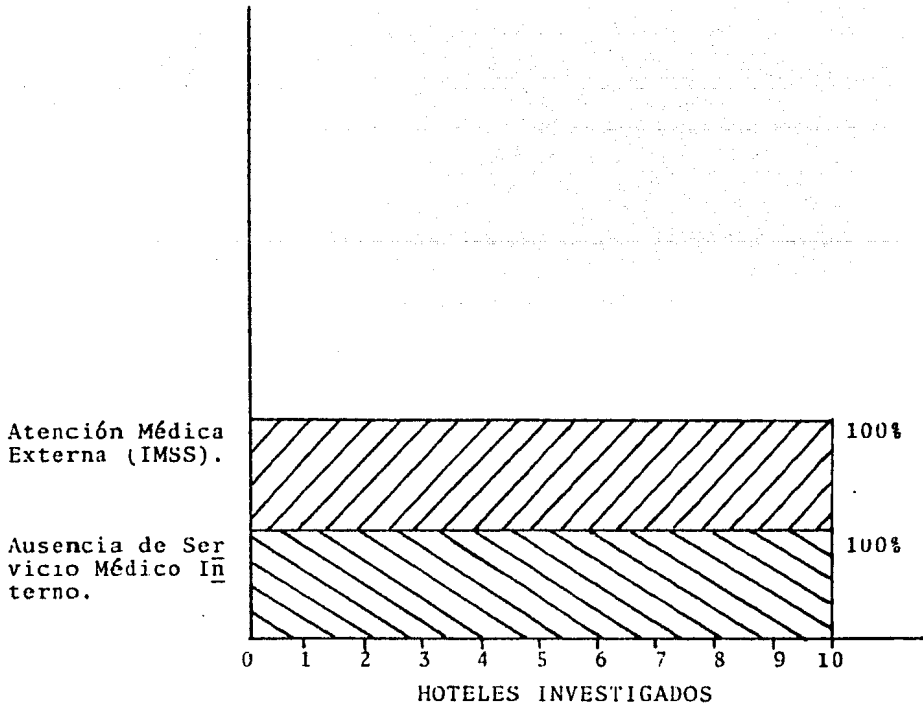


PREGUNTA 11

¿Dispone el hotel de Servicio Médico?

INTERPRETACION:

De los hoteles investigados se encontró que no todos tienen dentro del hotel atención médica, pero sí todos dan por ley ese servicio a todo el personal en el IMSS.

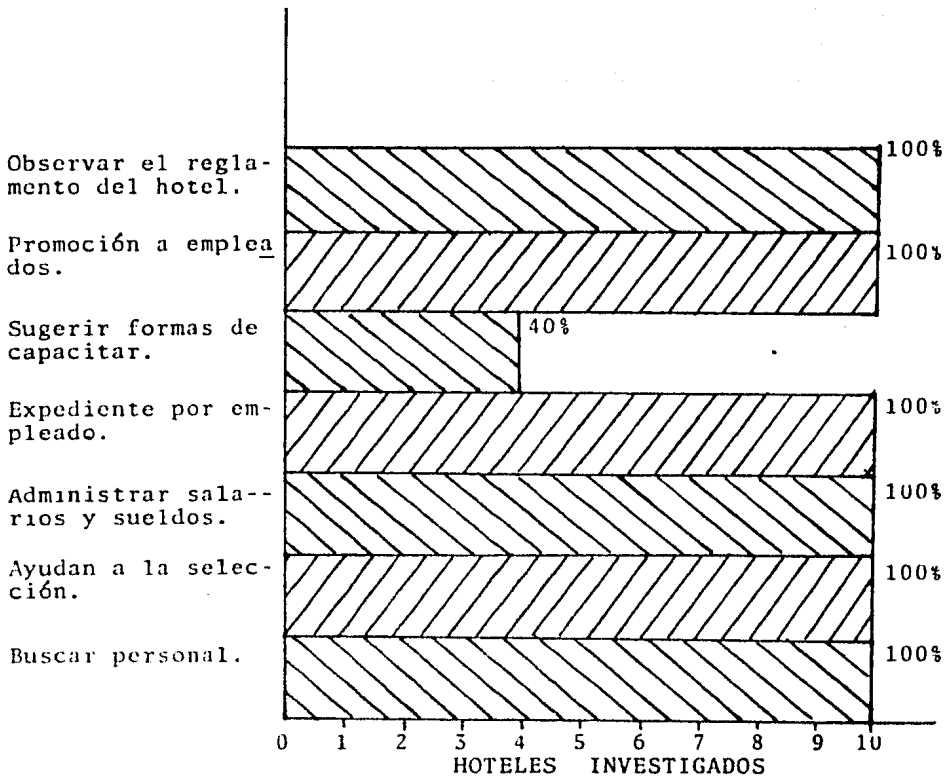


PREGUNTA 12

¿Qué relación tiene el Departamento de Personal con otros departamentos?

INTERPRETACION:

A esta pregunta todos los hoteles afirmaron llevar una administración general del personal, además de las funciones como: buscar personal, ayudar a la selección, administrar salarios, expediente por cada empleado, asesoría a jefes de línea de cómo capacitar mejor, promociones a empleados y aspectos del cumplimiento del reglamento del hotel.

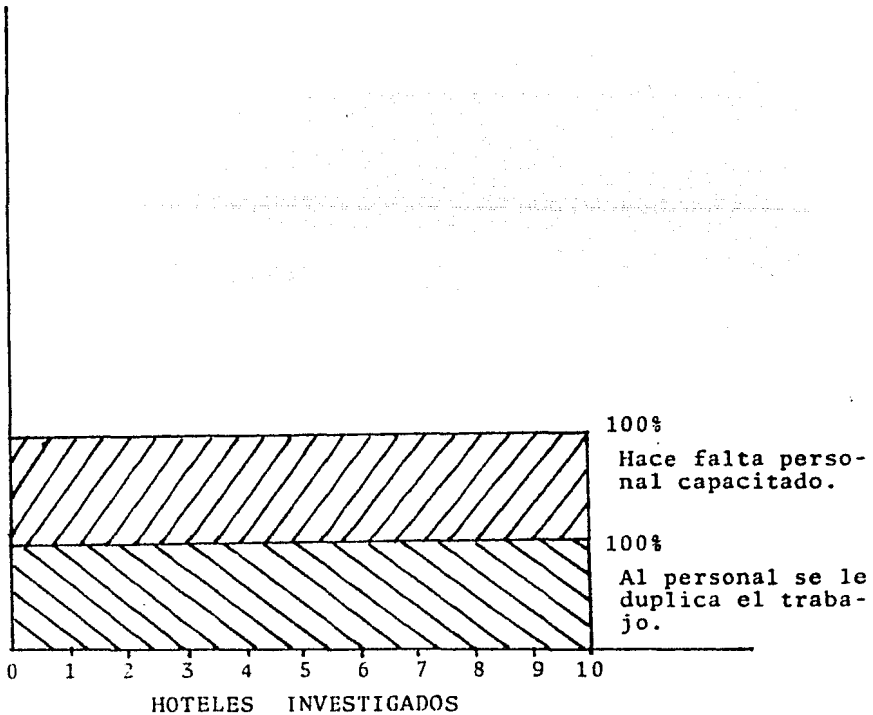


PREGUNTA 13

¿Es suficiente la cantidad de empleados de personal, según ne
cesidades del hotel?

INTERPRETACION:

Aquí los hoteles coincidieron en que a todos les hace falta -
gente; pero de los que solicitan trabajo pocos son los que --
reunen los requerimientos indispensables al puesto. Dijeron
también que lo anterior afecta a los que ya trabajan, en que
la carga de trabajo se duplica, y ésto ocasiona problemas y -
las actividades se hacen más lentas.

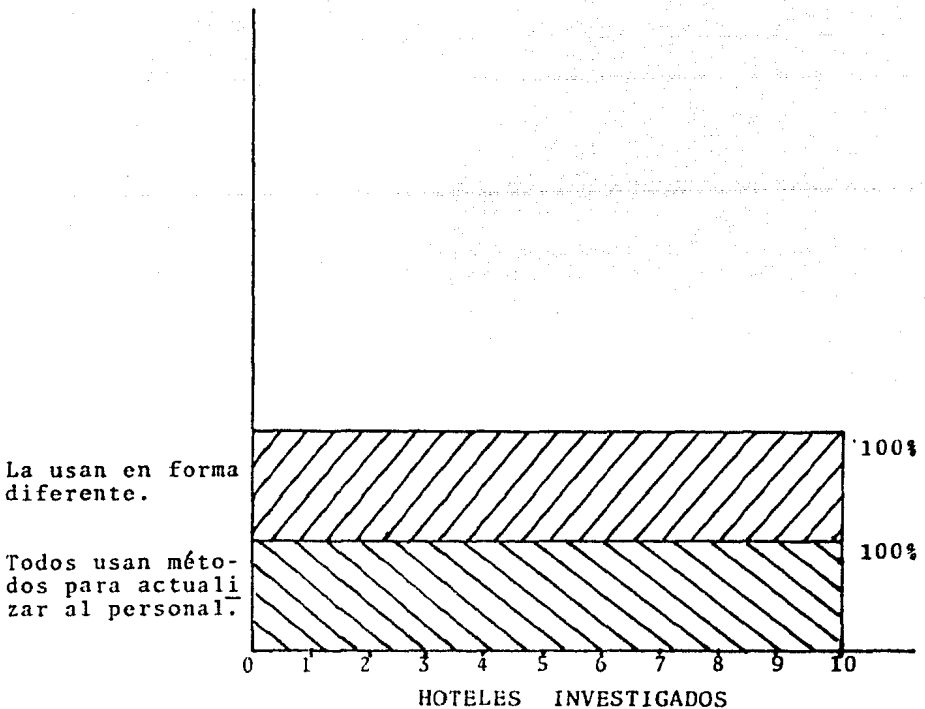


PREGUNTA 14

¿Se actualiza o prepara con métodos prácticos al personal?

INTERPRETACION:

Los hoteleros a esta pregunta vacilaron en responder, todos - dijeron que sí, pero que en muchas ocasiones esos métodos son deficientes, o bien se dan en forma muy rápida, lo que ocasiona un mal aprendizaje para el trabajador.

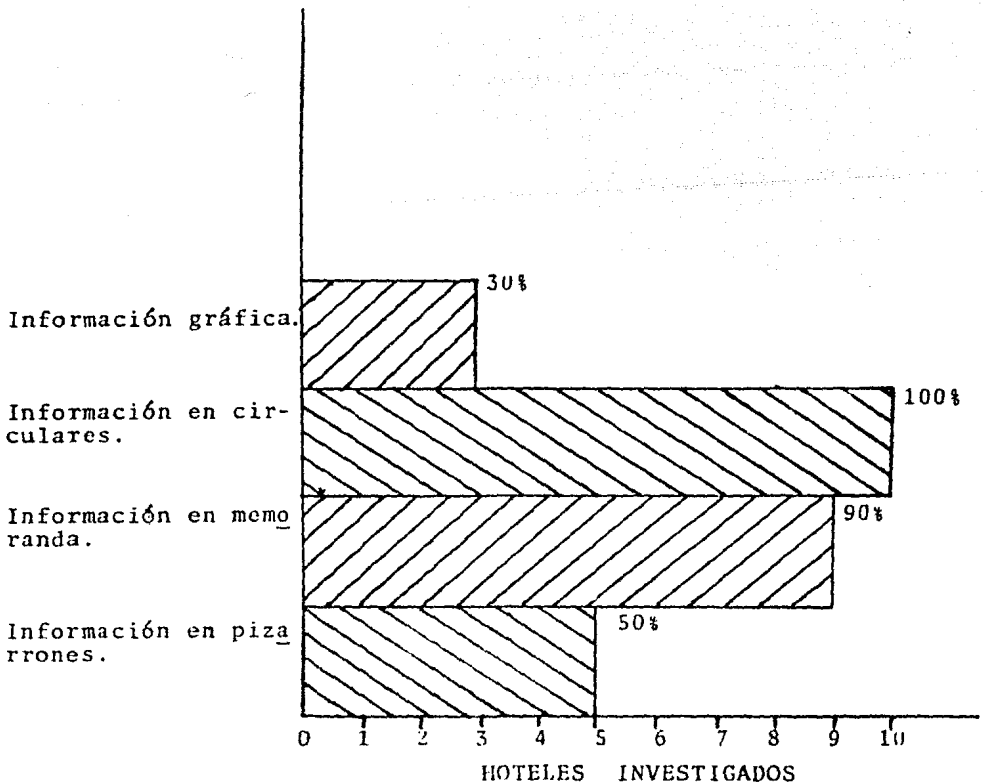


PREGUNTA 15

¿Qué formas usan para informar al personal?

INTERPRETACION:

Se encontró a esta pregunta varias formas usadas para informar al personal y éstas se adaptan según sea su contenido y a quiénes vayan dirigidas.

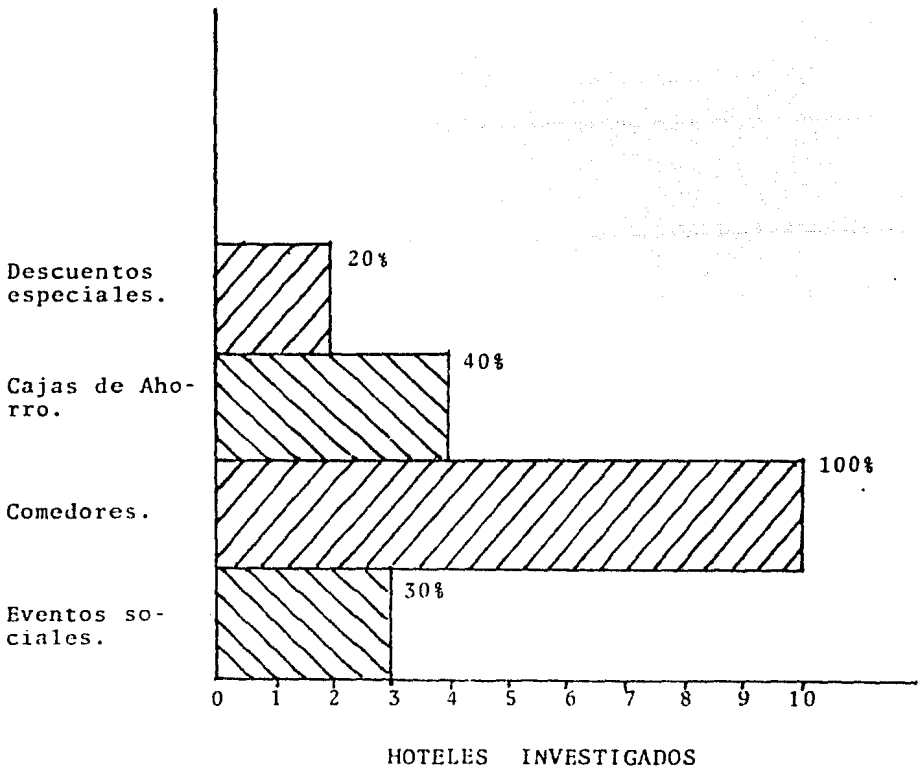


PREGUNTA 16

¿Qué tipos de servicio da la empresa al personal?

INTERPRETACION:

Los hoteles investigados están limitados en dar servicios extraordinarios al personal, no hay prestaciones económicas, pocos eventos sociales, todos tienen comedores para el empleado, algunos hablaron de tener caja de ahorro y descuentos especiales al usar el empleado algunos servicios del hotel fuera de horas laborales.

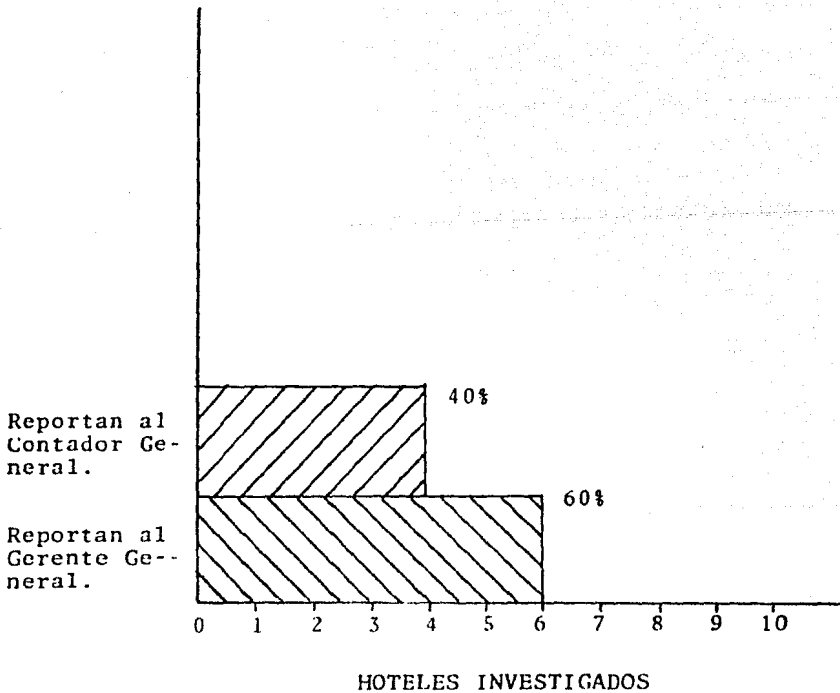


PREGUNTA 17

¿A qué persona reporta el Gerente de Personal?

INTERPRETACION:

Los Gerentes de Personal de los hoteles investigados; reportan a diferentes niveles superiores como sigue: el 60% al Gerente General y el 40% al Contador General.

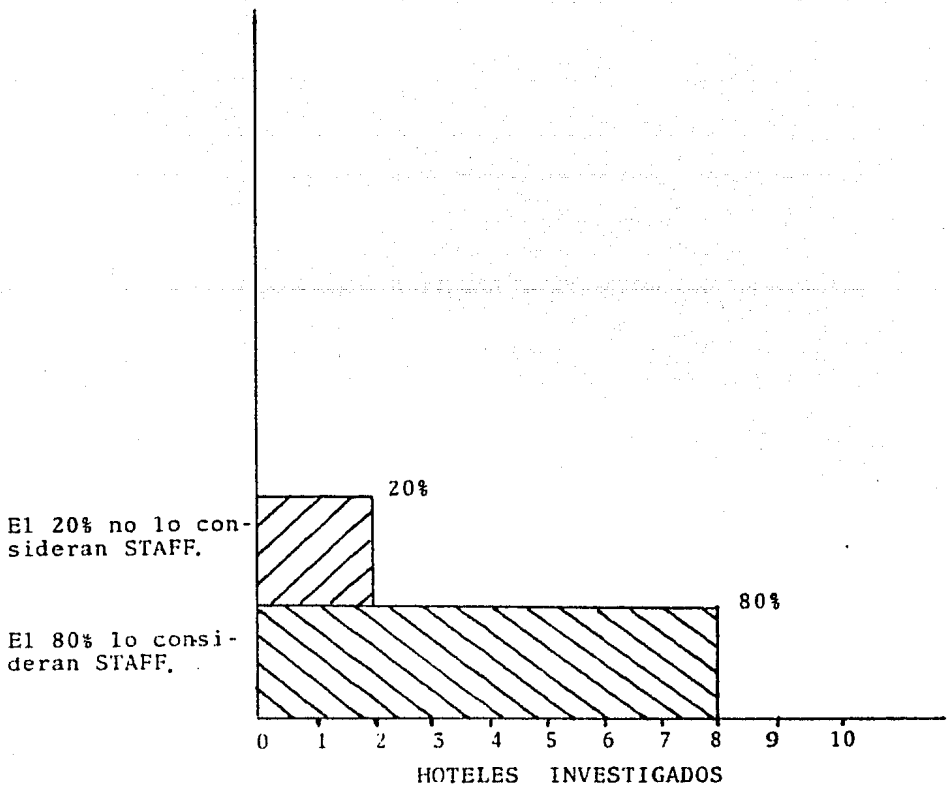


PREGUNTA 18

¿El Departamento de Personal es considerado como STAFF?

INTERPRETACION:

La investigación arrojó que el 80% lo consideran un departamento de asesoría y servicio al personal y el 20% restante supo lo que era STAFF.



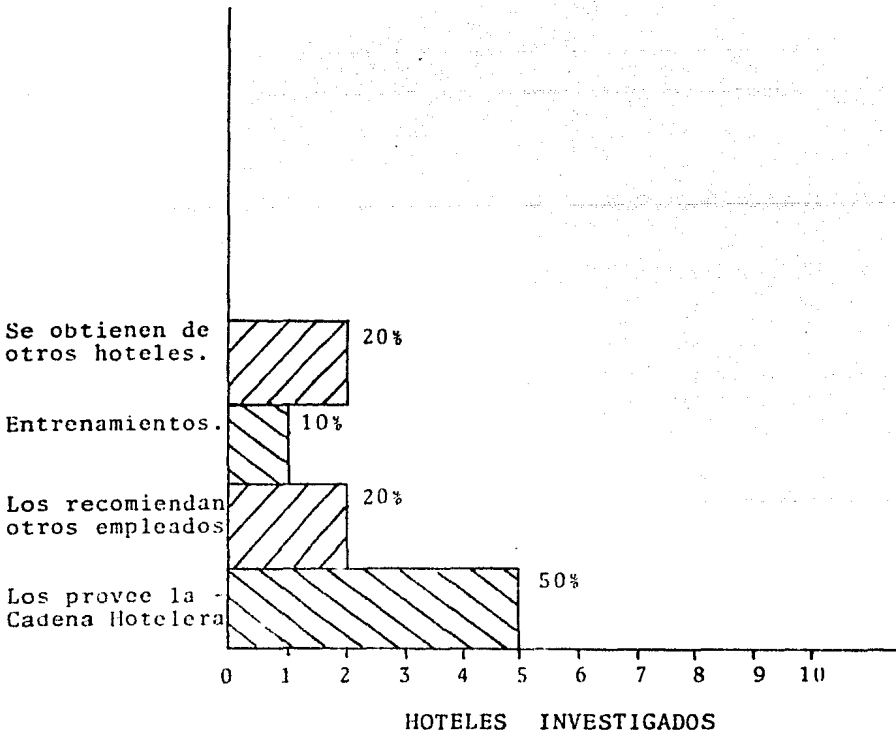
PREGUNTA 19

¿En qué forma consiguen candidatos a nivel superior, medio e inferior?

INTERPRETACION:

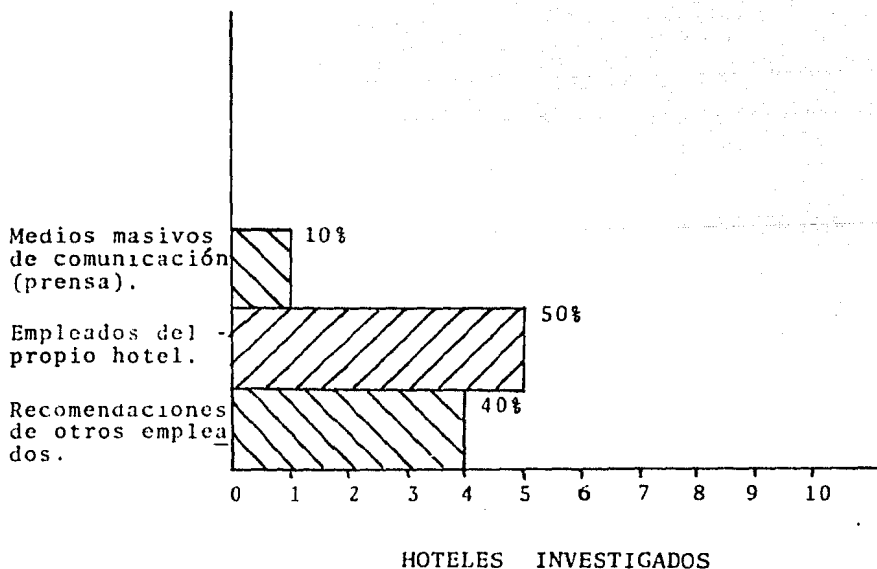
De la investigación se obtuvo que el personal a nivel superior se obtiene de otros hoteles, los provee la cadena hotelera, recomendaciones de empleados a niveles altos y existen entrenamientos (training) a dichos niveles.

NIVEL SUPERIOR

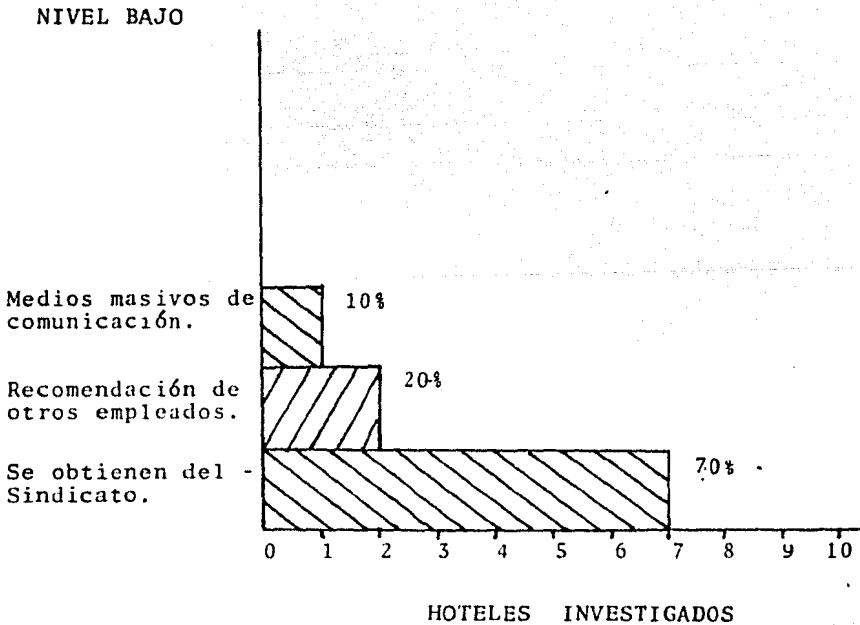


A nivel medio los hoteles investigados dijeron obtenerlo por recomendación de otros empleados, empleados del propio hotel a través de promociones, y otros medios masivos de comunicación (prensa).

NIVEL MEDIO



A nivel bajo se obtienen del sindicato, por recomendación de otros empleados y medios masivos de comunicación.

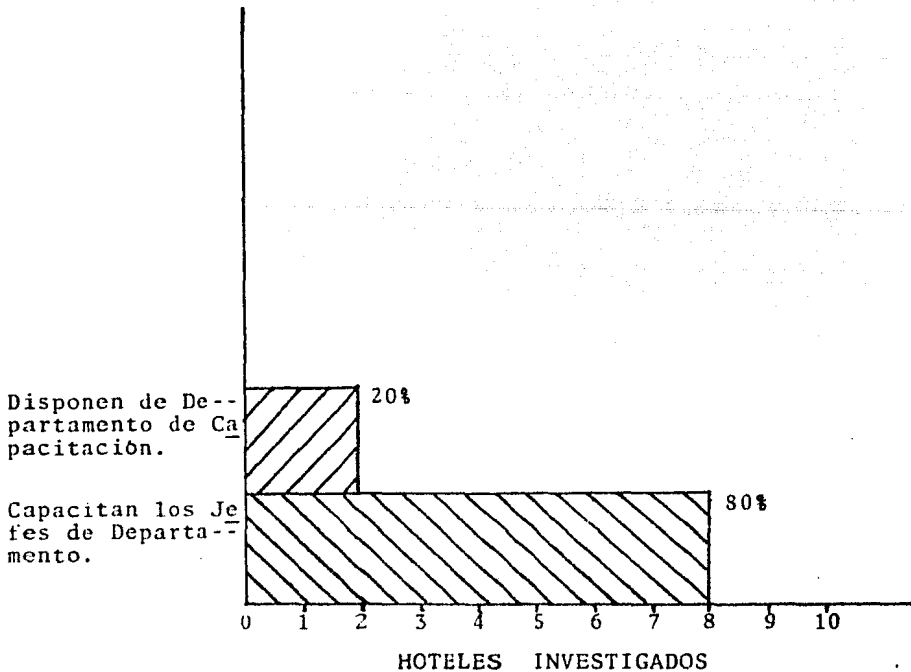


PREGUNTA 20

¿Qué personas dan capacitación al seleccionado?

INTERPRETACION:

La investigación nos dijo que el 80% de los hoteles los jefes departamentales o personas delegadas por ellos adiestran al nuevo empleado, y el 20% restante dijeron tener un Departamento de Capacitación.

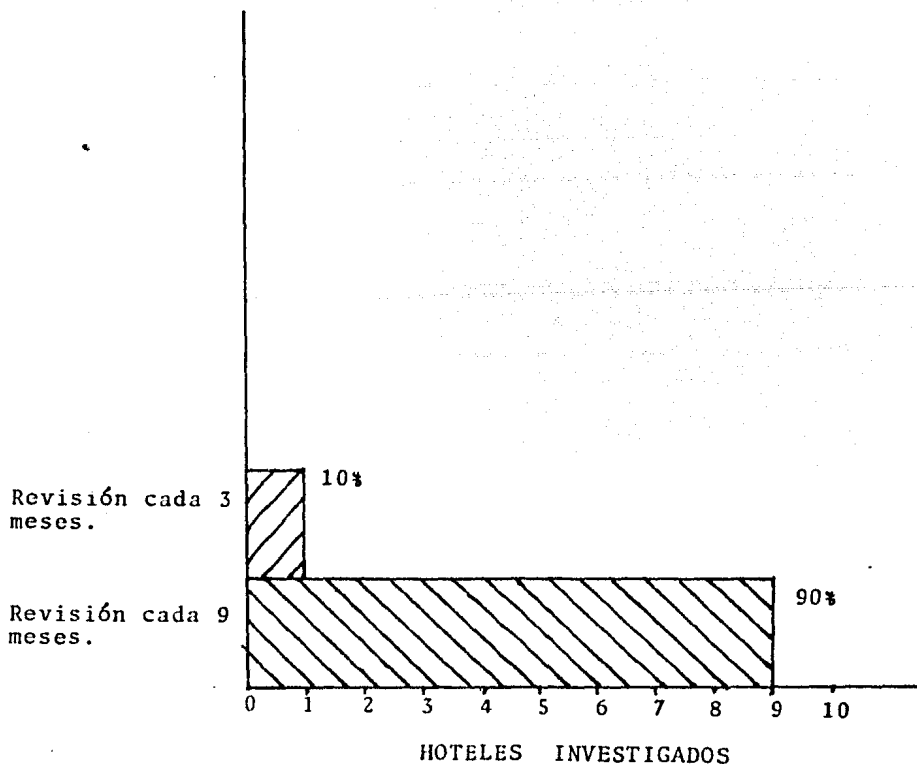


PREGUNTA 21

¿Con qué frecuencia actualizan y llevan a cabo el análisis de puestos?

INTERPRETACION:

De los hoteles investigados el 90% revisa los requerimientos de cada puesto cada 9 meses y el 10% los revisa cada 3 meses.

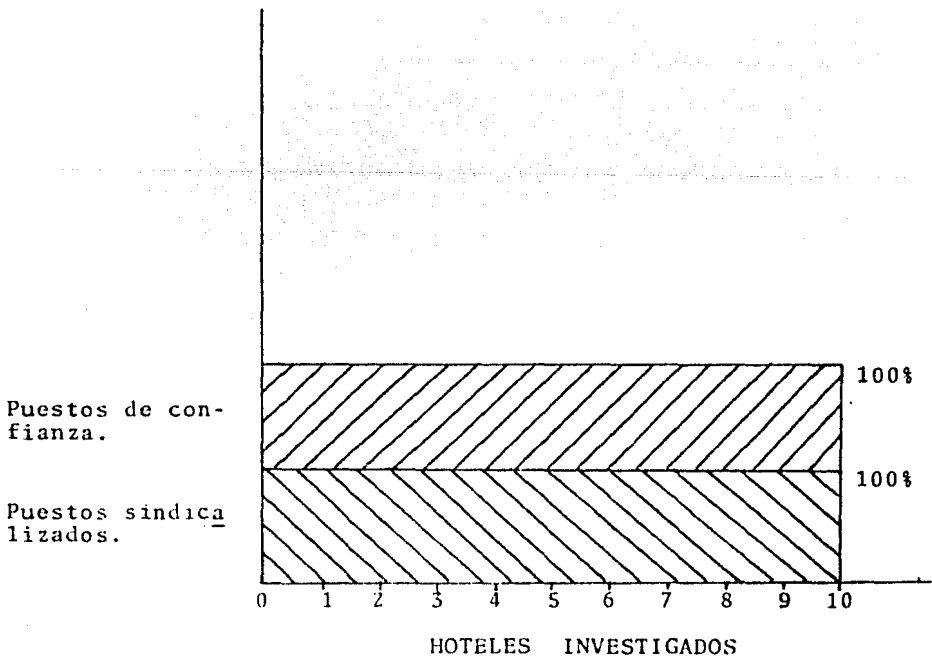


PREGUNTA 22

¿Qué se considera para clasificar los puestos en sindicalizados y de confianza?

INTERPRETACION:

Todas las respuestas coincidieron en que para determinar qué puestos serán sindicalizados y cuáles de confianza, se apoyan en la Ley Federal del Trabajo, artículo noveno; ésto nos dice que en los puestos donde la labor sea rutinaria, manual, física y subordinada a jefes intermedios, la gente que ocupe dichos puestos por ley estará sindicalizada; ahora donde la labor sea más pensante, creativa, de oficina o administrativa se rán puestos de confianza.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El crecimiento que durante las últimas décadas han tenido los hoteles en el Distrito Federal, es un ejemplo de la imperiosa necesidad de reestructurar y aplicar modernas técnicas y sistemas administrativos en la operación de este tipo de organizaciones, y al referirnos en esta investigación y en concreto a la necesidad de reorganizar el Departamento de Recursos Humanos en Hoteles en el Distrito Federal.

CONCLUSIONES

El objeto de la investigación fue tratar de conocer en qué forma el departamento de personal aprovecha al máximo a su personal y al futuro empleado que trabajará en hoteles, ésto concluyó en una serie de deficiencias en lo que respecta a la capacitación del personal, las cuales se mencionan a continuación:

- Todos los hoteles que se investigaron cuentan con Departamento de Personal, integrado generalmente por cinco personas, este personal se considera insuficiente, ya que la carga de trabajo dificulta el buen servicio a los demás trabajadores.

- Se encontró también que los hoteles llevan a cabo a través del departamento antes mencionado las funciones correspondientes en el renglón de capacitación, aunque ésta es en la mayoría de los casos sólo la necesaria como se muestra en las gráficas anteriores.

- La capacitación que dan la mayoría de los hoteles no usan sistemas ni técnicas apropiadas a sus necesidades y se limitan a proporcionar sólo conocimientos necesarios y generales, ésto a niveles bajos y medios, ya que en altos niveles se exige un desarrollo más profundo y completo.

- Se encontró que las formas de adiestramiento a niveles bajos y medios en algunos hoteles no cuentan con manuales de operación, lo que hace difícil la enseñanza al puesto y el desempeño del personal; el análisis de puestos se realiza muy superficialmente e incompleto y se revisa por lo general una vez por año.

- Se observó que algunos hoteles están en proceso de elaboración de proyectos de capacitación y otros se declararon -- abiertamente tener sistemas de capacitación inadecuados, -- ya que sus múltiples ocupaciones hacían descuidar la creación de sistemas de capacitación más idóneos.

- También se obtuvo que por falta de personal se aceptan muchas veces personas que no son lo suficientemente aptas para desarrollar un puesto y éstas al no ser correctamente capacitadas, lo desempeñan en forma deficiente.

En un panorama general existe poco interés de los responsables de los hoteles en dar una eficiente capacitación a su personal, se puede pensar en una indiferencia que a pesar de que hay conciencia del hotelero de que el Recurso Humano es el más importante, parece que se olvida que al tenerlo bien capacitado se van a obtener muchas ventajas, tanto para el propio empleado como para la organización.

RECOMENDACIONES

- 1.- Todo hotel mediano y grande deberá tener un bien establecido Departamento de Personal, y entender por esto que serán los mediadores entre los intereses del empleado y los de la empresa, mismos que deberán estar coordinados armónicamente.
- 2.- El Departamento de Personal debe estar consciente que suministrar personal capacitado, es un factor indispensable para el mismo, para la propia empresa y para los servicios que prestó.

- 3.- Dicho departamento debe de establecer el orden de sus servicios y funciones y practicarlas en beneficio del personal y la empresa.
- 4.- Se deben ocupar de las relaciones con los trabajadores como personas y no tan sólo como económica de la producción y las ventas.
- 5.- El principal responsable del Departamento de Personal debe estar en constante comunicación con la Dirección General, sobre la actividad del empleado para que se puedan tomar decisiones con acierto.
- 6.- El Departamento de Personal buscará crear con ayuda de los jefes de línea, un ambiente de trabajo agradable, para que el trabajador pueda desenvolverse con normalidad y aflorar su potencialidad, su carácter, experiencia y conocimientos en pro de toda la organización.
- 7.- Se recomienda implantar un sistema de capacitación adecuada a las políticas y necesidades del hotel, y considerar para este fin el nivel del puesto, sus funciones y responsabilidad; esta capacitación debe ser conocida y reconocida por los Jefes de Línea y Dirección General.

8.- Es necesario pensar en crear planes y programas de capacitación, considerando lo siguiente:

- a) Establecer objetivos lógicos al plan de capacitación.
- b) Presupuesto.- Pensar en los gastos que se destinarán en la capacitación, como serían todo tipo de materiales y sueldos a capacitadores.
- c) Marcar el tiempo que durará el programa de capacitación.
- d) Clasificar los temas del curso de capacitación, esto va a depender de los requerimientos del puesto y del nivel jerárquico del mismo, e incluirse los medios auxiliares como herramientas, audiovisuales, conferencias y otros.
- e) La capacitación puede darse fuera o dentro de la empresa, antes y después del ingreso de un empleado a la misma.
- f) Se debe determinar a cuántos empleados se debe capacitar, tanto en forma individual como colectiva.

9.- El Departamento de Personal debe fomentar las buenas relaciones entre los empleados; para ello se aconseja el apoyo normal a grupos informales, en lo que respecta al deporte, cultura y otros.

10.- Es muy importante tratar de prevenir accidentes a través -

de métodos de seguridad apropiados a cada área; enseñar el uso del equipo y maquinaria, revisión periódica de ese equipo para tratar de evitar accidentes, campañas de higiene, educativas y otras; lo anterior tendrá a disminuir considerablemente los riesgos en los accidentes de trabajo, es recomendable apoyarse en instructivos y reglamentos de seguridad, así como en el uso de anuncios escritos y gráficos en forma clara y llamativa, ubicados en lugares claves de las áreas de trabajo.

12.- Se debe buscar la forma de evaluar periódicamente en su trabajo al empleado, en su iniciativa, empeño, puntualidad, disciplina, cooperación con los demás y otras, lo anterior es un punto a considerar para una futura promoción en beneficio del personal y la empresa.

13.- Decididamente es casi imposible trabajar, si en un ambiente de trabajo no se encuentran estímulos y reconocimientos para con el empleado; se considera importante la creación de un programa de servicios sociales que impulse y motive al empleado, tanto como persona como trabajador, puede crearse la ayuda mutua económica y productiva, pago de vacaciones según antigüedad, fondo de ahorros, eventos sociales, fondo para navidad, gratificaciones, seguro de vida, seguro médico mayor, planes de ahorro, inversiones y otras.

14.- Es necesario y muy importante que el Departamento de Personal cuente con gente especializada y suficiente, que desarrolle un trabajo en beneficio para la empresa sin perder nunca su principal objetivo, el buen aprovechamiento del Recurso Humano.

Toda la investigación buscó en todo momento tratar de demostrar la imperiosa necesidad de capacitar al personal para Hoteles y en ningún momento pretendió la crítica de dichas organizaciones sino el análisis en el rubro de capacitación de personal en la Industria Hotelera.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- FERNANDO ARIAS GALICIA Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas. 1975.
- JOSE E. SAGOSETA RODRIGUEZ Aplicación de las Técnicas Administrativas Modernas en la Operación de una Cadena de Restaurantes. Tesis de la Universidad La Salle. México, D.F. 1970.
- MANUEL RAMIREZ BLANCO Teoría General del Turismo. Escuela Panamericana de Turismo. - México. 1980.
- AGUSTIN REYES PONCE Administración de empresas. Teoría y Práctica. Editorial Limusa. México. 1975.
- WILLIAM SCHOLZ Administración Lucrativa de Hoteles y Moteles. Editorial CECSA. México. 1979.
- JEAN FOURASTIE Ocio y Turismo; Salvat Editores, S.A. Barcelona-España 1975.
- SECTUR (Secretaría de Turismo) Dirección de Capacitación y Desarrollo.
- S.P.P. (Secretaría de Programación y Presupuesto) Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1975-1979. México 1979.

ASOCIACION MEXICANA DE
HOTELES Y MOTELES DE LA
CIUDAD DE MEXICO, A.C.

Asociación Mexicana de Hoteles y
Moteles de la Ciudad de México,
A.C.

SECTUR (Secretaría de -
Turismo)

Prensatur N° 40/fe.80.