



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL PROCESO DE SELECCION EN
LA HOTELERIA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :
MARCELA GABRIELA MARTINEZ MACIEL**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. JOSE GUADALUPE ARRIAGA S.

Mexico, D. F.

1984



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 está 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.

I N D I C E

	PAGINAS
1.- Introducción	1
2.- Consideraciones preliminares	2
3.- Identificación del problema	4
4.- La hotelería en México	7
4.1 Sus antecedentes y características	7
4.2 Aspectos administrativos a considerar	22
5.- El reclutamiento y selección	36
5.1 Función de reclutamiento	36
5.2 Función de selección	40
5.3 Formas de seleccionar personal	44
6.- Formulación de la hipótesis	79
7.- Objetivos de la investigación	81
8.- Determinación del universo	82
9.- Determinación de la muestra	83
10.- Diseño de la investigación de campo	86
10.1 Pronóstico de problemas y soluciones	89
11.- Construcción del cuestionario	91
12.- Aplicación de la prueba piloto	95
13.- Realización de la entrevista	98
13.1 Aspectos positivos	99
13.2 Aspectos negativos	99
14.- Análisis e interpretación de los datos	100
15.- Conclusiones	162
Anexos	167
Bibliografía	171

1.- INTRODUCCION

La presente investigación la realice en el área de recursos humanos con el tema "Proceso de Selección de Personal", -- porque considero que el recurso más importante que necesita -- cualquier organización es el personal y por lo que creo que -- el seleccionar adecuadamente al mismo beneficiará al individuo porque desempeñará con agrado, satisfacción y eficazmente su -- trabajo; a la organización porque obtendrá mayor producción y buena calidad en la misma y al país porque ayudará a la economía nacional.

Seleccioné la rama hotelera porque en ella existe un gran movimiento de personal, ya que trabaja las 24 horas del día y los 365 días del año, y además considero que la cantidad que tiene de mano de obra ocupada es bastante significativa.

Este estudio referente al "Proceso de Selección de Personal" no sólo trata de conjuntar y exponer una serie de conocimientos acerca de dicho tema, sino el de constatar una realidad, es decir un acercamiento más elocuente sobre cómo se viene empleando el proceso de selección en el ámbito hotelero.

2.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Dada la importancia que tiene el personal dentro del grupo empresarial, considero indispensable manifestar cuál o cuáles fueron las razones que motivaron a abordar dicho tema.

El tratar de compenetrarme en una realidad referente a sí se aplica un proceso de selección adecuado, es la principal -- razón de realizar este estudio; por tanto decidí incursionar -- como dije anteriormente en el tema de "Proceso de Selección de Personal", que de manera teórica es por demás afirmar, resulta interesante pero a la vez debo constatar que importancia se le ha dado en la práctica.

A partir de este principal motivo, puedo deducir otros de gran importancia, como son los siguientes:

- Conocer la situación del proceso de selección de personal en el medio hotelero, ya que es fundamental porque sin él difícilmente se podrá asegurar óptimos resultados del elemento humano que lo integrará, puesto que si no tiene bases para --- hacer una buena selección, como se podrá saber... ¿Qué tan eficiente será con relación a las funciones que le corresponden? -- ¿Si cuenta con las habilidades o cualidades que se requieren -- para el puesto, además de las exigencias, cambios y necesidades de la organización?

- Identificar que tipo de profesionistas son los que tienen la gran responsabilidad de llevar a cabo el proceso de selección, porque éste es tan delicado que si no llevarlo adecuadamente, puede contrarrestar su valor y por ende en lugar de

que contribuya para el desarrollo de los objetivos de la -----
empresa puede ser foco de serias consecuencias.

- Otra inquietud que tengo es la de determinar que pasos son los más usuales para la selección de personal, ya que desde luego en base a éstos se puede ver cuales son los preponderantes, si los referentes a características de la personalidad o al tipo de requerimiento que debe cubrir principalmente en la vacante o ambas.

3.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

El elemento humano es y seguirá siendo un mecanismo complejo, sofisticado e insatisfecho que habita el universo.

Mi objetivo en este trabajo es determinar si está situado en el puesto correcto.

Se ha enfatizado anteriormente que la importancia de un - Proceso de Selección desempeña actualmente una función primordial en la prosperidad económica de una organización.

Más adelante podremos percatarnos que el proceso de selección como función indispensable en toda organización debe ser convenientemente planeado, estructurado e implementado en la misma. El no tener bien definidas las unidades de trabajo y las políticas de selección afectará el proceso de esta función y se traducirá en pérdida de tiempo y cuellos de botella entre otros efectos. Además el no aplicar alguno de los pasos del proceso de selección puede ocasionar:

- El que se carezca de un diseño de solicitud de empleo - adecuado tiene como efecto, el que no se obtendrá la información suficiente del candidato, y desde luego se carecerá de -- las bases necesarias para tomar una correcta decisión sobre si el candidato continúa con los siguientes pasos del proceso.

- La falta de una entrevista adecuada o entrevistas necesarias puede traer como consecuencia que no se obtenga la información necesaria por parte del candidato y a la vez que el candidato no conozca algunos aspectos o información que sean - importantes para él, por lo que se puede tomar una decisión

equivocada acerca de si el candidato puede continuar con el -- proceso de selección.

- La falta de empleo de pruebas psicológicas puede ser -- perjudicial para la organización ya que por medio de éstas, se puede obtener información sobre la personalidad, las habilidades, aptitudes, conocimientos, intereses y actitudes que el -- candidato tiene y puede adquirir o presentar en el futuro.

Por medio de las pruebas se puede ubicar al candidato en -- conformidad con sus intereses y aptitudes ayudando a reducir -- el ausentismo y los accidentes de trabajo e incrementar la --- eficiencia. Además se puede por medio de éstas verificar al-- gunos datos que proporcionó el candidato en la entrevista.

- El no llevar a cabo un estudio socioeconómico puede --- ocasionar una pérdida de tiempo y costo para la organización, -- ya que si el candidato está proporcionando información falsa -- antes de que se le contrate, es posible que lo haga posterior-- mente y al percatarse de ello sea necesario volver a contratar a otra persona.

- Examen médico, el no realizar éste a los candidatos --- puede perjudicar a la organización y al individuo ya que se -- puede ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza -- física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requere-- rimientos que necesitan determinadas actividades, además puede exponer al candidato o al personal que labora a enfermedades -- profesionales o enfermedades contagiosas.

Puede existir mayor índice de ausentismo, ocasionando --- trastornos en la organización de la producción, tener un defi-

cit en la calidad de productos o servicios.

- El no aplicar un examen técnico al aspirante trae como consecuencia la pérdida de tiempo, porque si es un puesto en el que se necesita experiencia o saber exactamente como desempeñar satisfactoriamente su función y se le contrata sin tener dicho requisito.

Es importante recordar que es un proceso y como tal la falta de cualquiera de sus pasos o el realizar uno de ellos equivocadamente, conducirá a una decisión errónea.

4.- LA HOTELERIA EN MEXICO

4.1 SUS ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS.

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 ha dividido en tres etapas:

- 1a. Etapa de nacimiento (1920-1940).
- 2a. Etapa de desarrollo (1940-1958).
- 3a. Etapa de tecnificación (1958- a nuestros días).

La primera etapa llamada de nacimiento, da comienzo en -- 1920, 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 servi---cios turísticos como hoteles, agencias de viajes y otros organismos especializados.

En el año de 1922, cuando aparece el primer grupo organizado de turistas, se crea la Asociación de Administradores de Hoteles.

El sector público como ya se mencionó, tomó parte desde - el principio en dicho fenómeno y ha buscado desarrollarlo, y - fomentarlo a nivel nacional. En el periodo presidencial del - General Plutarco Elías Calles, se promulgó la Ley de migración

el 15 de enero de 1926, cuando 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 exceda de seis - meses.

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 hacia - nuestro país. El Presidente de dicha comisión mixta en la que se conjugaba las participaciones públicas y privadas, era el - titular de la Sria. de Gobernación.

En el período del Sr. Pte. Pascual Ortiz Rubio, se pro--- mulgó la Ley de migración el 30 de agosto de 1930, que derogó- la Ley del 15 de enero de 1926, y en ella se señala los requi- sitos particulares para los turistas extranjeros y se promulga la Ley Orgánica de la Comisión Nacional de Turismo y su regla- mentación. En 1931 afluyen al país 41 mil turistas en su ma-- yoría norteamericanos.

En el régimen del General Abelardo L. Rodríguez se cambio el criterio legislativo al otorgar a la Sria. de la Economía - Nacional, las atribuciones legislativas que en materia de tu- rismo correspondían hasta entonces, a la Sria. de Gobernación.

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

En 1934 otra vez la Sria. de Gobernación se encarga de -- aplicar las leyes relativas al turismo, en materia particular- las Cámaras de Comercio atenderían asuntos migratorios, en es- te año entran al país 40 mil turistas.

En 1936 se promulga la Ley General de Población, dejando a cargo de la Dirección Gral. de Población de la Sria. de Gobernación el desarrollo de actividades relacionadas con esta materia, como propaganda turística y vigilancia de los servicios fundamentales.

En 1939, el 9 de diciembre, se promulga la Ley que crea el Consejo Nal. de Turismo que se encarga de la colaboración de los gobiernos de los estados con el federal, al establecer las condiciones locales de turismo.

La segunda etapa, que se denomina de desarrollo, da comienzo en 1940 y termina en 1958. En los años 40 se desarrolla en forma muy acelerada el fenómeno turístico en México y aunque no se planean correctamente todas las actividades, en aspectos 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 Manuel Avila Camacho y con motivo de la segunda 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 gestionada la paz, el turismo reacciona vigorosamente, entrando al país en el año de 1946, 25 mil turistas.

En el Gobierno del Lic. Miguel Alemán, el turismo ocupa un lugar privilegiado en la planeación del desarrollo social y el Consejo Nacional de Turismo crea el Instituto de Investigaciones Turísticas, el 5 de diciembre de 1962, que e. calidad de organismo técnico y trabajando en forma permanente, ha de -

tener como función realizar estudios socioeconómicos sobre el fenómeno turístico.

En el período 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 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 participen con 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.

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 turísticos. En este nuevo organismo se fusionan el Fondo de Garantía y Fomento al Turismo y el Fondo de Promoción de Infraestructura turística ----

en una sola entidad jurídica. Dicho organismo se creo el 7 de enero de 1974 por decreto presidencial, entrando en vigor 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 del Estado, creando la Secretaría de Turismo como el órgano del Poder Ejecutivo de la Federación, encargado de formular la programación de la actividad turística nacional y organizar, coordinar, vigilar y fomentar su desarrollo protegiendo los medios que proporcionan los servicios al turista y a las demás funciones a las que se refiere la Ley del Fomento al Turismo.

Con el Lic. José López Portillo, se promulga el 15 de enero de 1980 la Ley Federal de Turismo, la cual acredita a la dependencia del ramo a emitir opinión ante la Sria. de Hacienda y Crédito Público sobre aquellas actividades turísticas que a su juicio deban gozar de estímulos fiscales, así como promover y estimular en coordinación con la Sria. 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 Diario Oficial de la Federación. Dicho plan configura un escenario a largo plazo, que define la actividad turística como estrategia para el desarrollo socioeconómico 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.

La hotelería tiene conciencia de que el sector privado es el que ha tenido y tiene, la responsabilidad del desarrollo -- turístico, por cuanto atiende a quienes como el turista, pro-- curan servicios en un actividad eminentemente de servicio.

Cuando se coloca la primera piedra de un nuevo hotel, se inicia el despegue de un proceso excepcionalmente dinámico de generación de empleo. Este proceso culmina con una empresa -- que nunca se fatiga ni demanda reposo pues está destinada a -- trabajar los 365 días anuales durante las 24 horas. Este tipo de empresa, trabaja más cuando todo el mundo descansa, vaca--- ciona o viaja en función de negocios. Tal es el caso de los - establecimientos afiliados a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles. Con sus 61 años de vida es la decana de las aso--- ciaciones de prestadores de servicios turísticos del país y -- representa a 2,029 hoteles agrupados en 67 asociaciones regio-- nales. La función fundamental de la Asociación ha sido la de-- representar técnica y profesionalmente, ante los sectores ofi-- ciales, empresariales y laborales, el punto de vista de una -- actividad económica compleja y difícil como lo es la del alo-- jamiento temporal.

En México el crecimiento hotelero ha sido sostenido y --- firme durante los últimos 20 años.

En 1963 el número de cuartos registrados fue de 92,650; diez años más tarde en 1973, 166,107 y en 1983, la cifra se elevó a 257,221. En dos décadas, la hotelería ha registrado un crecimiento espectacular del orden superior al del 250%.

Este desarrollo hotelero revela una dinámica única que promueve el desarrollo regional.

Hasta los años cincuentas, la oferta turística nacional se concentraba en la cuenca México-Cuernavaca-Acapulco y en el Puerto de Veracruz. El resto del país se mantenía ajeno a los beneficios del turismo.

Desde entonces, la oferta hotelera se ha desconcentrado para brindar equipamiento adecuado a numerosos nuevos destinos turísticos como Ixtapa Zihuatanejo, Manzanillo, Mazatlán, Puerto Vallarta, Guaymas, Sn. José del Cabo, Cabo Sn. Lucas, La Paz, Puerto Angel, Islas Mujeres, Mérida, Oaxaca y otras más. En casos como Tabasco, Campeche y otras entidades cuyo crecimiento explosivo demandó todo tipo de servicios, la hotelería ha cumplido con una tarea de excepción pero imprescindible en los procesos de desarrollo regional.

Ello a ocurrido cuando ha debido acudir a ofrecer vivienda temporal y atenuar el problema de la insuficiencia de vivienda permanente. El desarrollo regional que impulsa la hotelería sienta bases confiables, para que concurren todos los sectores económicos.

Para servir a la población flotante que la hotelería atiende, ésta adquiere volúmenes respetables de muchos tipos de productos, preferentemente agropecuarios y pesqueros.

Por ejemplo SECTUR (Sría. de Turismo) estima que, por día cada turista consume medio kilogramo de carne y un kilogramo de fruta. Este consumo cuando se refiere al del viajero procedente del exterior, es el que a la hotelería confiere rango de actividad de exportación. Este comercio de tácita exportación es provechoso para el país, por cuanto se paga al contado no cubre gastos de fletes y no induce al peligro de la dependencia política por cuanto son ventas al menudeo.

La vocación promotora de desarrollo regional de la hotelería reside en las peculiaridades de su operación.

Estas son algunas de esas peculiaridades:

- Su operación esta condicionada por la presencia física del cliente.
- En la hotelería a diferencia de otras actividades económicas la producción, la distribución y el consumo se lleva a cabo en el mismo lugar y simultáneamente porque el servicio hotelero no se puede transportar ni tampoco almacenar.
- Tampoco puede ser distribuido con demora de entrega, pues debe ser consumido al momento de su producción, ya que de otra manera se pierde.

Todas estas posibilidades ocurren en una hotelería cuya estructura financiera es digna de apoyo y comprensión en razón de su complejidad.

En las inversiones hoteleras existe la incertidumbre y los riesgos, sobre todo porque la demanda turística es muy sensible. Esta demanda huye ante el más leve de los cambios

reales o ficticios, y entonces opta por otros destinos.

Las inversiones están sometidas al rigor de una producción y una distribución sincronizadas y coordinadas en el tiempo y en el espacio. Un cuarto de hotel que no se ocupa una noche equivale a pérdida aunque después, eventualmente muchos clientes pudieran interesarse en su alquiler.

La hotelería es un organismo eminentemente promotor. En la promoción de la demanda, la hotelería invierte recursos --- considerables en forma de descuentos especiales que vuelven -- atractiva la oferta de sus paquetes, particularmente para el - mercado nacional. Tal es el caso de los VTP (viaje todo pagado), VTI (viaje transporte incluido), VHP (viaje hotel pagado) VHI (viaje hotel incluido). En ellos, al lado de las empresas nacionales de aviación, la hotelería absorbe descuentos hasta del 30%. La aportación hotelera que suponen estos descuentos, que se conceden sin sacrificar la calidad de los servicios, -- debe interpretarse como una contribución económica privada --- destinada al uso de la capacidad instalada en épocas fuera de temporada y facilitar el acceso del mexicano a los bienes del turismo. Para la promoción de la demanda internacional, la -- hotelería aporta al sector oficial y al privado vinculado con el turismo, varios miles de noches sin costo, o a costo castigado. Esta contribución económica de la hotelería ha sido determinante para permitir el ingreso de México en la más nueva y sorprendente manifestación del mercado turístico internacional: el de grupo y convenciones.

La rentabilidad del hotel contempla la necesidad de que en un plazo no mayor de 20 años, el hotel adecue sus instalaciones a los cambios que se registran en los hábitos de la demanda. Para ello debe atender una renovación casi total de las instalaciones lo que supone erogaciones cuantiosas.

La hotelería se ha significado como excelente sujeto de crédito. En los últimos diez años, ha invertido \$73,482 millones de pesos en nuevos cuartos, de los cuales \$37,595.60 millones de pesos han procedido de crédito concedidos por FONATUR (Fondo Nacional de Fomento al Turismo). Sin embargo, el impacto inflacionario en el costo de los créditos y la elevación extraordinaria de los costos de construcción han frenado el ritmo de desarrollo hotelero en forma significativa.

La hotelería solicita la búsqueda de fórmulas y estrategias crediticias que le permitan reanudar e incrementar ese ritmo, con los saludables efectos que ello representaría en la generación de empleo.

La hotelería es, entre las de su magnitud, la actividad más nacional. Las cadenas extranjeras sólo participan con el 7% de la oferta total de cuartos y con el 0.8% del número de hoteles. Por otra parte las cadenas mexicanas operan casi un 7% de la oferta de cuartos y casi el 2% del total de hoteles.

Al margen de todo ello figuran más de 6800 establecimientos de hospedajes independientes que representan el 86% de la oferta total. Las peculiaridades de su comercialización inciden en la vulnerabilidad de las inversiones hoteleras.

Algunos aspectos de esta comercialización:

Anticipadamente, los compradores potenciales no pueden conocer lo que desean consumir, como tampoco es posible que se les envíen "a domicilio, a vistas" algunas muestras del servicio hotelero.

Es así cuando ocurre un fenómeno por demás interesante que se refiere en exclusiva a la hotelería, "la confianza" la gente cree en la oferta hotelera. Por otra parte debe considerarse que una misma oferta -el cuarto hotelero- registra un costo de operación que es exactamente igual si lo ocupa un turista nacional o un turista extranjero. Sin embargo, en materia de tarifas, el hotelero acata con prudencia tanto la competitividad internacional como la capacidad de gasto del mexicano. Es decir: debe encontrar el difícil equilibrio que exige el ofrecer un mismo producto a dos diferentes mercados, cada uno de ellos dotados de distinta capacidad adquisitiva. Si el hotelero se limita simplemente a aplicar un criterio comercial para tasar el precio de una oferta regida por las leyes del comercio, puede vulnerar la demanda nacional y privar al mexicano del acceso al ejercicio del turismo. Si por el contrario, sujeta su oferta a la capacidad de compra del mercado nacional, se caerá en la paradoja de subvencionar el consumo extranjero.

En este caso conscientemente se renunciará a captar volumen de divisas. Además cuando se subvenciona el turismo extranjero, se fomenta una condición negativa para el turismo nacional, pues puede llegar a ser tan copiosa la demanda interna-

cional, que ésta sature la oferta hotelera y bloquee la demanda del turismo nacional.

Un reciente estudio realizado por la sección de viajes de "The New York Times" en combinación con el Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos, así lo confirma. Es un estudio que alude al costo medio diario de alimentación y hotel en 36 distintas ciudades turísticas de Europa, Asia, Africa y América. Entre todas ellas, la Cd. de México sobresale por su baratura.

La estacionalidad de la demanda y la lejanía geográfica de los mercados internacionales obligan a la hotelería a cotizar a futuro, por lo menos con seis meses anticipados.

Existe una relación estrecha entre las tarifas hoteleras, la rentabilidad de las inversiones y la posibilidad de que la hotelería retenga su capacidad como fuente de empleo y la renueva e incrementa. En 1982, fueron más de 8000 los establecimientos de hospedaje censados en la República, este censo se refiere a hoteles, casas de huéspedes, campos turísticos, que en los últimos diez años han atendido a más de 40 millones de turistas procedentes del exterior. Esta cifra no incluye el movimiento fronterizo. Estos establecimientos con sus 257,221 cuartos generan aproximadamente 187,000 empleos directos.

Al respecto, SECTUR (Sria de Turismo) afirma que "considerando que un centro turístico como Acapulco sostiene una población cercana a un millón de habitantes y Puerto Vallarta y Cancún de casi 100,000 habitantes se puede estimar que por cada cuarto de hotel se genera 3.5 empleos y se derivan beneficios -

económicos para 10 a 20 habitantes.

De acuerdo con la información disponible, SECTUR estima -- que para 1982 el turismo proporcionó trabajo directo a 460,000- personas, cifra que, sumando los empleos indirectos, ascendería aproximadamente a dos millones, la cifra de 2 millones de ciu-- dadanos empleados directa o indirectamente en la actividad tu-- rística equivale a la población de Monterrey.

Lo siguiente es la distribución del gasto individual y de-- cada peso que capta la hotelería según el Banco de México.

DISTRIBUCION DEL GASTO INDIVIDUAL

Alimentos	30.3%
Hospedaje	30.8%
Centros nocturnos y diversiones	10.8%
Gasolina y lubricante	3.2%
Transporte local	7.6%
Artesanías	10.7%
Otras mercancías y servicios	6.6%

DESTINO DE CADA PESO QUE CAPTA LA HOTELERIA

Su distribución es la siguiente:

Fuerza de trabajo	34.5%
Insumos	22.7%
Depreciación	7.5%
Impuestos	7.3%
Utilidad	7.2%
Renta	7.1%
Gastos financieros	6.3%
Mantenimiento	4.5%
Otros	2.9%

En su operación la hotelería se manifiesta como gran consumidora de productos, artículos y servicios nacionales pues el contenido de importaciones que registra su operación no llega al 5.4% del total de insumos, cifra única en una actividad económica de su importancia.

Para facilitar el acceso del turista nacional a los servicios de alojamiento, la Asociación Mexicana de Hoteles y Motels brindará en breve su Central de Reservas para atender preferentemente a la pequeña y mediana hotelería que carece de tan importante recurso de comercialización.

Para fortalecer la competitividad de la hotelería, la Asoc-

ciación Mexicana de Hoteles y Moteles dispone de su Unidad de - Capacitación de sus recursos humanos en planta y para preparar nuevos trabajadores para el futuro.

Inicialmente, la unidad procura el efecto multiplicador de la capacitación mediante la creación de una amplia y ágil infraestructura de capacitadores internos habilitados: uno por lo menos, para cada uno de los 2,029 hoteles afiliados, quienes -- una vez instruidos por la unidad capacitadora, atiende la preparación de sus propios compañeros de trabajo. A la fecha mediante 60 cursos intensivos impartidos se han formado 1800 instructores, cuya capacidad multiplicadora ha alcanzado a 18000 - trabajadores hoteleros en funciones.

En la procuración del bienestar del turista cuando se aloja en hoteles de la República Mexicana, se ofrece un seguro: el Seguro Colectivo de Accidentes Personales. Este es un seguro - voluntario cuya prima tiene un costo de \$20.00 diarios, que --- protege al turista durante las 24 horas dentro y fuera del hotel en caso de accidente o de muerte accidental.

4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR.

El éxito en el tan competitivo y a menudo tan bien remunerado campo de la hotelería radica en la capacidad del administrador para ampliar la experiencia y perspectivas de un especialista en los conceptos y talentos más extensos de un gerente -- general.

La administración lejos de ser una actividad meramente manipulativa o autoritaria, es la aplicación deliberada de técnicas de planeación, organización, integración y evaluación en el rendimiento del negocio. La habilidad del administrador para - que sus subordinados realicen el trabajo asignado, puede derivarse, de su competencia, puesto, personalidad o carácter, ---- combinados en proporción variable, o casi por completo de uno u otro atributo de los antes mencionados; de todos los atributos, el carácter puede ser el más importante, ya que la competencia sin honestidad, un puesto que se ejercita sin humildad o una -- personalidad falsa, inevitablemente conduce al fracaso.

El administrador no es un oficinista o un capataz bien pagado; su tarea es mucho más compleja. Un buen administrador -- necesita aplicar en su trabajo criterios muy desarrollados y -- altamente analíticos para evaluar oportunidades y prever problemas a fin de establecer objetivos que fijen las prioridades adecuadas y que sean realistas de acuerdo con los recursos humanos y materiales de que disponga.

Un buen guía motiva a su gente no con castigos ni con miedo sino con su ejemplo y con la combinación adecuada de compen-

saciones por buen desempeño y una supervisión rigurosa que hace innecesaria la disciplina por mal desempeño.

Un buen administrador no indica a un empleado experimentado cómo debe hacerse su trabajo, pero tampoco deja de darle la orientación adecuada en cuanto a lo que debe hacer, cuándo debe terminar su trabajo, y cuándo dar informes de progreso si se necesitan, las normas que deben observar y qué debe hacer si surgen problemas imprevistos. El administrador coordina el trabajo de su equipo, verifica los progresos del mismo y, si es necesario y la situación lo hace aconsejable, restablece metas.

Por último un buen administrador no debe mantenerse ajeno a las metas y aspiraciones de sus empleados.

Trabaja con ellos para ayudarlos a desarrollar sus aptitudes y ampliar su experiencia. Por medio de su trabajo trata de crear una atmósfera que aliente y permita a los empleados tener el máximo rendimiento. Reconoce que, como administrador, debe asumir la responsabilidad y la culpa cuando las cosas salen mal, en vez de atribuir el fracaso a otras personas y que, cuando las cosas salen bien, debe reconocer los méritos de sus empleados y elogiarlos y no adjudicarse todo el mérito.

Tendencias que afectarán a los hoteleros.

No hay duda de que en los próximos años, el requisito para triunfar dentro del campo de la hotelería será la habilidad para reconocer, prever y adaptarse al cambio. Se espera que muchas de las tendencias que han surgido en años recientes conti-

núen y aún se aceleren a fines de la década de 1970.

- Las cadenas de hoteles controlarán una proporción creciente del mercado. Actualmente las cadenas poseen franquicias o representan más o menos la tercera parte de todos los hoteles y moteles del país. El Sr. Kirkpatrick, quién fuera presidente y director del Consejo de la Asociación Downtowner afirmó "La supervivencia de las compañías pequeñas dentro de la industria de hoteles y restaurantes es imposible en nuestros días... para poder desarrollarse en este campo, toda sociedad debe convertirse en una organización que preste un servicio completo."

- Las nuevas formas de vida y la aparición de nuevos mercados darán como resultado una mayor demanda de hoteles austeros o económicos. Esto se verá acompañado por una reducción en los servicios, por ejemplo, el "room service" e inclusive por el hecho de que los huéspedes estén dispuestos a prestar algunos servicios, por ejemplo, a hacer sus camas, a cambio de tarifas más bajas. Las personas que viajan en grupo, los visitantes de otros países, los grupos minoritarios, los jóvenes y las personas jubiladas integrarán estos mercados.

- Debido a los cambios en la forma de viajar y al alto costo de los inmuebles en lugares céntricos de las ciudades, proliferarán los moteles y los hoteles de los aeropuertos en tanto que muchos de los hoteles que se encuentran en el centro de la ciudad decaerán.

- El alto costo de la mano de obra y el problema de poca ocupación los fines de semana, hará que muchos hoteles adopten

una semana de cinco o seis días, esto es, el establecimiento -- permanecerá cerrado los sábados y/o los domingos.

- Los complejos e instalaciones para convenciones y recreo tendrán un desarrollo considerable y estarán diseñados espe---- cialmente para reuniones de negocios de los cuales, se ha cal-- culado, hay más de 300,000 al año.

- Se desarrollarán y mejorarán servicios que faciliten los viajes. En los hoteles, se extenderá el uso de tarjetas de --- crédito y de métodos para revisar con rapidez el estado de cré-- dito del portador de la tarjeta. El registro y mediante el uso del procesamiento electrónico de datos. Con el servicio de re-- servaciones instantáneas se podrán reservar además de los cuar-- tos de hotel, coches, boletos de avión o boletos para el teatro ya que la tendencia actual es la de los "paquetes" en los que - se incluye todo el viaje.

Predicciones para el futuro.

Entre los avances y tendencias que los dirigentes de la -- industria hotelera preven para el futuro se encuentran los si-- guientes:

- Dentro de los próximos diez años, se fusionarán en las - enormes estructuras de aeropuertos gigantes medios de transpor-- te, hoteles e instalaciones de negocios bajo un solo techo.

Además, el sistema total de reservaciones permitirá que se compre todo el paquete del viaje en un solo lugar.

- Se prevé que en los próximos años habrá 10% más de habi--

bitaciones disponibles en los hoteles en todo el mundo. La cadena Holiday Inns proyecta tener un total de 3000 moteles para 1980. La cadena Ramada prevé tener 1000 hoteles más dentro de 5 años. Cada una de las cadenas Sheraton, Western International, Hilton y Hyatt tiene previsto un aumento de 100 hoteles en los Estados Unidos y en otros países, en los próximos años. El grupo Intercontinental Hotels proyecta construir una cadena de hoteles económicos, con 1000 habitaciones cada uno especialmente diseñados para satisfacer las necesidades de las personas -- que viajan con poco dinero.

- En el futuro los problemas de manejo de equipaje podrían convertirse en problemas meramente académicos. Una compañía -- norteamericana ha ideado un servicio en el cuál los pasajeros -- de aviones podrán meter sus autos dentro del avión y dejar su equipaje en el auto, que estacionarán en el nivel inferior del avión; durante el vuelo los pasajeros subirán a sus autos descenderán del avión por una rampa y conducirán al lugar que deseen. Se planea que cada uno de estos aviones tenga capacidad para 46 autos con cuatro pasajeros cada uno.

- Posiblemente, los hoteles del mañana estarán formados -- por habitaciones "instantáneas", esto es, por unidades modulares que pueden mudarse de lugar para ajustarse a las necesidades cambiantes. Durante los períodos de mayor afluencia podrían ponerse en funcionamiento habitaciones adicionales, que se guardarían en épocas de inactividad, con lo que disminuiría el costo de mantenimiento. Inclusive la remodelación o redeco-

ración de habitaciones podría simplificarse "sacando" la habitación en que se debe hacer la reparación y reemplazándola por una unidad de sustitución.

- Los estudiantes de la Universidad Cornell planearon un hotel semisumergido bajo el agua que se localizaría en las Islas Virgenes y que, ellos calculan podría terminarse y ponerse en operación en pocos años.

Se dice que los diseñadores están estudiando infinidad de ideas para, de ser posible, aplicarlas en el futuro: Cúpulas cuyo clima será controlado por medio de energía solar; iluminación por medio de computadoras que permitirán un cambio continuo de luz, luces de colores programadas que cambiarán el diseño de la decoración, restaurantes sin paredes cuyas mesas estarán construidas en diferentes materiales para que cada persona pueda elegir el marco que vaya con su estado de ánimo; sonidos grabados que simulen la lluvia, las olas y los ruidos de los bosques.

También se estudian las siguientes innovaciones:

Ventanas que se regulan automáticamente, servicio automático a las habitaciones, de aire acondicionado para exteriores, paredes luminiscentes, calefacción y aire acondicionado bimetalicos y un sistema automático para tender camas.

- La idea de un hotel especial no es tan lejana como podría parecer en los Estados Unidos, ya que nueve compañías que han presentado presupuestos para el desarrollo de un servicio -

de enlace entre estaciones espaciales y la tierra.

- Ya hay varias compañías que están diseñando un hotel lunar. En algunos planos se propone hacer la construcción bajo la superficie lunar para proteger a los huéspedes de las radiaciones y para asegurar una temperatura constante.

La vista del exterior se lograría por medio de grandes --- pantallas de televisión de circuito cerrado a color montadas en la pared. Se entraría a las habitaciones por una esclusa de -- aire. La limpieza de las vajillas, vasos y demás utensilios -- que se usaran en el restaurante o bar se lograría por medio de rayos láser. La cadena Ramada Inns ha ideado un hotel lunar -- que consta de una serie de esferas inflables colocadas sobre -- patas telescópicas y unidas mediante corredores tubulares fle-- xibles. Para salir del hotel, se proporcionaría a los huéspedes un traje espacial presurizado con suministro de oxígeno.

Cinco áreas en las que los administradores de hoteles y -- hoteles encontrarán mayores problemas.

Los cambios futuros en las áreas de tecnología y mercado-- tecnología serán un reto enorme, sin embargo, el que se presentará en el campo de la administración, será aún mayor. Se ha identificado cinco áreas en las que los administradores industria-- les y los hoteleros tendrán mayores problemas:

1.- Escasez de personas con capacidad para administrar y -- dirigir; esto es, de individuos que tengan la competencia y la capacidad de desarrollo necesarias para ocupar puestos adminis-- trativos.

2.- El impacto de la automatización y la computación en la toma de decisiones, la planeación a largo plazo, la estructura organizativa y la motivación de los empleados.

3.- Los nuevos enfoques que se darán a la administración y a la organización. La fuerza de trabajo estará representada -- por grupos temporales que reunirán especialistas altamente capacitados y que requerirán un estilo administrativo que los --- respalde y en el que se preste mayor atención a las relaciones que a la estructura.

4.- Internacionalización. El desarrollo de empresas multinacionales y las limitaciones impuestas por el tamaño; la necesidad de que estas compañías desarrollen el producto, técnicas de mercado y tecnología necesarias para mantenerse competitivas dentro de la economía del mercado mundial.

5.- Problemas sociales. Urbanización, tránsito masivo, -- viviendas económicas, control del ambiente, pobreza y ancianidad, desempleo, personas incapacitadas, minorías y educación.

La forma de dirigir influye en la moral y, por lo tanto, - en el desempeño de los empleados.

El instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan encontró que existe una relación decisiva y relativamente consistente entre la forma de dirigir y el sistema ---- administrativo de la organización, y la extensión en que ésta - pueda lograr sus objetivos. El director de este instituto ---- afirma que el tipo de organización desarrollado por los admi---

nistradores que han logrado tener más éxito es el siguiente:

Un sistema constituido por grupos de trabajo entrelazados entre los cuales existe un alto grado de lealtad dentro del grupo, y actitudes favorables y confianza entre supervisores y subordinados.

También se presenta sensibilidad hacia el resto de los integrantes del grupo y niveles relativamente altos de capacidad en la interacción personal y el funcionamiento de los grupos. Esta capacidad permite una participación efectiva en la toma de decisiones sobre problemas comunes. Por ejemplo, se hace uso de la participación para establecer los objetivos de organización que constituyen una integración satisfactoria de las necesidades y deseos de todos los miembros de la organización y de las personas que en alguna forma funcional se relacionan con la misma.

Dentro de la organización, se presentan altos niveles de influencia reciproca y se logran niveles elevados de influencia coordinada total.

Los miembros sienten individualmente la responsabilidad del éxito de la organización y, cuando es necesario, cada uno de ellos inicia la acción que asegure el logro de los objetivos de la misma. La comunicación es efectiva. Hay flujo de una a otra parte de la organización de toda la información importante que es necesaria en cada decisión y acción. Dentro de esta organización la dirección ha desarrollado lo que bien puede llamarse un sistema social de interacción e influencia mutua altamente efectiva.

Técnicas y herramientas para una mejor administración.

Diversas técnicas y herramientas administrativas prometen tener una aplicación muy útil en la industria hotelera. Probablemente lo más importante de ellas es el análisis de sistemas, esta técnica es un proceso ciclico que consiste en: 1.- Definir objetivos. 2.- Diseñar sistemas alternativos para lograr estos objetivos. 3.- Evaluar las alternativas desde el punto de vista de su efectividad. 4.- Examinar los objetivos y demás premisas, subrayando el análisis. 5.- Proponer nuevas alternativas. 6.- Establecer nuevos objetivos. Una vez terminado el proceso, debe repetirse con nuevos ciclos.

Obviamente, al mejorar la adquisición, procesamiento, análisis y recuperación de datos, por medio de las computadoras modernas los sistemas administrativos serán más efectivos.

Gracias a los centros de computación, aún los hoteles y moteles pequeños pueden hacer uso de las computadoras y aprovechar sus ventajas. A cambio de una cuota, estos centros ponen a disposición de sus clientes las computadoras ("hardware") y programas ("software") que necesitan. La computadora no sólo puede convertir datos inservibles en información útil y de este modo ayudar a la dirección de una empresa y aumentar su efectividad, sino que también es capaz de rotular sobres, hacer cheques de nómina y aún cartas personales. Dentro de la industria hotelera, las computadoras también se utilizan con éxito en el sistema de reservaciones, administración de habitaciones, con-

tabilidad, ventas y mercadotecnia, control de alimentos y bebidas y en pronósticos.

La pronosticación constituye una parte fundamental de la planeación moderna de negocios. Su propósito es el de equiparar a los administradores para que sus elecciones sean mejores.

Esta incluye:

- A.- Un examen de los posibles sucesos y probabilidades de que éstos tengan lugar.
- B.- Cálculo de la interacción que existe entre estos sucesos.
- C.- Identificación de los sucesos que se pueden controlar y extensión en que este control es posible.
- D.- Evaluación de las alternativas futuras posibles, tomando en consideración hasta que punto puede controlarse.
- E.- Por último, cálculo del impacto de lo que puede suceder en el futuro.

Herramientas administrativas para triunfar en el futuro.

1.- Procesamiento electrónico de datos.

Compilar, clasificar, procesar y dar información acerca de los datos utilizados hardware y software electrónicos.

2.- Sistemas de información administrativa.

Cualquier método (ya sea manual o de computación), diseñado especialmente para proporcionar a la administración la información necesaria, con regularidad.

3.- Administración por objetivos.

Establecer objetivos específicos para la compañía, para --

cada uno de sus departamentos o funciones principales y, generalmente, para los directivos a quienes ayuda a fijar sus metas individuales.

4.- Desarrollo organizativo.

Estudio de la organización y en especial de sus recursos humanos, con el fin de encontrar sus deficiencias presentes y futuras y tomar las medidas para efectuar las mejoras necesarias.

5.- Costos directos y costos marginales.

Método para clasificar los costos en fijos y variables y asociarlos directamente con, e identificar los afectados por el volumen de cada centro de ganancia.

6.- Análisis del flujo de caja descontado.

Análisis de ganancias y/o gastos proyectados durante un cierto período de años, que resulten de una inversión o decisión dada descontándolos a una tasa fija (generalmente al costo del capital), para determinar su "valor presente" como base para facilitar la comparación de las diversas alternativas.

7.- Enfoque de sistemas.

Considerar una organización como un complejo integrado por partes interdependientes que reaccionan entre ellas mismas y con su ambiente. La ingeniería de sistemas aplica este concepto a la planeación y control de los procesos físicos.

8.- Mejoramiento de las tareas.

Cambiar la naturaleza o estructura de las tareas para que éstas tengan más sentido. Esto incluye dar a los empleados ma-

por responsabilidad en la planeación y evaluación de su propio trabajo y proporcionarles más oportunidades de participar en la toma de decisiones.

9.- Evaluación indirecta del trabajo.

Evaluar el volumen del trabajo y el de las tareas improductivas para alcanzar niveles de personal eficientes y controlar los costos de productividad.

Importancia del personal en la productividad de hoteles y moteles.

Existen cuando menos dos buenas razones por las que todo hotelero puede beneficiarse poniendo mayor atención a sus empleados. La primera es que como la industria hotelera parece ofrecer oportunidades relativamente limitadas para la aplicación de los avances tecnológicos, y aún menos de la automatización, y que los costos parecen destinados a seguir subiendo, una mejor productividad y desempeño por parte de los empleados puede representar la mejor oportunidad para ahorrar en los costos de operación y aumentar las ganancias.

La segunda razón es que, en una industria de servicio como es la hotelería y especialmente en una época en que las cadenas hoteleras, los alimentos convenientes y las técnicas de operación uniformes la están dominando, la pequeña diferencia que puede marcar el éxito o fracaso de un establecimiento es la habilidad, capacitación, dedicación, interés y servicios de orientación que se den a los empleados.

Ya que la administración depende de los empleados para lograr la satisfacción de los huéspedes, que es el ingrediente -- más importante para el éxito de un hotel, y que los salarios y gastos relacionados absorben cerca de la tercera parte de los ingresos, el dinero y esfuerzo dedicados a colocar, capacitar y retener personal calificado y altamente motivado puede contarse entre las inversiones más remunerativas que puede hacer un administrador.

5.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION

5.1 FUNCION DE RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento como tal, es desarrollado a -- través de diferentes enfoques, que son:

1.- Indirecto.

En países donde las técnicas de selección se han desarro-- llado lo suficiente y existe un gran mercado de trabajo, se han establecido firmas consultoras que dentro de sus actividades -- promueven el reclutamiento de personal, ofreciendo las pruebas-- de evaluación y llevando el registro del personal calificado.

Estas firmas generalmente contratan con las empresas la -- ejecución del reclutamiento y evaluación de los candidatos, la -- institución sólo formula el requerimiento de personal a la fir-- ma consultora.

Esta modalidad es menos costosa para la empresa, puesto -- que la releva de la responsabilidad de tener que contratar y -- mantener expertos en selección; además, en algunas de estas --- empresas reclutadoras, el propio candidato financia la promo--- ción y evaluación al comprometerse a pagar un porcentaje deter-- minado de su primer sueldo cuando sea nombrado. También se es-- tila que la empresa requeridora contrate con la suplidora a ba-- se de iguala.

2.- Administrado por la empresa.

Esta tendencia es la más socorrida, sobre todo en empresas

de considerable fuerza de trabajo y en los gobiernos nacionales

Se instituye la oficina de personal con la responsabilidad de ejecutar todos los programas, desde el reclutamiento hasta la selección del nuevo empleado.

Fuentes de reclutamiento.

El programa de reclutamiento de personal debe responder a una adecuada planificación que considere los movimientos de personal que diariamente se presentará en la organización y los requerimientos de nuevos candidatos, como resultado de la misma expansión o necesidad de la organización.

1.- Fuentes internas.

Estas se refieren básicamente a los movimientos de personal que se producen en una organización con empleados activos.

En la generalidad de los casos las vacantes de niveles superiores se cubren con personal en servicio, y sólo cuando en la empresa no exista personal calificado participarían en los concursos de selección candidatos ajenos al servicio.

Esta modalidad, además de estimular la superación del empleado ya que crea oportunidad de promoción, coadyuva al incremento de la moral de trabajo.

Sin embargo, no es conveniente circunscribir todas las vacantes a los servidores de la empresa. Es indispensable también la participación de personas ajenas a la organización, quienes podrán introducir innovaciones modernas.

Yoder, al referirse a las ventajas de las fuentes internas indica las más importantes:

- Cambios a puestos de mayor responsabilidad y compensación. Esos cambios pueden ayudar a satisfacer a los trabajadores de ambición y empuje.

- Señala a los trabajadores una lealtad por parte del patrón, que pueda desarrollar una lealtad recíproca por parte de sus trabajadores.

- Permite ajustes y colocación más satisfactoria para empleados descontentos de sus presentes designaciones.

- Pueden resaltar en moral mejorada por parte de los trabajadores, con el inherente entusiasmo y mejor productividad.

Puede ser menos costosos, en término de costos de contratación, que los intentos de encontrar candidato satisfactorio fuera de la empresa o agencia.

2.- Fuentes externas.

La gran mayoría de los candidatos para una empresa generalmente se va a obtener de fuentes externas, entre éstas están:

a) Universidades.

Los centros de estudio de nivel universitario constituyen un gran campo de exploración para obtener personal calificado.

b) Ofertas de servicio.

Una empresa recibirá constantemente ofertas de servicio de personas interesadas en obtener empleo. Es usual que la oficina de personal elabore registros para estos casos.

c) Centros de estudios de nivel técnico.

Estas instituciones, al ofrecer una variedad de programas de formación técnica en diversas áreas de estudios, también representan apreciables fuentes de reclutamiento.

d) Sindicatos de trabajadores.

Para trabajos manuales calificados y semi-calificados los sindicatos pueden ser utilizados como fuentes de reclutamiento.

e) Asociaciones de profesionales.

Estas organizaciones tienen la ventaja de ofrecer personal con experiencia en el ejercicio profesional. Claro está que su aporte como fuente de reclutamiento dependerá del grado de dignidad mismo de sus ejecutivos, en su finalidad de integrar adecuadamente la clase profesional a que pertenezcan sus miembros y de la solvencia y prestigio social de que goce en la comunidad.

5.2 FUNCION DE SELECCION.

Definición.

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

En algunos casos estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual pueden estar interesados. Sin embargo, muchas veces, debido a las continuas necesidades de personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro dedicándose a un proceso continuo de reclutamiento y selección tanto para las vacantes presentes y futuras, una organización estará en mejor posición para localizar y emplear al tipo de talento que mejor cubra los requisitos.

Los empleadores están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son cuidadosamente seleccionados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de su puesto con más facilidad, que sean mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal.

Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia --

tanto el individuo como la organización.

El programa de selección es, típicamente, responsabilidad del departamento de personal. Por lo general, se establece -- una sección en los departamentos más grandes para llevar a cabo las muchas funciones que este programa pueda entrañar.

Puesto que el personal administrativo y de supervisión en todos los demás departamentos de una organización también tienen una función importante en el proceso de selección, es esencial que comprendan los objetivos y las políticas relativas a la misma y que esté orientado y motivado para usar los métodos más científicos para la evaluación de los solicitantes.

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

El personal responsable de la selección debe tener toda la información adecuada para fundamentar la decisión sobre la selección.

Es esencial la información acerca de los puestos que deben cubrirse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre los mismos solicitantes; puesto que la información que se les proporciona no siempre es completa y precisa, tiene la responsabilidad de buscar mayores informes de cualesquiera fuentes que estén disponibles, para poder tomar una buena decisión.

Es conveniente que los entrevistadores y otros miembros

del departamento de personal que participan en la selección, - mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los -- puestos para los cuales tienen que tomar decisiones.

En las grandes organizaciones puede ser posible especiali- zar a los entrevistadores sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el estudio de las especificaciones preparadas hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo.

Ahora bien, los empleadores desean toda la información po- sible de lo que un solicitante "puede hacer" y sobre lo que -- "hará". El puede hacer incluye su conocimiento y destreza, lo mismo que su aptitud o potencial para adquirir nuevos conoci- mientos y destreza. Los factores relativos a lo que hará in- cluyen motivación, intereses y características de su personali- dad. Para determinar lo que un individuo puede hacer y lo que hará, es esencial obtener información sobre el solicitante que sea confiable y válida. La confiabilidad se refiere al grado en el cual las entrevistas, pruebas, y otras herramientas de - selección son congruentes con la información que los sollicitan- tes proporcionan. La validez se refiere al grado en el cual - información puede predecir el éxito o fracaso de un sollicitan- te en un determinado puesto.

Para determinar el grado de validez, se requiere que la - información obtenida en entrevistas, pruebas y otras herramien- tas de selección, esté relacionada con el desempeño real de -- los empleados en el trabajo, lo que por lo común se designa co

mo "criterio".

El criterio puede estar constituido por los registros de producción, las calificaciones otorgadas por el supervisor y - otras medidas del éxito que sean apropiadas para cada tipo de puesto.

5.3 FORMAS DE SELECCION PARA EL EMPLEO DE PERSONAL.

Los medios de selección de personal se clasifican en dos grupos.

A.- Los procedimientos tradicionales.

Son muy poco apropiados porque incurren en una serie de fallas inapreciables a simple vista pero que repercuten sobre la marcha en el trabajo.

Además, este método emplea formas de selección basadas en la costumbre, entre éstos tenemos:

1.- Las recomendaciones.

Este sistema se considera el más usual, ya que la recomendación implica la colocación del empleado en cualquier puesto, de esta manera el recomendado es colocado sin tomar en consideración sus conocimientos ni sus aptitudes.

La recomendación es producto de la amistad y del compañerismo; de ahí que esta forma de selección sea la más incorrecta, tanto por las consecuencias negativas que van a repercutir en la organización como en el individuo mismo.

2.- El curriculum Vitae.

Este sistema es normalmente utilizado en contestación a algún anuncio publicitario; se hace una solicitud de empleo acompañado de su curriculum vitae, y aunque este sistema supera la forma descrita anterior, tampoco es eficiente, ya que la capacidad del solicitante no es verificada.

3.- Las cartas de recomendación.

Este sistema es también inadecuado, ya que en la mayoría de los casos en que un empleado deja su trabajo, la organización le extiende una carta de recomendación expresándose en forma muy favorable. Este tipo de cartas, por lo general tienen una redacción a base de frases prehechas que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quién se le extiende, por esta razón, normalmente se presta atención a la antigüedad de servicio que consta en dichas cartas.

4.- Las referencias orales.

Estas se pueden considerar mejores que las cartas de referencias, ya que las personas que las otorgan están libres de frases hechas, y además dejan conocer determinados aspectos que nos interesan del solicitante.

5.- La impresión personal.

Este sistema consiste en hacer un juicio del candidato, a primera vista; y hay quienes clasifican este sistema como muy eficiente porque consideran que la primera impresión es suficiente para conocer a la persona. Sin embargo, la simple apreciación puede ser errónea, ya que al intervenir los factores involuntarios como son la simpatía o antipatía pueden hacer la selección ineficaz.

6.- Fisonomía.

En algunos lugares se presta mayor atención a los rasgos fisonómicos, siendo este un grave error, ya que generalmente el que hace la selección relaciona a los candidatos con perso-

nas a quienes conoce y les atribuye cualidades que probablemente no tengan los candidatos.

7.- La entrevista.

Este sistema está un poco más evolucionado, ya que a través de ella pueden apreciarse muchos rasgos de la personalidad del candidato, pero no se puede confiar del todo porque no se profundiza en aspectos prácticos.

8.- Período de prueba.

Este sistema se considera como el mejor dentro del procedimiento tradicional, porque a través de las pruebas se pueden conocer al candidato de una manera realmente confiable; sin embargo, tiene el inconveniente de que en caso de que sea rechazado el candidato, se perdió tiempo en perjuicio de la empresa y del interesado.

B.- El procedimiento científico.

Este procedimiento consta de una serie de pasos, que son:

- 1.- Llenado de solicitud de empleo.
- 2.- Realizar la entrevista.
- 3.- Aplicar pruebas psicológicas.
- 4.- Realizar estudio socioeconómico.
- 5.- Realizar examen médico.
- 6.- Realizar examen técnico o prueba de trabajo.

B.1 FORMAS DE SOLICITUD.

Si el solicitante ha convencido en la entrevista preliminar, se le podrá dar la solicitud que llenará lo más completo posible.

Debe ser preparada de tal manera que se puedan obtener datos del solicitante y que sirvan de indicio de su aptitud para el empleo en cuestión.

Las solicitudes tienen varios propósitos pues examinan -- las habilidades del candidato para escribir, organizar sus pensamientos, así como presentar los datos clara y brevemente.

Indicará además, si el solicitante ha progresado consistentemente a mejores empleos y como consecuencia, percibiendo mayores ingresos, esto nos indicará que su línea de desarrollo ha sido constante en comparación con su educación y ocupación.

Debe tomarse en cuenta que los datos que aparecen en la forma de solicitud, aparte de su fin de selección, son la base del expediente del empleado y sirven para corroborar otra información que sea necesaria. Igualmente la solicitud permitirá apreciar las características morfografológica del candidato

El contenido de una forma de solicitud deberá estar basado en:

- 1.- Hechos.
- 2.- Que los mismos puedan ser recabados en forma escrita.
- 3.- Que sean legales y verdaderos.
- 4.- No deberán ser indebidamente personales o íntimos.
- 5.- Que sean útiles y necesarios.

La sencillez y brevedad son factores altamente propicios, así como la presentación técnica de dichas formas para el logro de una buena información proporcionada por el candidato.

Aunque no exista una forma estándar ideal, una forma de solicitud adecuadamente diseñada tiene las siguientes ventajas:

1.- Constituye una prueba sencilla para determinar la habilidad del candidato respecto a ortografía, legibilidad de su escritura, y para contestar preguntas rápida y correctamente.

2.- Algunos candidatos encuentran más fácil pensar en sus respuestas si se les deja solos, que si esas mismas preguntas se les hacen durante la entrevista.

3.- Proporciona al candidato una seguridad de que su deseo de trabajar y de que algunas de sus calificaciones se encuentran debidamente registradas en los archivos de la organización.

Es conveniente que cada compañía elabore y desarrolle sus propias formas de solicitud, preferentemente después de haber estudiado las preguntas de tal manera que sean relativas a la información que se necesita.

Entre las características que podrían listarse en una forma de solicitud de empleo, para ser llenada por el solicitante están las siguientes:

- Edad.
- Estado civil.
- Estatura y peso.

- Su casa habitación es de su propiedad o rentada.
- Estudios realizados, grados y títulos obtenidos.
- Conocimientos especiales.
- Ingresos promedio en los empleos anteriores.
- Razón para haber dejado el último empleo, etc.
- Años de experiencia.

¿Por qué es importante cada uno de estos conceptos al considerar a los solicitantes de empleo?

Algunos son de significación obvia para la colocación como, edad, peso y estatura, sexo; estudios realizados y conocimientos especiales.

La experiencia previa puede también ser verificada para ver cómo era considerado el solicitante por sus patronos anteriores.

Las razones para haber dejado el último empleo dicen algo acerca de las aspiraciones del solicitante así como los factores más allá de su control (despido del empleo por reajuste de personal o falta de trabajo).

El estado civil, la casa habitación de su propiedad o rentada, el importe de su seguro de vida y el importe de las deudas indican las responsabilidades y obligaciones del solicitante.

Conforme el número de formas se puede tener:

- a) Una forma básica para usos generales.
- b) Formas especiales para puestos claves o casos excepcionales de personal.

Se debe tratar que las hojas de solicitud no contengan -- preguntas que puedan orillar al candidato a contestar con falsedad.

Aunque es posible la distorsión deliberada existe evidencia de que ésta no es muy grande normalmente porque los solicitantes saben que alguna parte de la información puede ser verificada.

SOLICITUD DE EMPLEO

Favor de adjuntar la siguiente papetería.

- 1.- Dos fotografías de frente
- 2.- Dos cartas de recomendación
- 3.- R. F. C.
- 4.- AFI. I. M. S. S.

NOMBRE COMPLETO _____		
DOMICILIO _____	TELÉFONO _____	
CIUDAD _____	EDO. _____	
LUGAR DE NACIMIENTO _____		
FECHA DE NACIMIENTO _____	NACIONALIDAD _____	
R. F. C. _____	AFILIACION 1989 _____	CARTILLA NÚMERO _____
ESTATURA _____	PESO _____	SEXO _____
CUANTAS PERSONAS DEPENDEN DE UD. _____	ESTADO CIVIL _____	SOLTERO <input type="radio"/> DIVORCIADO <input type="radio"/> U. LIBRE <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> VIUDO <input type="radio"/> SEPARADO <input type="radio"/>
VIVE CON _____		
CASA PROPIA <input type="radio"/> RENTA <input type="radio"/> CUANTO PAGA DE RENTA \$ _____		

FAMILIARES

NOMBRE	DOMICILIO	OCCUPACION
PADRE		
MADRE		
ESPOSA(O)		
Nº NIJOS	EDADES	

ESTUDIOS

	ESCUELA	DOMICILIO	AÑOS CURSADOS	CERTIFICADO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
PREPARATORIA				
COMERCIAL				
PROFESIONAL				
OTRAS				

TÍTULO RECIBIDO

¿QUE IDIOMAS HABLE? _____	
¿QUE IDIOMAS ESCRIBE? _____	
¿HA ESTADO PRESO ALGUNA VEZ? _____ (POR QUE? _____)	
¿QUE PUESTO SOLICITA? _____	¿AÑO DE INGRESO AL DEBIDO? _____
¿ESTA DISPUESTO A TRABAJAR EN CUALQUIER TURNO? _____	¿CUANDO PUEDE EMPEZAR? _____
¿ACEPTA CUALQUIER DIA DE DESCANSO A LA SEMANA? _____	¿PUEDE VIAJAR? _____
¿ESTA ACTUALMENTE EMPLEADO? _____	¿POR QUE QUIERE CAMBIAR DE EMPLEO? _____

B.2 ENTREVISTA.

Definición.

Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Planeación de la entrevista.

1.- Determinar los objetivos de la entrevista.

Esta parte de la planeación se descuida con frecuencia -- porque los objetivos parecen ser evidentes y no necesitan aclaración. Ciertamente, el entrevistador de empleos tiene dos papeles: comunicar los antecedentes de la compañía al solicitante y obtener de él la información que facilite el avance hacia una decisión afirmativa o negativa.

2.- Especificar las condiciones de una entrevista exitosa.

Una vez que se han establecido los objetivos de la entrevista se requeriran criterios para juzgar sus resultados. En otras palabras, ¿qué debe ocurrir durante la entrevista para que el solicitante "pase"? Estos criterios lógicamente se derivan de los objetivos determinados en el paso 1; probablemente sean factores de éxito personal ligados a la educación del solicitante, su historial de trabajo y sus características personales.

3.- Estructurar la entrevista.

Las entrevistas anexas siguen lineamientos específicos.

Aunque no se trata de procedimientos rígidos explicados con mucho detalle incluye sin embargo, todos los pasos necesarios en la entrevista.

Al igual que el establecimiento de objetivos, la estructura de la entrevista quedará mejor después de una meditación cuidadosa o de una discusión a fondo. Los entrevistados se sienten más a gusto si entienden las razones en que se basa la estructura y si han empleado su propia experiencia para ayudar a determinar los elementos necesarios.

El entrevistador debe prepararse, debe estructurar una entrevista que satisfaga los requerimientos desarrollados en los pasos 1, 2 y 3.

Debe observar los puntos de la solicitud que se relacionen con los factores de éxito y la estructura de la entrevista debe establecer de antemano cómo procederá para establecer la relación con el solicitante y que preguntas deberá hacer para determinar si éste cumple los criterios elegidos, debe aclarar las áreas de antecedentes que no hayan sido mencionadas en la solicitud.

Tipos de entrevista.

1.- Entrevista libre o no dirigida.

En este tipo de entrevista el candidato dirige el curso -

de la conversación. El entrevistador formula preguntas de carácter general y se limita a escuchar al solicitante, sin interrumpir la exposición, interviniendo sólo incidentalmente con preguntas breves. Esta técnica de entrevista resulta la más difícil de dominar por el solicitante. Aquí se conversa con el entrevistador sin contar con un tema fijo.

Es responsabilidad del entrevistador mantener el control de la situación de la entrevista. Independiente del método utilizado, el solicitante debe tener una oportunidad para expresarse y para resaltar cualquier punto que considere de importancia.

Esto requiere que el entrevistador no solamente haga preguntas significativas sino que escuche cuidadosamente en forma que entienda lo que está diciendo el solicitante, así, como lo que está tratando de decir si tiene problemas para expresarse.

2.- Entrevista dirigida.

Esta proporciona una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante - estén relacionadas con el empleo.

Se le anima al candidato a contestar cada pregunta con la profundidad suficiente para permitir que el entrevistador obtenga información que baste para hacer una evaluación. El modelo de entrevista dirigida o profunda proporciona una hoja de evaluación para guiar al entrevistador en la valoración de las áreas cubiertas por la entrevista.

3.- Entrevista estandarizada.

El tipo de entrevista más altamente estructurada es ésta, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en forma especialmente preparadas.

La información después es asentada en una hoja de resumen que se llena a base de la información obtenida en la entrevista y en las formas de solicitud, pruebas, comprobación telefónica y fuentes de información acerca del solicitante. Se usa una hoja de resumen para calificar al candidato en los factores "puede hacer y hará" y para resumir las puntuaciones en una calificación general. Los estudios hechos en las organizaciones que emplean la entrevista estandarizada muestran que es un método que produce resultados que van de moderados a altamente válidos. El entrenamiento requerido para este tipo de entrevista lo mismo que para el procedimiento igual que se emplea con todos los solicitantes, quizá contribuya al éxito que reportan.

4.- Entrevista de presión.

Estas entrevistas se desarrollan en Estados Unidos durante la segunda guerra mundial con fines de selección de personal para espionaje militar.

A diferencia de la entrevista libre, el entrevistador lleva la ofensiva formulando preguntas incisivas, de manera intempestiva, a fin de confundir deliberadamente al solicitante.

La finalidad de este método es seleccionar personal que aún ante fuertes provocaciones, demuestre absoluto dominio de sus estados emocionales.

5.- Entrevista individual.

Esta es la más generalizada de las entrevistas de selección de personal, consiste en un diálogo sostenido entre el entrevistador y el entrevistado.

6.- Entrevista de grupo.

Esta entrevista consiste en proporcionar a un grupo de candidatos la situación necesaria para que se produzca la reacción o comportamiento que se desea evaluar en cada uno de ellos.

Mide el liderato que el participante pueda ejercer sobre el grupo para cambiar su comportamiento y el grado de influencia que el grupo pueda ejercer sobre dicho candidato.

Se mide en dos partes:

La primera consiste en una exposición oral de uno de los participantes sobre un tema de libre selección.

La segunda es una discusión conjunta de un tema escogido de común acuerdo.

En el curso del desarrollo de la entrevista, los evaluadores proceden a calificar los diferentes factores y rasgos personales previamente establecidos en un formulario diseñado para tales fines.

Rasgos de la entrevista.

Paso 1

Inicio de la entrevista.

El iniciar la entrevista con un apretón de mano, una frase amable y una clara explicación de la finalidad perseguida con la entrevista, ayudará a reducir notablemente las tensiones provocadas por la situación de la entrevista, situación que es encarada por el entrevistado unas veces con miedo, otra con esperanza, pero siempre con gran expectación y con toda la intención de dar la impresión más favorable.

Lo que se ha dado en llamar RAPPORT o familiarización de la persona con la situación de la entrevista se establece en esta fase inicial.

Los primeros minutos de una entrevista son decisivos para poder lograr el éxito, ya que éste depende, con gran medida del rapport que establezca el entrevistador. Si las condiciones de la entrevista no son las mejores debido a una excesiva tensión por parte del entrevistado o a trastornos de tipo físico o anímico por parte del entrevistador, etc., es preferible que la entrevista se aplaze para una mejor ocasión.

En ocasiones sucede que el entrevistador se encuentra frente a personas agresivas, por lo tanto conviene recordar que la agresividad siempre es la defensa de los que se sienten inferiores o dependientes o aquellos individuos que son inducidos a ella por falta de respeto provenientes de las personas que lo rodean.

Es debido a todo esto que el entrevistador debe tener disponibilidad absoluta para aceptar al entrevistado y también para comprender sus problemas.

Todo buen entrevistador sabe que un individuo no solamente es una combinación fortuita de características, sino que es una entidad viva, dinámica y funcional. La amplia comprensión de la dinámica del individuo le ayudará a percibirlo con más claridad en relación con los objetivos que persigue.

La introducción a la entrevista requiere de una gran experiencia por parte del entrevistador, ya que la noción global de la persona que se adquiere durante estos primeros minutos le da la oportunidad al observador profesional de ordenar rápidamente la estrategia a seguir (estrategia que desde luego, ya debe de estar marcada en sus lineamientos generales, aún antes de entrar en contacto físico con el entrevistado). Recalquemos pues, que debe aprovecharse la oportunidad de observar a la persona antes de que la entrevista se formalice y las defensas del entrevistado entren en acción.

A manera de colofón se mencionan a continuación ciertas clases de comportamiento de un entrevistador, recomendables -- porque ayudan a establecer un buen "rapport".

- Tratar con cortesía.
- Interesarse al escuchar.
- Hacer preguntas extensas en lugar de específicas.
- Seleccionar áreas familiares al solicitante para poder abrir la entrevista.
- Aclarar que la información íntima se tratará confidencialmente. Esta indicación será suficiente hacerla una o dos veces

Comportamientos que obstaculizan o hacen inefectivo un -- buen "rapport".

- Plantear las preguntas de manera tal que, prácticamente se -- esten sugiriendo las respuestas.
- Plantear en forma muy directa (básicamente, en preguntas) -- los objetivos que se pretenden.
- Tratar con excesiva condescendencia o rudeza al entrevistado
- Utilizar el sarcasmo para poner en ridículo a la persona en cuestión.
- Usar un lenguaje no adecuado a las circunstancias y a la per-- sona.
- Insistir con preguntas sobre ciertas situaciones particula-- res que abiertamente provoquen resistencia en el sujeto.

Paso 2

Las primeras impresiones en la entrevista.

¿Cuál es el valor real de las primeras impresiones?

Esta es una buena pregunta que todo entrevistador serio -- debe plantearse antes de formular un juicio evaluativo sobre -- el entrevistado.

La pregunta ha sido muy discutida y, finalmente, la mayo-- ría a llegado a la conclusión de que solo ciertos tipos de --- impresiones son precisos y que la tarea del entrevistador, en este sentido, debe ser la de escoger lo que cree que es infor-- mación confiable, manteniendo una actitud de juicio demorado -- hasta que pueda obtener mayores datos.

Es cierto que existen entrevistadores que pueden juzgar con mayor precisión que otros, pero esto de ninguna manera justifica que formen juicios completos basándose únicamente en estas primeras impresiones.

Las primeras impresiones sólo deben funcionar para formular algunas hipótesis que irá reafirmando o rechazando a lo largo de la entrevista. Cuando la formulación del diagnóstico evaluativo se tiene que efectuar mediante la entrevista, el desarrollo de ésta puede deformarse ya que el entrevistador intentará encontrar a lo largo del proceso los argumentos que necesite para reforzar sus primeras impresiones.

Lo más prudente y confiable es simplemente anotar lo más sobresaliente y dejar las conclusiones finales para más tarde, cuando el entrevistado ya se ha retirado y el entrevistador tiene una impresión global.

Generalmente, las impresiones iniciales que recibe el entrevistador provienen de los rasgos expresivos que se manifiestan tan fácilmente en el comportamiento, como son: Entusiasmo, emotividad, apatía, sumisión, calidad de voz, timidez, lenguaje, etc. Estas primeras impresiones sobre todo cuando se presentan con claridad son susceptibles de ser valoradas más correctamente que aquellos rasgos que están más ocultos, tales como la capacidad de objetividad en la percepción y el análisis de hechos.

Es importante estar atento para evitar las fuentes de error en estas impresiones primarias, ya que se corre el ries-

go de caer en la generalización de ciertos rasgos específicos y tomar por signos objetivos, que permiten descubrir cualidades, aquellas características del entrevistado que son meramente exteriores; por ejemplo, la fisonomía, apariencia personal, la manera de presentarse ante el entrevistador, etc., y de esta manera suponer que el individuo que lleva un traje limpio, trabajará pulcramente, o que el torpe para desarrollar la entrevista lo será en su labor, etc. Las interpretaciones que el entrevistador profesional pueda desprender de la observación de todos los rasgos externos ciertamente tienen gran importancia para establecer hipótesis que después se irán desechando o afirmando, pero nunca dejará de ser sólo eso: hipótesis.

Otro factor que influye en gran manera en estas primeras impresiones es la tendencia de todo individuo a proyectar sus propias características (o sus contrarias) a otro. La mayoría de las veces este es un proceso que se da a nivel inconsciente en el entrevistado; es debido a esto mismo que se le exige mucha atención y autoconocimiento al entrevistador. Sumamente relacionado con este error de apreciación se encuentra el de los juicios hechos en base a estereotipos, es decir, atribuirle al entrevistado, desde el primer contacto con él, una serie de características que se supone debe tener de acuerdo al grupo social o racial al que pertenece.

Un tipo más de juicio basado en apariencias es el que efectúa el entrevistador por medio del estudio superficial de

los rasgos del rostro del entrevistado, pretendiendo reconocer por medio de ellos, rasgos de personalidad y temperamento; --- cierto es que puede llegar a haber alguna relación entre ellos, sobre todo, la capacidad de expresión, pero hasta la fecha no se ha podido demostrar que alguna peculiaridad del rostro sea decisiva para la definición de un rasgo de carácter o personalidad.

Por lo tanto, se podría decir que la mejor forma de sacar provecho de estas primeras impresiones es mantener constantemente, la más objetiva de las actitudes ante nuestras propias hipótesis, ya que esta es la única forma efectiva de evitar -- los errores antes mencionados.

Paso 3

Proceso de desarrollo de la entrevista.

Con respecto a este paso sólo queda un aspecto por explicar y es el relativo al tipo de entrevista que el entrevistador utilizará durante el encuentro.

El tipo de entrevista puede ser clasificado en dos grandes grupos:

a) Entrevista dirigida.

Dentro de ésta se encuentran:

- 1.- Entrevista de presión.
- 2.- Entrevista estandarizada.

b) Entrevista no dirigida.

Dentro de ésta se encuentra:

1.- Entrevista libre.

La entrevista dirigida o no dirigida puede ser a su vez:

1.- Entrevista individual.

2.- Entrevista de grupo.

Paso 4

Cima.

La cima o punto alto de la entrevista es cuando el entrevistador ha obtenido datos suficientes como para tomar una decisión.

Es el momento más adecuado para decidir si el candidato cumple o no con los requisitos de la situación. De ahí en adelante comenzará la etapa final, la cual estará exclusivamente determinada por la decisión tomada en el momento de la cima.

El haber pasado por esta fase con éxito no asegura necesariamente al entrevistado que sus expectativas se cumplan, ya que puede haber más trámites a seguir dentro de la organización antes de dar el veredicto final; sin embargo, el hecho de fallar en la entrevista puede ser razón suficiente para poner punto final al trámite del candidato o sujeto entrevistado, tomando el entrevistador la responsabilidad del rechazo.

Paso 5

Cierre de la entrevista.

Esta fase es casi tan importante como la del inicio.

Aquí conviene que el entrevistador acentúe el tono de cog

dialidad para así asegurarse que ha desaparecido toda la tensión que pudiera haberse producido en el transcurso de la entrevista. Antes de terminar hay que verificar si no quedó ningún punto sin investigar y si el entrevistado no desea añadir algo más.

El mejor camino para finalizar el encuentro es anunciar cinco o diez minutos antes que el final se acerca. Frases como: "Antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más", "nos estamos acercando al final, pero antes me gustaría que me dijera..." o "por último, desearía añadir algo más...", dichas amable o amistosamente, aún en el caso de que se haya decidido rechazarlo, ayudan al entrevistado a prepararse para terminar la entrevista.

Las personas que van a ser aceptadas en el caso de selección de personal, serán informadas ahora de los demás pasos -- que deben seguir así como los requisitos, salarios, políticas internas, etc., aquellas que sean rechazadas tendrán que recibir orientación sobre otros posibles lugares a donde recurrir.

Es necesario respetar su dignidad y hacer sentir que la entrevista "valió la pena" para evitar la sensación de derrota que el rechazo pueda acarrear.

Paso 6

Reporte de la entrevista.

Hacer un buen reporte de una entrevista, consiste en redactar un informe donde aparezcan las evaluaciones, conclusio-

nes y resultados finales de la entrevista. Su redacción debe ser sencilla y clara, de manera que cualquiera pueda entenderla y formar una imagen diáfana, sin que posteriormente llegue a haber necesidad de pedir explicaciones a quién lo escribió.

Esta redacción final pretende ayudar a comunicar claramente la imagen del entrevistado.

Por lo general, las entrevistas pretenden explorar y --- comprender mejor las características sociales, temperamentales y las motivaciones del entrevistado. La redacción del informe es una tarea realmente delicada y muy difícil debido a la necesidad de objetividad y de capacidad de análisis y síntesis que requiere del entrevistador, ya que el futuro del entrevistado depende, casi totalmente de los datos y las opiniones que se vuelquen en el informe.

Una de las diferencias más notables que existen entre la redacción de un simple resumen de la entrevista y un reporte minucioso y preciso de ésta, estriba, precisamente en la correcta selección y evaluación de aquellos datos relevantes espi- gados de entre la masa de información obtenida durante la -- entrevista. Los datos relevantes son aquellos imprescindibles para alcanzar los objetivos específicos que se ha planteado el entrevistador.

Es conveniente insistir aquí en la importancia que tiene el profesionalismo y el equilibrio emocional del entrevistador en la interpretación de estos datos.

Desde luego, el reporte tendrá que ser distinto según el

tipo de entrevista que se haya realizado y la finalidad de ésta, es decir, se abocará a tocar los puntos que interesen destacar.

Confiabilidad de la entrevista.

La confiabilidad o la consistencia con la que es evaluada la información obtenida de la entrevista es la primera consideración para determinar su utilidad. La confiabilidad comprende dos tipos:

a) La confiabilidad intracalificador.

De acuerdo con Mayfield, un entrevistador que vuelve a -- practicar la misma entrevista o que escuche en una cinta la entrevista original, existe cuando el entrevistador tiende a llegar aproximadamente a la misma evaluación a la que llegó originalmente.

b) La confiabilidad intercalificador.

Tiene lugar cuando dos o más entrevistadores evalúan al mismo solicitante. El grado hasta el cual estén de acuerdo sobre las calificaciones del solicitante, es principalmente una función del tipo de entrevista. Las entrevistas estructuradas en lo general, proporcionan una mayor confiabilidad intercalificador que las entrevistas no estructuradas.

Validez de la entrevista.

La validez de la entrevista está relacionada con el grado hasta el cual proporciona información que sea predictiva del éxito o fracaso del solicitante en el trabajo.

B.3 PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Definición.

Las pruebas psicológicas tratan de evaluar la capacidad humana señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura.

Características que debe tener un examen.

Va que el objetivo de un examen es servir como instrumento de medidas, debe de tener una serie de cualidades para que pueda cumplir satisfactoriamente su cometido.

Estas cualidades son:

- 1.- Debe ser graduable: Su resultado pueda expresarse en cifras.
- 2.- Debe ser estandarizado: Debe ser verificado y contrastado en un gran número de personas.
- 3.- Debe ser válido: Cuantificar con precisión lo que se desea medir.
- 4.- Debe ser fiable: Puede aplicarse varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose los mismos resultados.
- 5.- Debe ser inédito: No debe ser conocido por el examinado -- porque el examen pierde validez.
- 6.- Debe presentar dispersión: Mostrar las diferencias individuales a modo de tipificar los examinados en grupos según su calificación.

- 7.- Debe ser interesante: Debe atraer la atención del interesado.
- 8.- Debe excluir el azar: Su resultado debe satisfacer plenamente la cualidad de validez y no de una razón casual.
- 9.- Debe ser uniforme: La interpretación de los resultados debe ser rígida; o sea, que éstos no pueden ser variados.
- 10.- Debe tener objetividad: Los resultados no deben depender de opiniones personales ni de impresiones subjetivas de los examinadores o calificadores.
- 11.- Debe ser constante: No deberá modificarse, ni alterarse sin previa estandarización.
- 12.- Debe ser rápido: No debe invertirse mucho tiempo en su aplicación.
- 13.- Debe tener dificultad creciente: Al hacer consideraciones en aspectos tales como la edad o los conocimientos, el grado de dificultad deberá estar relacionado con el estrato deseado.

Clasificación de las pruebas.

- 1.- Por su función.

Entre esta clasificación se pueden distinguir según los fines que persiguen:

- a) Pruebas de inteligencia.

Existen diferentes criterios con respecto a la definición de inteligencia.

Para unos, es la aptitud de valerse de experiencias, para

das, para otros es la aptitud de aprender rápidamente y una -- tercera posición la considera como la combinación de una serie de aptitudes específicas entre las cuales se citan las siguientes: Analógica, cuantitativa, retentiva, perceptiva, inductiva deductiva, razonamiento y fluidez mental.

Este tipo de prueba tiende a medir la habilidad y capacidad mental para aprender.

La relación que existe entre la inteligencia y el éxito - en el trabajo, en cualquier situación requiere un exhaustivo - análisis, ya que las altas puntuaciones en pruebas de inteligencia en muchas ocasiones no significa éxito potencial.

La conclusión a la que han llegado reconocidos psicólogos es que las pruebas de inteligencia miden las aptitudes intelectuales; por consiguiente este tipo de prueba debe emplearse -- únicamente en la selección de personal para trabajos que requieren aptitudes académicas.

En los estudios sobre la naturaleza de estas pruebas, se han identificado distintas aptitudes primordiales de carácter mental, tales como:

- Facilidad de palabra.
- Comprensión verbal.
- Memoria.
- Razonamiento inductivo y deductivo.
- Facilidad para los números.

b) Pruebas de aptitudes.

Los psicólogos reconocen que una aptitud es el producto de capacidades innatas y de la influencia del medio, en proporciones diferentes según los tipos de pruebas.

En otras palabras, determinan si el individuo tiene facultades o talento para aprender determinado oficio, se refleja la influencia acumulativa de la multiplicidad de experiencias de la vida ordinaria, es decir miden los efectos del aprendizaje bajo condiciones relativamente incontroladas y desconocidas.

En la práctica se utilizan para predecir con qué facilidad adquirirá ciertos conocimientos el sujeto.

Son de gran utilidad si se van a desarrollar actividades de adiestramiento.

Hay dos tipos de pruebas de aptitud:

- 1.- El analítico que mide una o varias actitudes y tiende a medir aptitudes especiales tales como la capacidad visual, percepción de espacio y destreza manual.
- 2.- El tipo analógico que duplica los elementos esenciales del trabajo en una sola prueba, ya sea reproduciendo el trabajo a escala menor o simulándolo, pero sin reproducirlo con toda exactitud.

c) Pruebas de conocimientos.

Estas pruebas tratan, o bien una sola materia o el conjunto de las materias escolares, formando baterías de rendimiento

escolar.

En lo general están destinadas a un nivel escolar y no a una edad cronológica.

d) Pruebas de personalidad.

Estas exploran los rasgos del carácter, introversión, emotividad, etc., o sea los aspectos distintivos y efectivos (voluntad de hábitos, gustos e inclinaciones).

La personalidad es la forma específica en que el individuo se relaciona con el medio ambiente; es la manifestación total, psíquica y orgánica del individuo; está destinada por la herencia y por el medio ambiente y expresa las modalidades características de cada individuo.

Estas se dividen en:

1.- Cuestionarios.

Se debe a Alfred Binet la idea de utilizar cuestionarios como prueba de personalidad. Están compuestos por un número determinado de preguntas, presentadas al sujeto por escrito y referentes a sus opiniones, gustos, sentimientos, su comportamiento de circunstancias precisas, etc. Habitualmente se pide al sujeto que conteste con sí o no; en ciertos casos el puede indicar que su respuesta no puede ser precisa sobre el punto tratado. A veces la respuesta es por opción múltiple, debiendo el sujeto elegir varias respuestas que se le proponen.

2.- Técnicas proyectivas.

En su esencia, una técnica proyectiva es un método de es-

tudio de la personalidad que pone al sujeto ante una situación a la cual contestaría según el sentido que para el presenta -- esa situación y según lo que sienta mientras contesta.

e) Pruebas de interés.

Estas pruebas están diseñadas con el objeto de descubrir modelos de intereses individuales, para poder definir que tipo de trabajo puede satisfacer a los empleados. El análisis de interés en la selección principia por descubrir los modelos de intereses que pudieran estar relacionados con el éxito en diferentes tipos de puestos.

Estas pruebas permiten la medición del interés profesional o vocacional.

2.- Por su composición.

Con el fin de llegar al conocimiento de la personalidad o de la suficiencia de un individuo, se le podrán aplicar los siguientes tipos de exámenes:

a) Unicos.

Este tipo de examen está destinado a conocer exclusivamente un aspecto del examinado, tal como una aptitud categórica - (su inteligencia, su memoria, etc.).

b) Graduados.

Consiste en un conjunto de exámenes con un grado de difi-

cultad creciente, con el fin de examinar algún aspecto particular, tal como se señala para el examen único, con la diferencia de que en este caso se usarán varias pruebas similares.

c) Sistema o batería.

Aquí se efectúa un conjunto de pruebas para hacer distintas valoraciones al sujeto a quien se le aplican.

3.- Por su forma de aplicación.

Estas pruebas pueden ser:

a) Mudas.

Este tipo de exámenes requieren para su aplicación ejecuciones prácticas, tales como reconstruir un rompecabezas, partir en tres partes iguales una vara, doblar un alambre según el modelo.

b) Orales.

Se sintetiza en la entrevista, la cual requiere planeación y organización.

Como instrumento de valoración complementario, la prueba oral tiene gran aplicación en la selección de personal.

c) Escritas.

Son las más comunes en la selección de personal, en principio son más confiables y objetivas que cualquier otro instru-

mento de evaluación de la capacidad de un persona sobre todo - cuando se trata de cubrir un cargo de un nivel jerárquico ---- intermedio o inferior.

Las pruebas escritas comprenden una gran variedad de formas, tales como:

Preguntas para complementar, cierto o falso y de opción - multiple.

d) Instrumentales.

Este tipo de exámenes se refieren al aspecto práctico a - través de aparatos y dispositivos mecánicos.

4.- Por su finalidad.

Estas pueden ser:

a) Cualitativas.

A través de estas pruebas se pretende determinar en el -- examinado la presencia o la ausencia de un aspecto determinado

b) Cuantitativas.

Con estos exámenes se cuantifica la presencia cualitativa

c) Diagnóstico.

El valor del diagnóstico de un examen se refiere a la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo al momento de hacer la prueba.

d) Pronóstico.

Este tipo de exámenes se refiere a la predeterminación -- del rendimiento del individuo con base en el valor del diagnóstico.

5.- Por el modo de aplicación.

Pueden ser de dos formas:

a) Individuales.

La aplicación individual se refiere a la administración -- del examen a una sola persona cada vez.

b) Colectivas.

La aplicación colectiva se refiere a la administración -- del examen a varias personas simultáneamente.

B.4 ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

En esta fase se verifica los datos proporcionados por el candidato en la hoja de solicitud y en la entrevista, para --- comprobar que no mintió.

Es muy importante este aspecto pues si está falseando la información antes de que se le contrate, es posible que lo haga posteriormente en el desempeño de sus funciones.

Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación como son los compañeros de trabajo y jefes del mismo.

La investigación debe cubrir tres áreas:

- 1.- Porporcionar una información de la actividad sociofamiliar a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- 2.- Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en empleos anteriores.
- 3.- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales.
- Antecedentes y estructura familiar.
- Antecedentes laborales.
- Situación económica.

B.5 EXAMEN MEDICO.

Este reviste una importancia básica en las organizaciones al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Evita el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría de trabajo y demuestran que está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que éste redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

El examen es una garantía para el patrón y para el aspirante, en el caso del patrón invertirá tiempo y dinero si acepta a alguna persona que tal vez sea apta mentalmente para realizar el trabajo, pero que físicamente este incapacitado para poder desarrollarlo y en lo que toca al candidato también será costoso que lo empleen en cierto trabajo para el cual no posee las cualidades físicas debidas, ya que podría enfermar, en cambio puede existir otro tipo de puesto en el que no sea de gran importancia carecer de dichas cualidades y en el cual se podría desarrollar ampliamente.

La implementación del examen médico evitará:

- Un mayor índice de ausentismo.

- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro de contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de productos o servicios.

El examen médico varía según la empresa que lo realice y el puesto para el cual se requiere; ya que a veces se da una simple constatación de las capacidades físicas del individuo, o simplemente una verificación de su apariencia física y bienestar general, o se le hace un examen minucioso al aspirante acompañado de estudios de laboratorio y rayos x.

B.6 EXAMEN TECNICO.

El examen técnico se realiza por personas especializadas en cada una de las diferentes áreas de trabajo, con el fin de evaluar los conocimientos que específicamente se requieren.

Para esta operación se emplea un examen elaborado de antemano presentado por escrito y que abarca los aspectos teórico práctico de los diversos conocimientos necesarios y los cuales determinan en gran medida a veces la aceptación o rechazo del candidato.

Este examen es variable en cuanto a duración, ya que tarda de acuerdo con la importancia y características de la vacante que se va a cubrir.

6.- FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Hipótesis es una proposición o suposición encaminada para responder tentativamente a algún problema.

Esta debe tener operatividad, validez y fidedignidad para que sepa claramente cuál es el objetivo del trabajo que esta desarrollando.

Entre las alternativas que tomé en cuenta para la determinación de la hipótesis que será el marco de referencia en la presente investigación son las siguientes:

Si el proceso de selección de personal implantado en una organización, está sujeto a los requerimientos de la misma, -- entre los beneficios que recibirá ésta, pueden estar los si--- guientes:

- Ayudará al reconocimiento más oportuno de todos aque--- llos conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para -- llevar a cabo los ascensos, cambios y transferencias del perso-- nal.

- Servirá de base para tomar una adecuada selección de -- personal.

- Ayudará a evitar conflictos entre la organización y el personal.

- Mantendrá el interés y sentido de responsabilidad, espí-- ritu de colaboración por parte del trabajador ya que estará -- ocupando un puesto que va de acuerdo a su interés y capacidad.

- Se evitará que exista un número excesivo de vacantes ya que el trabajador estará contento, además de que ha sido seleccionado cuidadosamente.

Referente a los métodos de selección de personal, si los usados en una organización se identifican con la madurez y --- comprensión de quién los emplea, generará:

- La confianza necesaria para aceptar los métodos impuestos por la organización, por los beneficios que se considerarán y redundarán en ésta y en los mismos trabajadores.

Resumiendo lo expuesto, la hipótesis es:

" El adecuado reclutamiento y selección de personal a todos los niveles contribuirá de una mejor manera en las metas de la organización "

7.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Si entendemos que todo objetivo se relaciona con el fin o meta que se persigue, la presente investigación tiene como --- objetivos los siguientes:

- 1.- Aprobar o desaprobar la hipótesis.
- 2.- Conocer la situación real del proceso de selección de personal en las empresas hoteleras.
- 3.- Determinar que posibilidades tiene el Licenciado en - Administración para desenvolverse en la función de selección en el ramo hotelero.
- 4.- Conocer cuáles son los pasos del proceso de selección tomados en cuenta para los diferentes niveles jerárquicos existentes en una organización.
- 5.- Conocer cuál es el beneficio que tienen con el criterio de selección que utilizan.

8.- DETERMINACION DEL UNIVERSO

Definición.

Es el área de la cual los datos estadísticos son recopilados.

El universo puede ser:

1.- Universo finito.

Tiene un número limitado de individuos u objetos.

2.- Universo infinito.

Tiene un número ilimitado de individuos u objetos.

El universo de la investigación fueron los hoteles de 4 y 5 estrellas y gran turismo, que se encuentran afiliados a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C., los cuales fueron 330 en la República Mexicana.

La causa de esta elección fue la enorme actividad turística que se tiene en ellos y por lo cual existe una gran afluencia de personal, dando como resultado la utilización del proceso de reclutar y seleccionar al personal, y porque considero que cuentan con un proceso de selección más definido.

9. - DETERMINACION DE LA MUESTRA

Definición.

La muestra es utilizada para el estudio estadístico y los resultados de la muestra son usados como las bases para describir, estimar o predecir las características del universo o población.

Como me sería imposible tratar de investigar a todas las empresas que interesan a la investigación se escogió de entre ellas a aquellas que representarían a la totalidad que es lo -- que conocemos como muestra.

Para que esta parte de la población o universo (muestra) alcance sus objetivos, debe reunir básicamente las siguientes características:

a) Ser representativa, es decir, que deben estar en la -- muestra todas aquellas empresas que tengan las mismas cualidades y características de la totalidad de la población.

b) Ser suficiente, o sea que la cantidad de empresas seleccionadas debe ser el mínimo para que represente al universo pero este mínimo debe prever errores.

c) Ser significativa, es decir debe abarcar y contener -- aspectos significativos del universo.

El método que utilice para seleccionar la muestra fue el de azar, en virtud de que es el más recomendable para el estudio.

dio. Consiste en escoger de la población a todas aquellas --- empresas que representen a un grupo de la población y que en conjunto representen a la totalidad, como puede notarse, se -- cumple en este punto una de las características de la muestra citada anteriormente.

Tomando en cuenta dicho universo y aplicando la fórmula - para determinar la muestra se tiene:

Fórmula.

$$n = \frac{P(Q)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(Q)}{N}}$$

Donde:

n - Tamaño de la muestra

n - ?

P - Probabilidad a favor

P - .8

Q - Probabilidad en contra

Q - .2

E - Error

E - .08

Z - Nivel de confianza

Z - 95% (1.96 valor en -
tablas.)

N - Tamaño del universo

N - 330

Sustitución:

$$n = \frac{.8(.2)}{\frac{(.08)^2}{(1.96)^2} + \frac{.8(.2)}{330}}$$

Resultado:

n = 26 empresas a entrevistar.

El resultado representa la muestra y en base a ésta las afirmaciones y conclusiones que se hagan serán motivo de todo crédito, sin embargo, para darle un mayor grado de confiabilidad, abarque un mayor número de hoteles, es decir fueron 34 -- empresas entrevistadas.

La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C., tiene dividido a la República Mexicana por zonas siendo las más representativas para mi investigación la zona 1 y 2 de las cuales escogí algunos estados.

10.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

Para poder comprobar la hipótesis y verificar hasta qué punto los hechos observados concuerdan con ésta, fue necesario diseñar un modelo de investigación y para esto; tome en cuenta los objetivos de la misma.

Los instrumentos de apoyo que utilice para la recolección de datos fueron:

a) Cuestionarios.

Definición.

Es el formulario o modelo estandarizado que se elabora para registrar datos obtenidos.

Este fue el instrumento básico de investigación, por considerarlo como la técnica más sencilla y concreta de recopilación de información, además de que permite el examen de un mayor número de casos en menor tiempo.

También utilice la observación, ya que por medio de ella puedo verificar si realmente me dieron la información verdadera de algunos datos.

b) Prueba piloto.

Se formuló un cuestionario piloto con el fin de localizar las posibles fallas, y así poder rectificarlo antes de aplicarlo a la muestra representativa y, para esto se escogieron 10 - empresas en el D.F. que me dieron su opinión acerca del conte-

nido, funcionalidad y formato.

Apliqué mi prueba piloto a la muestra preliminar a fin de detectar errores. En base a observaciones llevadas a cabo en la aplicación del cuestionario piloto e incorporando los comentarios hechos a éste se hicieron varias modificaciones, mismas que repercutieron en la creación del nuevo cuestionario que resultó más adecuado a mis necesidades.

c) Realización de la entrevista.

Para realizar mis entrevistas acudí a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C., donde se me facilitó ayuda -- por parte del Profr. ALFREDO MIRELES VAZQUEZ, Gerente de Capacitación de la misma, dandome cartas dirigidas a cada uno de los hoteles que iban a ser entrevistados. (Ver anexo 1).

Procedí a realizar la encuesta y para ésto lo hice en Guadalajara, Puerto Vallarta, Acapulco y Distrito Federal por tener mayor cantidad de hoteles que cuentan con las características necesarias.

Se aplicó el cuestionario de la siguiente forma:

- Se concertaron citas telefónicas y personales.
- Se visitó al encargado del departamento de personal en horarios acordados.
- En los hoteles visitados, con las personas que atendieron la entrevista se expuso ampliamente el objetivo de la investigación.

- Recogí los ejemplares del cuestionario que se quedaron con ellos.

d) Análisis e interpretación de los datos.

La información obtenida se procesó en una computadora utilizando el programa SPSS (Statistics Package The Social Science) y obtuve datos muy importantes los cuales represente por medio de gráficas con el propósito de presentarlos con mayor claridad.

e) Conclusiones.

En este punto se incluyen los resultados a los que llegue considerando para ello los datos obtenidos en la recopilación de éstos, su análisis e interpretación y las observaciones.

10.1 PRONOSTICOS DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES.

Tomé en cuenta los posibles problemas con los que me podría enfrentar en el transcurso de la investigación de campo, por lo que a continuación se ennumeran los más determinantes, con sus respectivas soluciones.

- Problemas.

Que no existiera ningún proceso de selección de personal claramente establecido, en algunos de los hoteles visitados, elegidos dentro de la muestra.

Que el encargado del departamento de personal se negara a recibirnos.

Posibilidad de que tuviera que dejar el cuestionario, por que así lo sugiriera el encargado del personal y que no lo devolviera en la fecha convenida.

- Solución.

Sería sustituido por otro hotel del cuál se pudiera obtener la información que me interesa.

- Problema.

Negligencia por parte de ciertas empresas hoteleras para con determinadas preguntas, las cuales desde su punto de vista son consideradas como confidenciales o comprometedoras.

- Solución.

Convencerlos de que persistan de dicha actitud, de que -- por ninguna manera la información en el caso de que me la proporcionaran; sería utilizada en perjuicio suyo dándole una promesa de anonimato a su empresa.

Dado el caso de que la empresa insistiera en dicha negativa, me dirigiría a otro hotel que me proporcionara la información requerida.

Previendo los problemas anteriores solicité al Profr. Alfredo Mireles V. que me diera algunas cartas extras.

11.- CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios son formas impresas en las cuales los sujetos a los que se aplican proporcionan información escrita al investigador.

El contenido de este cuestionario se basa prácticamente en investigar las fuentes y medios de reclutamiento así como los pasos del proceso de selección de personal más utilizados en la rama hotelera.

Por medio de las preguntas que integran el cuestionario se pudo indicar a la muestra representativa para representar real y objetivamente respuestas a las interrogantes que sustentan mi investigación.

La estructura del cuestionario la pensé y estudié ampliamente hasta llegar al establecimiento de las preguntas apropiadas y definitivas.

La elaboración de las preguntas tuvo como base u origen los objetivos particulares de la investigación.

El cuestionario consta de dos tipos de preguntas:

- a) Preguntas de opción múltiple, en éstas ofrezco un --- cierto número de opciones específicas para que elijan una o más.
- b) Preguntas abiertas, con éstas pretendo que el entrevistado tenga la libertad de contestar con sus propias palabras, ya que no quisé en ningún momento influenciar en sus respuestas.

En seguida menciono brevemente la finalidad de las diferentes preguntas del cuestionario.

"Con relación a los datos generales"

En este bloque de preguntas se encuentran:

Antigüedad de la empresa, origen del capital, total del personal de confianza y sindicalizado, número de hoteles que componen la cadena, cantidad de hoteles que tienen en el extranjero y en territorio nacional, profesión del responsable de reclutar y seleccionar al personal, antigüedad de desempeñar el puesto, si existen las mismas políticas y procedimientos para seleccionar al personal en todos los hoteles que forman la cadena.

"Con respecto a las fuentes y medios de reclutamiento"

La intención de las preguntas aquí abarcadas fue la de conocer cuáles son las fuentes y medios que más se utilizan y a que nivel jerárquico; esto es con el fin de determinar si el empleo de éstas están acordes con el nivel que lo solicita

"Con respecto a requisitos que se piden para ser candidato"

En esta pregunta se ennumeran varias opciones con el objeto de conocer cuáles son los requisitos más exigidos para poder ser un candidato y si éstos están de acuerdo a la vacante que se pretende cubrir.

"Con relación al número de vacantes y razones de éstas"

Estas preguntas tienen el propósito de poder determinar la rotación de personal que tienen y si los motivos son debido a conflictos laborales, promociones, terminación de contrato, separación voluntaria del trabajador, etc.

"Con relación a los pasos del proceso de selección"

El propósito de esta pregunta fue el de conocer cuáles son los pasos más utilizados y a que nivel jerárquico son considerados, y así estar en condiciones de preconcebir cuales resultan ser los más aplicables en la muestra.

"Con relación a motivo de rechazo de un candidato"

El propósito de esta pregunta es poder determinar cuáles son los motivos de rechazo más comunes y ver si éstos son significativos para tomar dicha decisión.

**"Con respecto al grado de beneficio que tienen con el --
criterio de selección que utilizan"**

El motivo de esta pregunta es ver si esta consciente el encargado de reclutar y seleccionar al personal del beneficio que obtiene y ver si acepta una posible modificación o cambio al proceso empleado.

"Con relación a problemas que genera el personal"

A través de esta pregunta quisé saber cuáles son los --- principales conflictos que tienen en el ámbito laboral, con - el objeto de determinar si éstos se hubieran podido detectar a través de los pasos del proceso de selección.

"Con relación a las recomendaciones"

A través de esta pregunta quisé determinar cuáles son -- las recomendaciones que harían para que se aplicará un crite- rio de selección que diera buenos resultados a las empresas - hoteleras.

12.- APLICACION DE LA PRUEBA PILOTO

La prueba piloto es el cuestionario aplicado experimentalmente a un pequeño grupo de personas, para verificar la fidelidad, operatividad y validez del mismo, pero con posibilidades de rectificarlo antes de administrarlo a la muestra.

Para poder encontrar las fallas en que se incurrieron al elaborar el cuestionario, así como para verificar las características de mi prueba, ésta se aplicó a diez hoteles tomados al azar fuera de la muestra real.

Este primer cuestionario que elaboré se sujetó a una crítica por parte de los hoteles que contribuyeron en mi prueba, enfocandome a que se evaluara el formato, su presentación y el contenido, generando tal propósito los siguientes cambios:

- Referente a la pregunta "esta cadena hotelera es"

Diez personas opinaron que agregara la opción capital mixto.

- "De cuántos hoteles está compuesta la cadena"

Diez personas opinaron que faltaban las opciones:

a) Territorio nacional, b) Otros países. Por lo que -- las agregué.

- Referente a la pregunta "fuentes y medios de reclutamiento"

Nueve personas opinaron que omitiera los porcentajes -- que pedía, ya que esta información sería muy difícil --

que me la dieran y además desanimaba a seguir contestando el cuestionario, una persona opinó que no había problema alguno en contestarla.

Por tal motivo puse en su lugar "Marque con una x el medio y fuente que utiliza"

- Con respecto a los "requisitos que son necesarios para poder ser candidato"

Diez personas opinaron que omitiera la opción de color de piel, ya que este requisito no se exige.

Por lo que la omití.

- Con respecto a "cuántas vacantes tiene al mes"

Diez personas opinaron que la cambiara por "año" ya -- que pasan varios meses sin que tengan ninguna vacante. Así que quedó el "año"

- Referente a la "función de selección"

Nueve personas opinaron que omitiera el porcentaje que pedía por ser difícil de proporcionar, y uno opinó que no había problema alguno en contestarla.

Por tal razón la quitó y dejó "Marque con una x aquellas opciones que emplee"

Diez personas opinaron que omitiera los nombres de las pruebas psicológicas que pedía, ya que éstos en caso de que se apliquen lo hace un psicólogo y sólo éste lo sabe y es difícil localizarlo, porque no labora en la

empresa.

Por lo que quedó omitida.

En base a las fallas y beneficios que aportó la prueba -- piloto y tomando en cuenta las opiniones elaboré un nuevo cuestionario que resultó ser más fácil de contestar, más claro y - objetivo. (Ver anexos 2 y 3).

Anexo 2 (cuestionario piloto).

Anexo 3 (cuestionario definitivo).

13.- REALIZACION DE LA ENTREVISTA

La forma en que distribuí los hoteles que fueron considerados dentro de la muestra a estudiar, fue la siguiente:

Debido a que la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C., tiene dividida la República Mexicana por zonas, yo elegí por ser las que mayor número de hoteles con características requeridas tenían, la zona 1 y 2; pero éstas no fueron encuestadas en su totalidad, sino solamente algunos estados que la componen.

Realice ocho encuestas en Guadalajara, Puerto Vallarta y Acapulco y diez en el Distrito Federal.

Una vez asignados los hoteles a entrevistar concerté citas telefónicamente y en persona con los encargados de reclutar y seleccionar al personal, explicándoles a éstos el motivo de mi entrevista y llegando a un acuerdo los visité.

Al término de cada entrevista iba anotando algunos comentarios u observaciones para que éstos me sirvieran como punto de referencia al analizar los datos obtenidos.

13.1 ASPECTOS POSITIVOS.

- En la mayoría de los hoteles hubo cortesía y disponibilidad inmediata para brindarme la atención necesaria.

- Se originaron preguntas en torno a la actual situación que guarda la aplicación del proceso de selección.

- Se me proporcionó información adicional para la realización de mi investigación.

- En algunos hoteles las personas que me atendieron, se sintieron tan atraídas por el tema; que me pidieron les informara posteriormente sobre los resultados de mi trabajo.

13.2 ASPECTOS NEGATIVOS.

- La investigación de campo iba a ser realizada en toda la zona 1 (Guadalajara, D.F., y Nuevo León) y en la zona 2 --- (Acapulco, Cancún, Cozumel, Ixtapa Zihuatanejo, Mazatlan y Puerto Vzilarra) pero debido al tiempo y costo que representaba la investigación, la realice solamente en los lugares que mencioné anteriormente.

- Me encontré con encargados de reclutar y seleccionar personal que no mostraron ningún interés en la investigación y tal vez ese fue el motivo por el que me contestaban a la ligera y de una forma grosera.

14. - ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

En base a la investigación llevada en forma práctica sobre el proceso de selección de personal en el sector hotelero, el siguiente análisis de datos obtenidos a través de cuestionarios, viene a delinear la situación actual en que se encuentra el proceso de selección como técnica para elegir al nuevo personal.

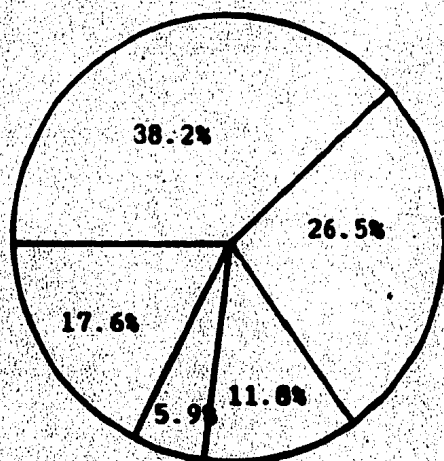
La composición y estructura de las preguntas que forman el cuestionario me permitió que al efectuar el computo de datos facilitara el verificar la congruencia de una respuesta con otra y por lo tanto la confiabilidad de éstas.

Presentaré toda la información obtenida por medio de cuadros sinópticos y gráficas que facilitarán poder hacer una comparación de los datos.

DATOS GENERALES

Antigüedad de la empresa.

	Frecuencia	%
a) 1 - 5 años	13	38.2
b) 6 - 10 años	9	26.5
c) 11 - 15 años	4	11.8
d) 16 - 20 años	2	5.9
e) 21 - Más años	6	17.6
	<u>34</u>	<u>100.0 %</u>

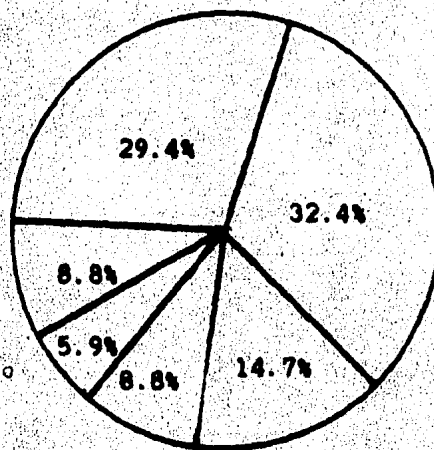


INTERPRETACION:

El 38.2% nos demuestra que este sector acapara la atención del inversionista en los últimos años.

Personal de confianza ocupado.

	Frecuencia	%
a) 1 - 50	10	29.4
b) 51 - 100	11	32.4
c) 101 - 150	5	14.7
d) 151 - 200	3	8.8
e) 201 - 250	2	5.9
f) 251 - 300	3	8.8
	<hr/> 34	<hr/> 100.0 %

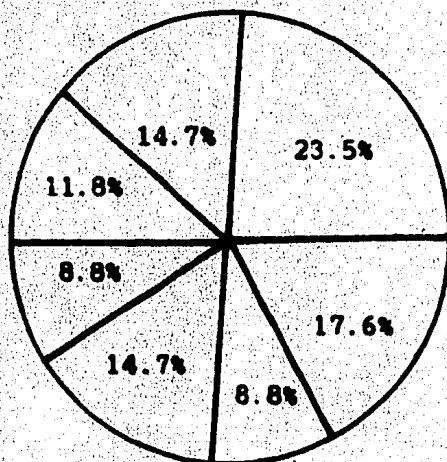


INTERPRETACION:

Se observa que cuentan con 51 a 100 empleados de confianza. Esto se debe a que los hoteles encuestados fueron de 4,5 estrellas y gran turismo; en los cuales es necesario contar con bastante personal.

Personal sindicalizado ocupado.

	Frecuencia	%
a) 1 - 50	4	11.8
b) 51 - 100	5	14.7
c) 101 - 150	8	23.5
d) 151 - 200	6	17.6
e) 201 - 250	3	8.8
f) 251 - 300	5	14.7
g) 301 - más	3	8.8
	<hr/> 34	<hr/> 100.0 %

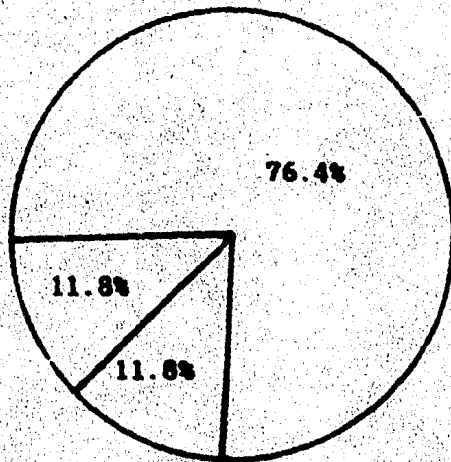


INTERPRETACION:

El 23.5% de los hoteles tienen personal sindicalizado de 101 a 150, la proporción es adecuada tomando en cuenta a los hoteles que son de 4,5 estrellas y gran turismo.

Esta cadena hotelera es.

	Frecuencia	%
a) Mexicana	26	76.4
b) Extranjera	4	11.8
c) Capital mixto	4	11.8
	<hr/> 34	<hr/> 100.0 %

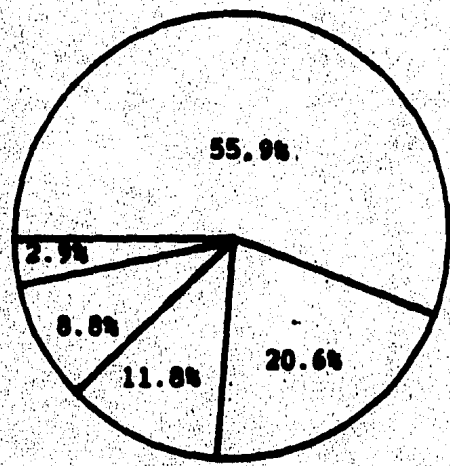


INTERPRETACION:

El 76.4% afirman que su capital social está representado por mexicanos cumpliendo así con la legislación de la materia.

Cuántos hoteles tienen en territorio nacional.

	Frecuencia	%
a) 1 - 5	19	55.9
b) 6 - 10	7	20.6
c) 11 - 15	4	11.8
d) 16 - 20	3	8.8
e) 21 - 25	1	2.9
	<hr style="width: 50px; margin: auto;"/> 34	<hr style="width: 50px; margin: auto;"/> 100.0 %

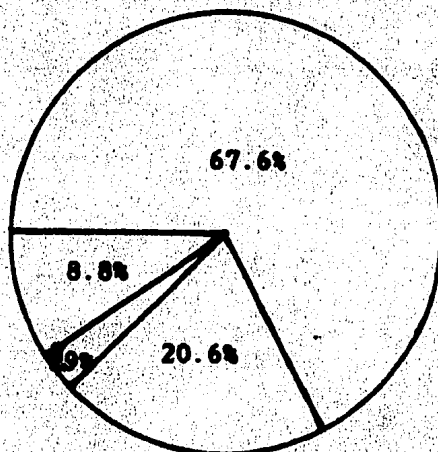


INTERPRETACION:

Cada razón social tiene varios hoteles en la República Mexicana destacando aquellos que tuvieron entre 1 y 5 como lo refleja el 55.9%.

Cuántos hoteles tiene en otros países.

	Frecuencia	%
a) Ninguno	23	67.6
b) 1 - 50	7	20.6
h) 301 - 350	1	2.9
i) 351 - más	3	8.8
	<hr/> 34	<hr/> 100.0 %

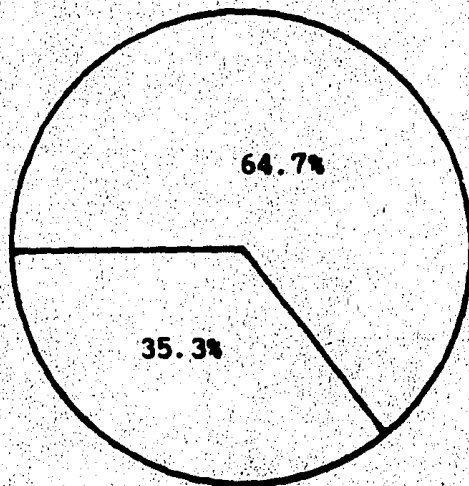


INTERPRETACION:

El 32.4% de los hoteles encuestados son empresas transnacionales ya que tienen hoteles en otros países.

Son las mismas políticas y procedimientos para reclutar y seleccionar al personal de todos los hoteles que forman la cadena tanto en el país como en el extranjero.

	Frecuencia	%
a) Si	22	64.7
b) No	12	35.3
	<hr/>	<hr/>
	34	100.0 %

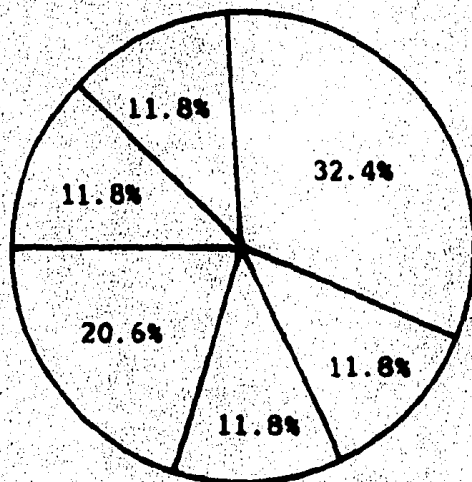


INTERPRETACION:

Por el conocimiento que tienen entre ellos el 64.7% --- afirma tener las mismas políticas y procedimientos en esta función.

La profesión del responsable de reclutar y seleccionar es.

	Frecuencia	%
a) Lic. en Relaciones Industriales	4	11.8
b) Lic. en Psicología	4	11.8
c) Lic. en Administración	11	32.4
d) Lic. en Contaduría	4	11.8
e) Lic. en Derecho	4	11.8
f) Otros	7	20.6
	<hr/> 34	<hr/> 100.0 %

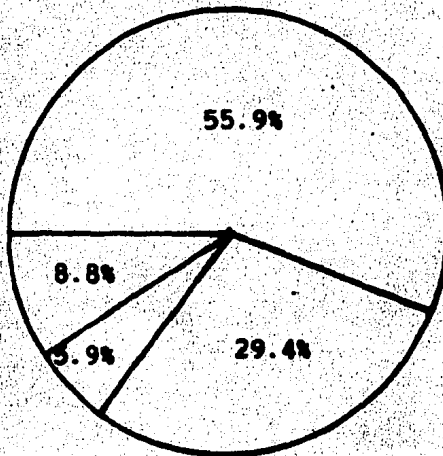


INTERPRETACION:

Destaca entre los profesionistas que incursionan en esta función el Licenciado en Administración, lo que hace factible un campo propicio para los egresados de esta carrera.

Cuál es la antigüedad que tiene desempeñando la función de reclutar y seleccionar al personal.

	Frecuencia	%
a) 1 - 5 años	19	55.9
b) 6 - 10 años	10	29.4
c) 11 - 15 años	2	5.9
d) 16 - 20 años	3	8.8
	<hr/> 34	<hr/> 100.0 %

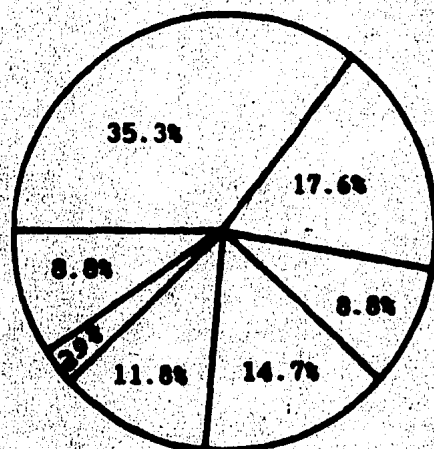


INTERPRETACION:

El 44.1% tiene una antigüedad superior a los seis años - lo que nos demuestra gran estabilidad en el puesto.

Nombre del puesto responsable de reclutar y seleccionar.

	Frecuencia	%
a) Departamento de personal	12	35.3
b) Departamento de Recursos Humanos	6	17.6
c) Dirección de Relaciones Industriales	3	8.8
d) Gerencia de Recursos Humanos	5	14.7
e) Gerencia de Personal	4	11.8
f) Departamento de Relaciones Industriales	1	2.9
g) Gerencia de Relaciones Industriales	3	8.8
	<u>34</u>	<u>100.0 %</u>

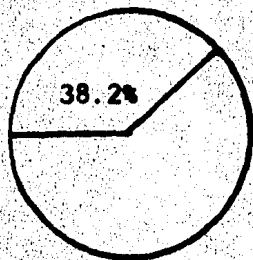
**INTERPRETACION:**

No existe un departamento específico para la función de reclutar y seleccionar personal, aunque la misma se manifiesta más en el "Departamento de Personal".

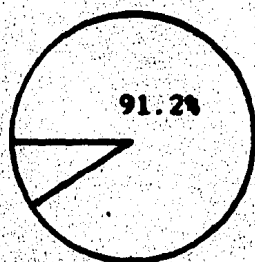
FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Acude al personal que tiene colaborando actualmente.

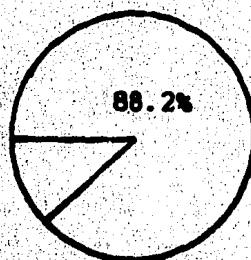
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	13	38.2
b) Supervisor	31	91.2
c) Empleado administrativo	30	88.2
d) Personal operativo	--	---



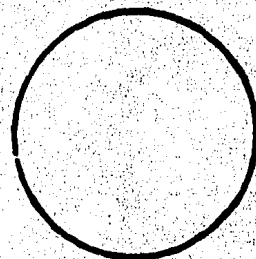
a



b



c



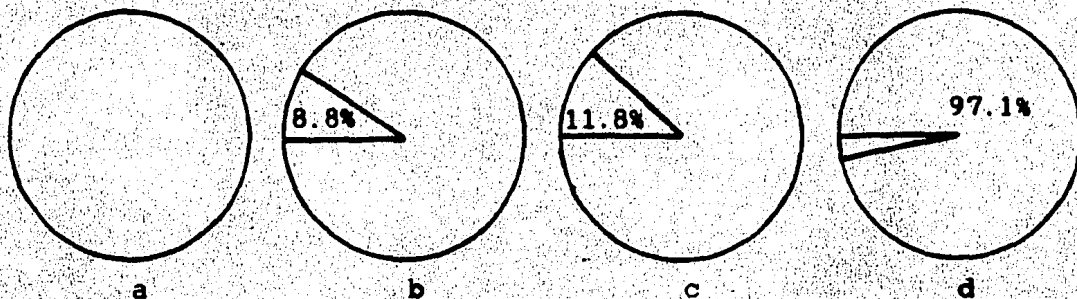
d

INTERPRETACION:

Esta fuente se emplea para el nivel supervisor y administrativo, lo que considero muy acertado por el desarrollo interno que se le da al mismo personal.

Recurre al sindicato.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	--	--
b) Supervisor	3	8.8
c) Empleado administrativo	4	11.8
d) Personal operativo	33	97.1

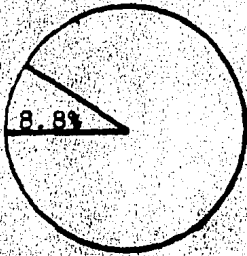


INTERPRETACION:

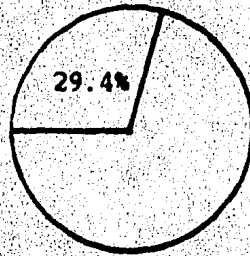
Se recurre a este medio en un alto porcentaje para puestos operativos con 97.1%, en los demás es muy limitado, incluso a nivel ejecutivo es nulo.

Recurre a las personas recomendadas.

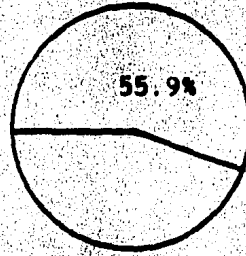
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	3	8.8
b) Supervisor	10	29.4
c) Empleado administrativo	19	55.9
d) Personal operativo	12	35.3



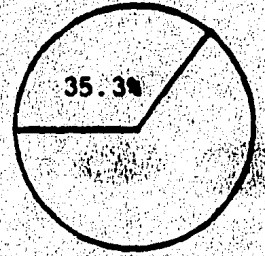
a



b



c



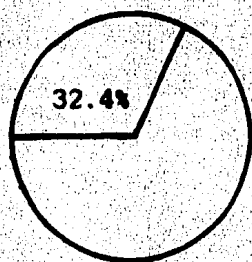
d

INTERPRETACION:

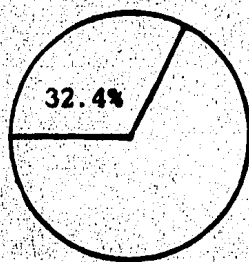
Esta fuente de reclutamiento se emplea para los tres últimos niveles jerárquicos principalmente, destacando con mayor frecuencia el nivel empleado administrativo.

Recurre al intercambio de personal.

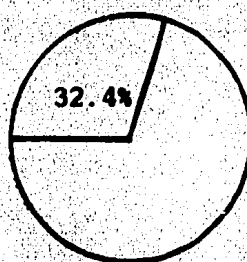
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	11	32.4
b) Supervisor	11	32.4
c) Empleado administrativo	11	32.4
d) Personal operativo	7	20.6



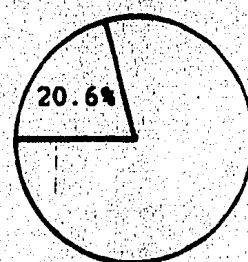
a



b



c



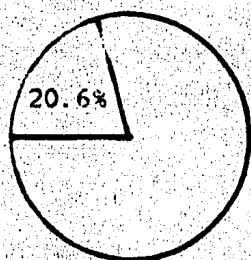
d

INTERPRETACION:

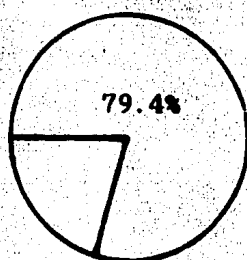
Esta fuente es empleada en igual porcentaje para los tres primeros niveles, y con una diferencia de 11.8% para el personal operativo.

Acepta personas que se presentan a la organización.

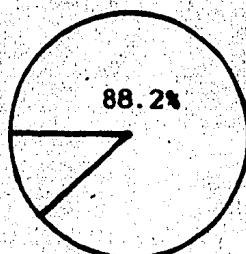
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	7	20.6
b) Supervisor	27	79.4
c) Empleado administrativo	30	88.2
d) Personal operativo	33	97.1



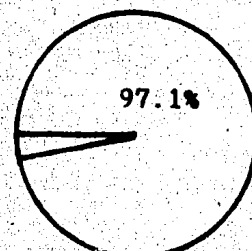
a



b



c



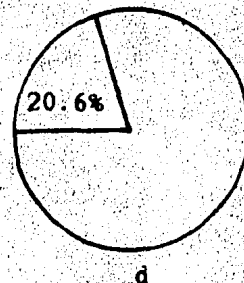
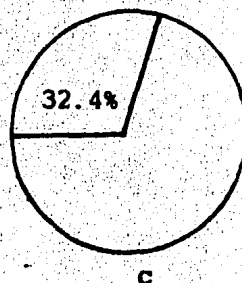
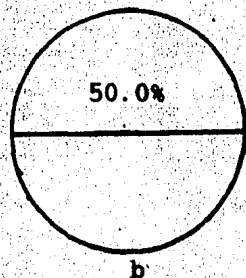
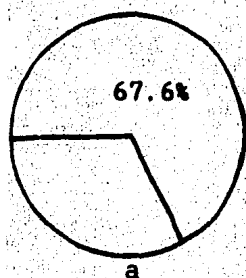
d

INTERPRETACION:

Con excepción del nivel ejecutivo 20.6% en los demás niveles si consideran importante esta fuente de reclutamiento para cubrir sus vacantes.

Recurre a otras partes

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	23	67.6
b) Supervisor	17	50.0
c) Empleado administrativo	11	32.4
d) Personal operativo	7	20.6

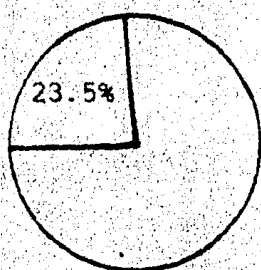


INTERPRETACION:

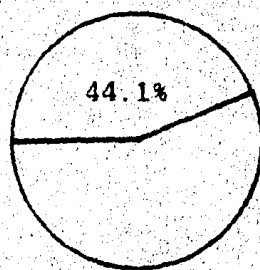
El recurrir a otras fuentes que incluso no señalaron, es hasta cierto punto común tanto en puestos a nivel ejecutivo y de supervisión, e incluso a nivel administrativo; lo que deja entrever el uso de opciones no muy aceptadas como lo que denominamos la piratería.

Recurre a la prensa.

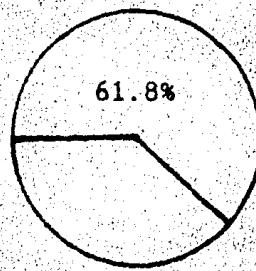
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	8	23.5
b) Supervisor	15	44.1
c) Empleado administrativo	21	61.8
d) Personal operativo	13	38.2



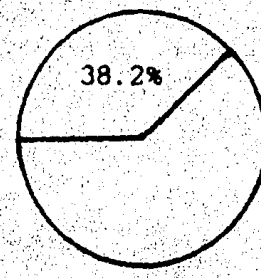
a



b



c



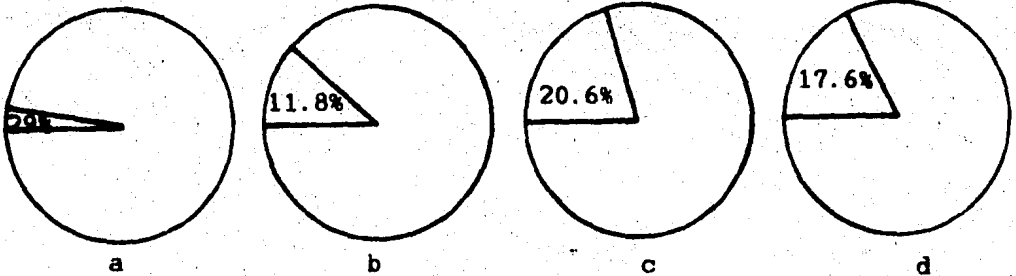
d

INTERPRETACION:

Para el nivel que más emplean este medio de reclutamiento es para empleado administrativo con 61.8%, lo que nos hace pensar en su efectividad para este nivel y también para el de supervisión en un 44.1%.

Recurre al radio.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	1	2.9
b) Supervisor	4	11.8
c) Empleado administrativo	7	20.6
d) Personal operativo	6	17.6

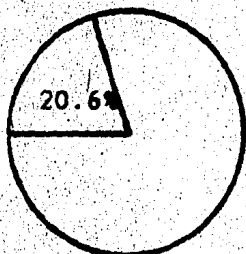


INTERPRETACION:

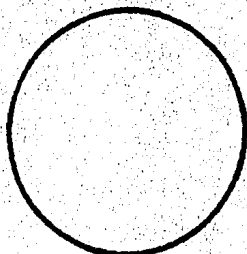
Como se puede observar el empleo de esta fuente es mínimo, ya que el porcentaje máximo fue el 20.6%, sin embargo, es empleado para todos los niveles jerárquicos.

Recurre a otro país.

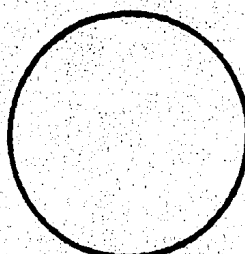
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	7	20.6
b) Supervisor	-	---
c) Empleado administrativo	-	---
d) Personal operativo	-	---



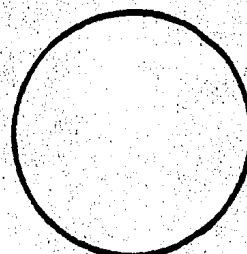
a



b



c



d

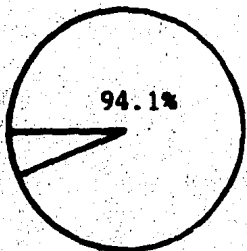
INTERPRETACION:

El único nivel afectado en este caso es el ejecutivo ya que un 20.6% de los participantes manifestaron que recurrían a otros países para cubrir sus vacantes.

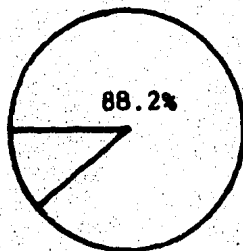
PARA CONSIDERAR CANDIDATOS SE TOMA EN CUENTA:

La preparación académica.

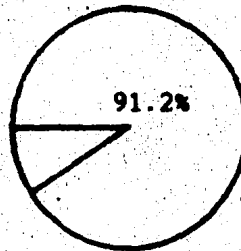
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	32	94.1
b) Supervisor	30	88.2
c) Empleado administrativo	31	91.2
d) Personal operativo	9	26.5



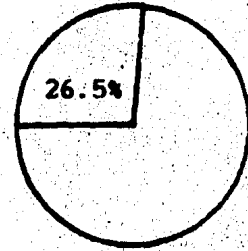
a



b



c



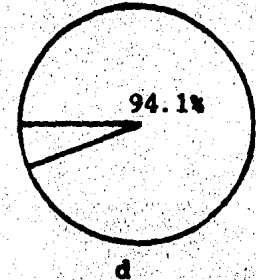
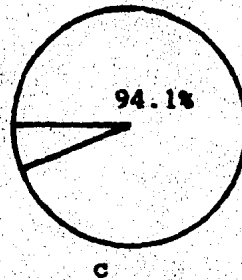
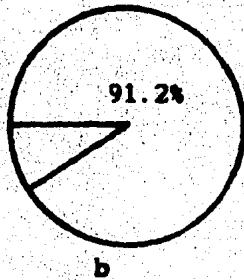
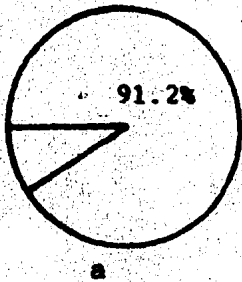
d

INTERPRETACION:

Tanto para puestos ejecutivos, administrativos y supervisión es fundamental la preparación académica, en cambio para el personal operativo no es tan indispensable.

Toma en cuenta las recomendaciones.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	31	91.2
b) Supervisor	31	91.2
c) Empleado administrativo	32	94.1
d) Personal operativo	32	94.1

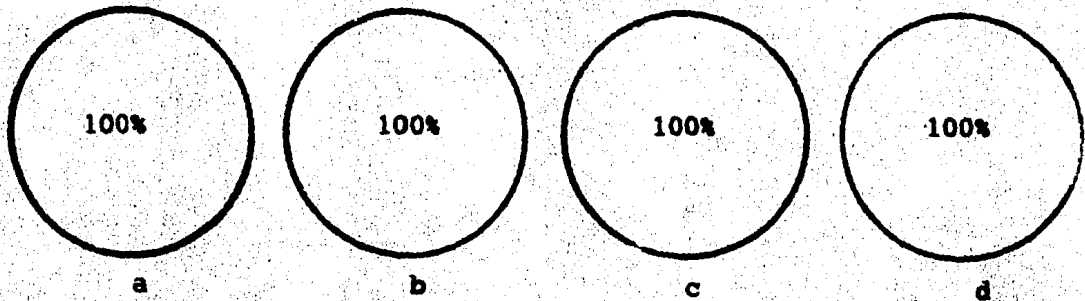


INTERPRETACION:

En la mayoría de las veces si es significativa la recomendación que se traduce en cartas de esta índole o bien el respaldo de un candidato por una persona identificada con la institución.

Toma en cuenta la experiencia.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	34	100
b) Supervisor	34	100
c) Empleado administrativo	34	100
d) Personal operativo	34	100

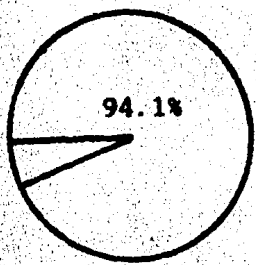


INTERPRETACION:

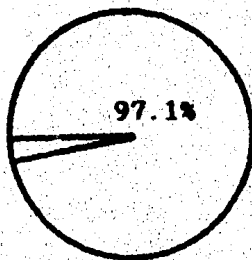
Como se demuestra en todos los casos como requisito indispensable para que una persona sea considerada como candidato debe de tener experiencia previa y según el puesto de que se trate.

Toma en cuenta la presentación.

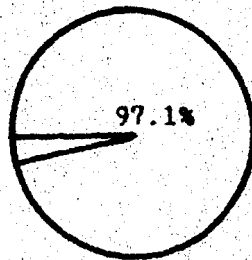
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	32	94.1
b) Supervisor	33	97.1
c) Empleado administrativo	33	97.1
d) Personal operativo	29	85.3



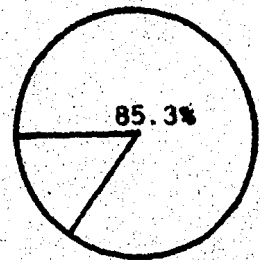
a



b



c



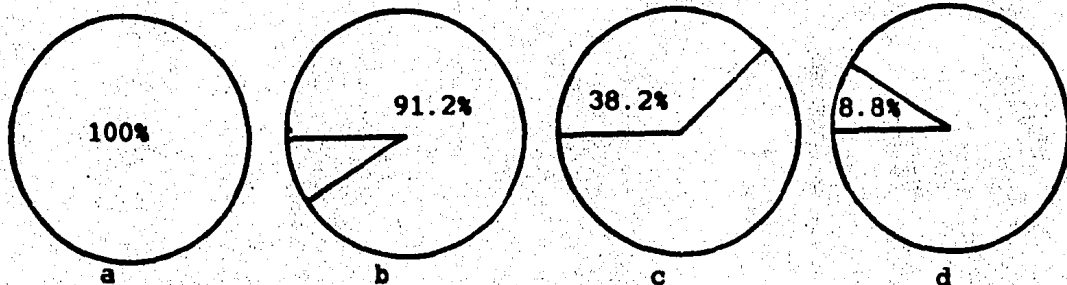
d

INTERPRETACION:

En todos los casos es un requisito fundamental la presentación, lo que nos demuestra que es decisivo para ser considerado como candidato.

Toma en cuenta el curriculum vitae.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	34	100
b) Supervisor	31	91.2
c) Empleado administrativo	13	38.2
d) Personal operativo	3	8.8

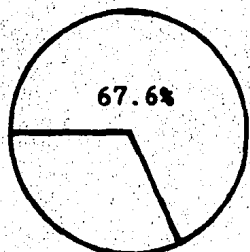


INTERPRETACION:

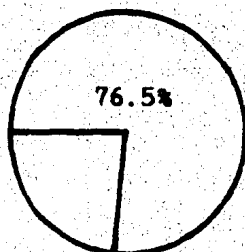
Los niveles más sobresalientes en este punto es el de ejecutivos y supervisores, ya que en estos niveles se necesitan una mayor responsabilidad y preparación académica, así como experiencia.

Toma en cuenta la escritura.

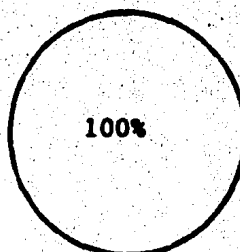
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	23	67.6
b) Supervisor	26	76.5
c) Empleado administrativo	34	100
d) Personal operativo	20	58.8



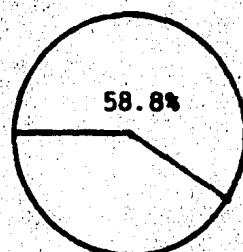
a



b



c



d

INTERPRETACION:

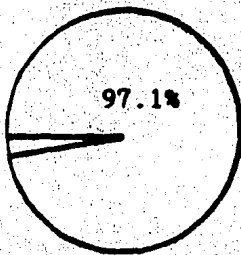
No se maneja la escritura para determinar ciertos rasgos de la personalidad, aunque si es requisito una escritura legible para todos los niveles de la organización.

Cuántas vacantes tiene al año.

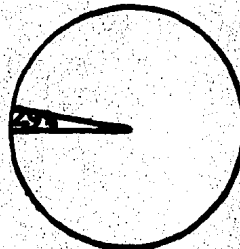
Con relación al
No. de participantes 100 %

Para ejecutivos y supervisores.

a) 1 - 5 vacantes.	33	97.1
b) 6 - 10 vacantes	1	2.9



a



b

INTERPRETACION:

Los niveles ejecutivos y de supervisión tienen una rotación mínima, ya que oscilan entre 1 y 5 vacantes al año.

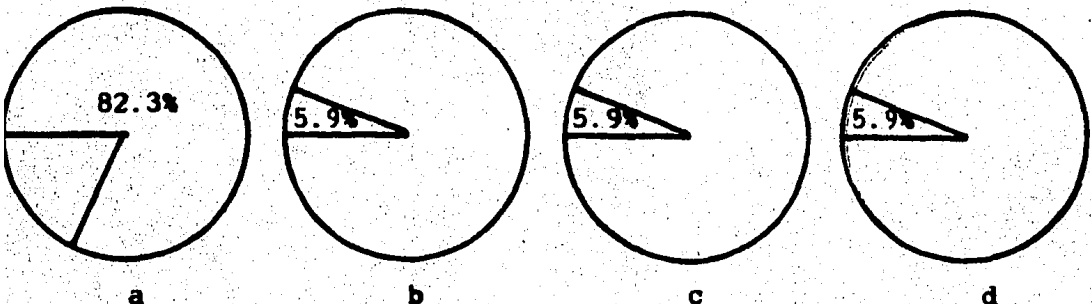
Cuántas vacantes tiene al año.

Con relación al

No. de participantes 100 %

Para el empleado administrativo.

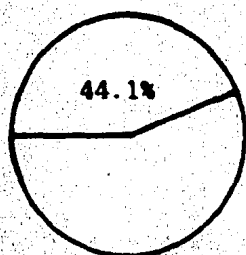
a) 1 - 20 vacantes	28	82.3
b) 21 - 40 vacantes	2	5.9
c) 41 - 60 vacantes	2	5.9
d) 81 - 100 vacantes	2	5.9

**INTERPRETACION:**

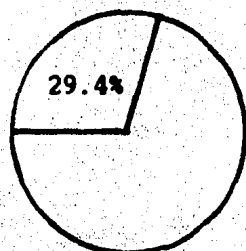
El nivel administrativo tiene de 1 a 20 vacantes al año, considerando el número de personal con que cuentan este tipo de hoteles, la rotación de personal es mínima.

Cuántas vacantes tiene al año.

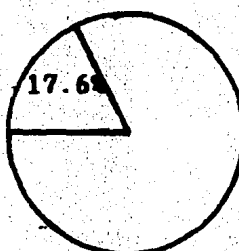
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
Para el personal operativo.		
a) 1 - 50 vacantes	15	44.1
b) 51 - 100 vacantes	10	29.4
c) 101 - 150 vacantes	6	17.6
d) 151 - 200 vacantes	2	5.9
f) 251 - 300 vacantes	1	2.9



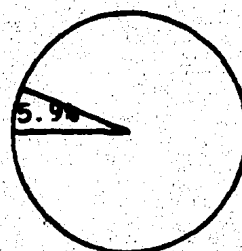
a



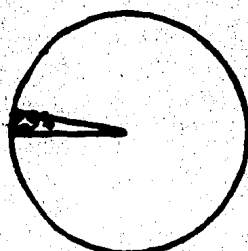
b



c



d



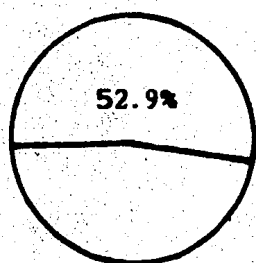
f

INTERPRETACION:

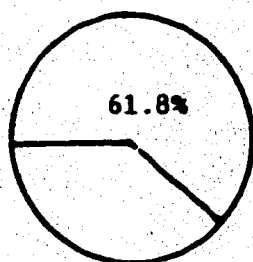
El nivel operativo es el que mayor rotación tiene al año.

Es motivo de vacante.**Con relación al**

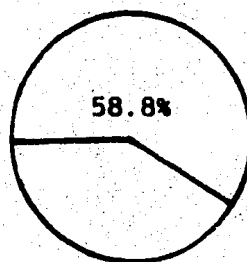
	No. de participantes	100 %
a) La ineptitud	18	52.9
b) Separación voluntaria	21	61.8
c) Falta de experiencia	20	58.8
d) Alta temporada turística	20	58.8



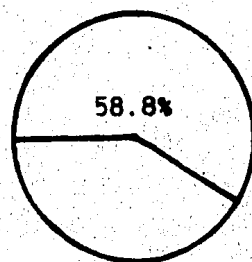
a



b



c



d

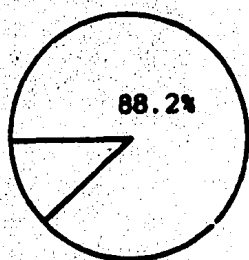
INTERPRETACION:

El principal motivo para la existencia de vacantes es la separación voluntaria, lo que implica que se haga un análisis de dicha rotación.

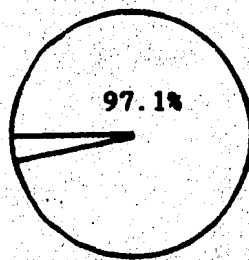
PARA SOMETER AL CANDIDATO AL PROCESO DE SELECCION SE REQUIERE:

Llenar la hoja de solicitud.

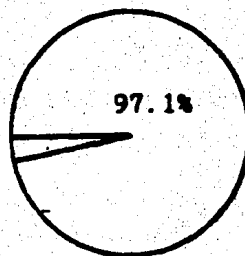
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	30	88.2
b) Supervisor	33	97.1
c) Empleado administrativo	33	97.1
d) Personal operativo	33	97.1



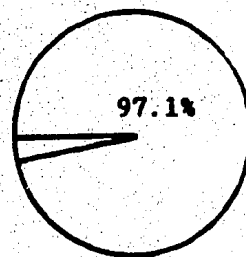
a



b



c



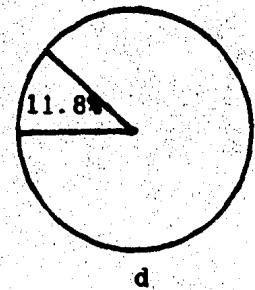
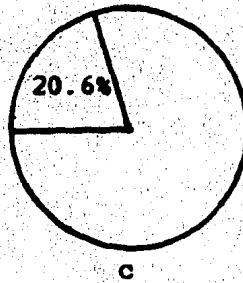
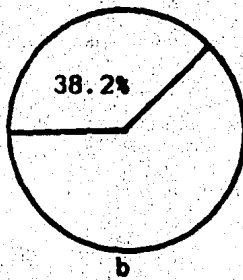
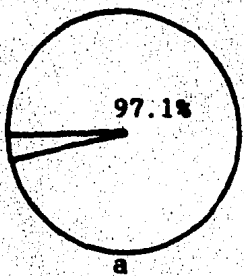
d

INTERPRETACION:

Este elemento es necesario para someterse al proceso de selección.

Requiere el curriculum vitae.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	33	97.1
b) Supervisor	13	38.2
c) Empleado administrativo	7	20.6
d) Personal operativo	4	11.8

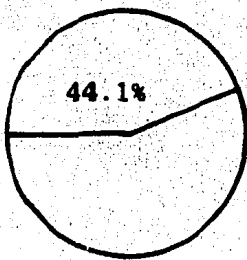


INTERPRETACION:

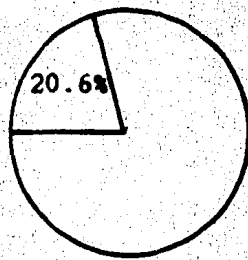
Se considera indispensable a nivel ejecutivo la presentación de este requisito y en un grado menor a nivel supervisor y nivel administrativo.

Requiere cartas de recomendación.

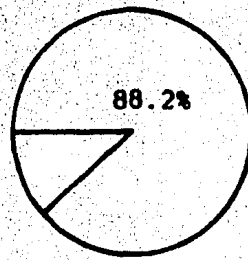
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	15	44.1
b) Supervisor	7	20.6
c) Empleado administrativo	30	88.2
d) Personal operativo	30	88.2



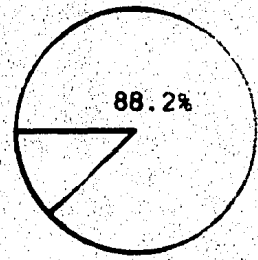
a



b



c



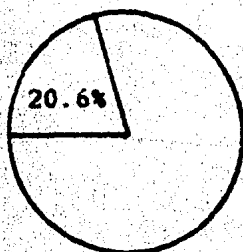
d

INTERPRETACION:

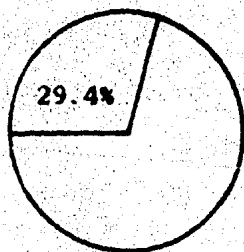
La carta de recomendación se pide a todos los niveles, - pero sobre todo a nivel jerárquico inferior, ya que el porcentaje mayor fue con 88.2% para los niveles administrativo y -- operativo.

Requiere la cartilla.

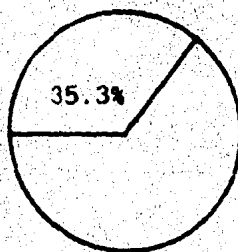
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	7	20.6
b) Supervisor	10	29.4
c) Empleado administrativo	12	35.3
d) Personal operativo	20	58.8



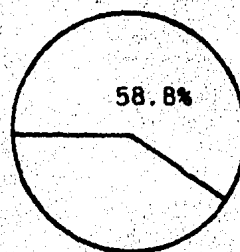
a



b



c



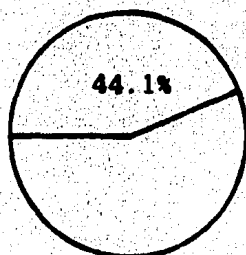
d

INTERPRETACION:

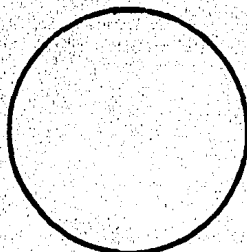
El porcentaje máximo fue de 58.8% y fue a nivel operativo, y va disminuyendo conforme va aumentando el nivel jerárquico.

Requiere el pasaporte.

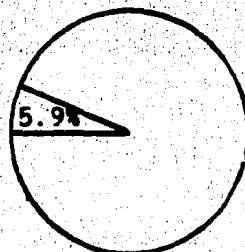
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	15	44.1
b) Supervisor	--	---
c) Empleado administrativo	2	5.9
d) Personal operativo	2	5.9



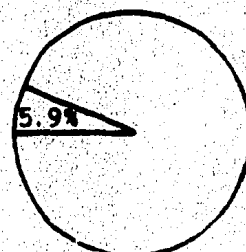
a



b



c



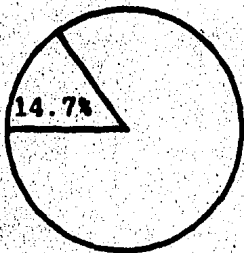
d

INTERPRETACION:

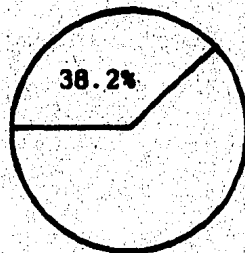
El mayor porcentaje 44.1% fue en el nivel ejecutivo, este requisito lo piden principalmente las cadenas hoteleras -- transnacionales.

Requiere otros (tarjeta de salud, cartas de antecedentes no penales, acta de nacimiento, fotografías).

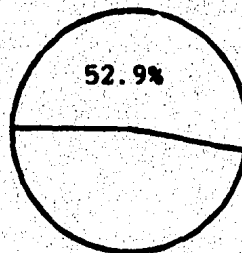
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	5	14.7
b) Supervisor	13	38.2
c) Empleado administrativo	18	52.9
d) Personal operativo	19	55.9



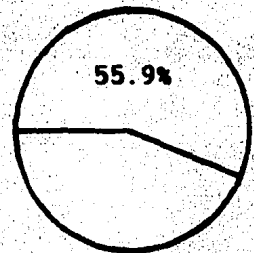
a



b



c



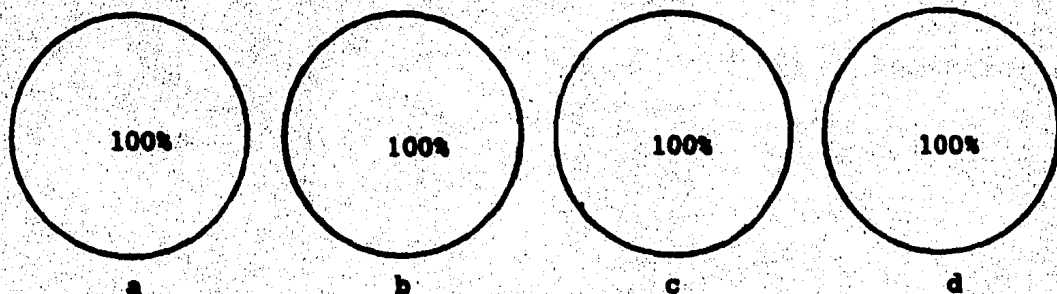
d

INTERPRETACION:

Este requisito son principalmente para el personal operativo y empleado administrativo.

Se lleva a cabo la entrevista.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	34	100
b) Supervisor	34	100
c) Empleado administrativo	34	100
d) Personal operativo	34	100

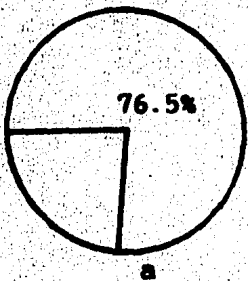


INTERPRETACION:

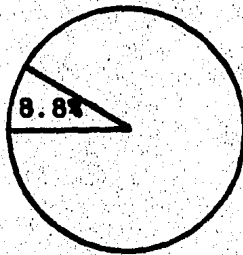
De acuerdo a la encuesta, la entrevista es fundamental para cualquier nivel.

Aplica la entrevista libre.

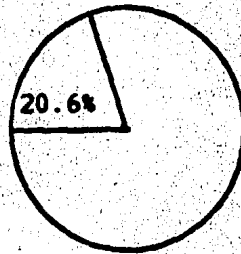
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	26	76.5
b) Supervisor	3	8.8
c) Empleado administrativo	7	20.6
d) Personal operativo	3	8.8



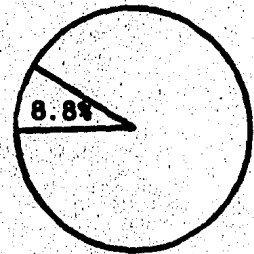
a



b



c



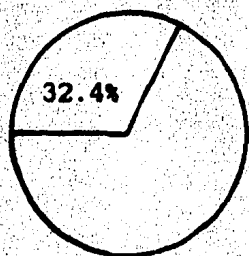
d

INTERPRETACION:

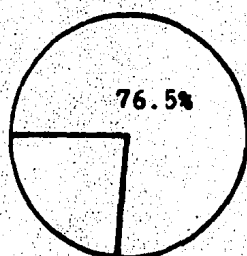
Este tipo de entrevista es aplicado principalmente al nivel ejecutivo 76.5%, ya que por medio de ésta se percatan de ciertas características que deben tener los solicitantes de este nivel.

Aplica la entrevista dirigida.

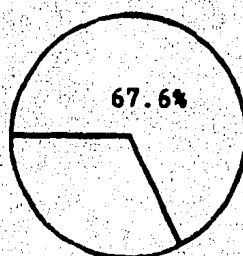
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	11	32.4
b) Supervisor	26	76.5
c) Empleado administrativo	23	67.6
d) Personal operativo	9	26.5



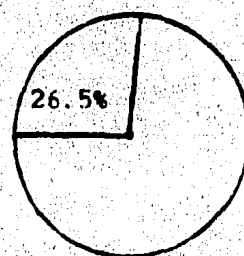
a



b



c



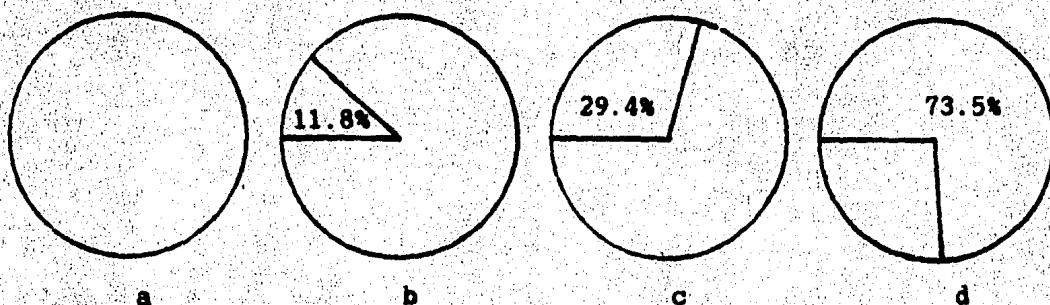
d

INTERPRETACION:

Esta entrevista se aplica al nivel supervisión con 76.5% y al administrativo con 67.6% y en menor proporción para el nivel ejecutivo y personal operativo.

Aplica la entrevista estandarizada.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	-	--
b) Supervisor	4	11.8
c) Empleado administrativo	10	29.4
d) Personal operativo	25	73.5

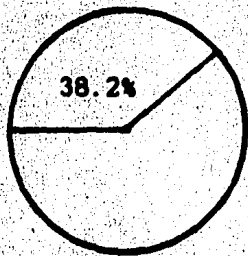


INTERPRETACION:

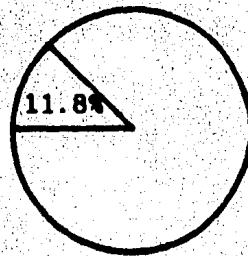
Este tipo de entrevista se aplica principalmente con un 73.5% al nivel operativo, como se puede observar la aplicación de ésta va disminuyendo conforme va aumentando el nivel jerárquico.

Aplica la entrevista de presión.

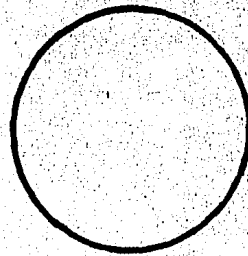
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	13	38.2
b) Supervisor	4	11.8
c) Empleado administrativo	--	---
d) Personal operativo	--	---



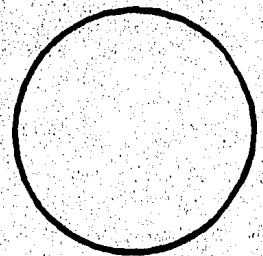
a



b



c



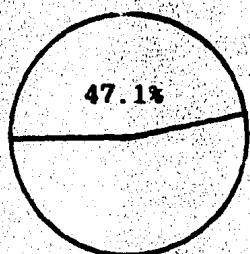
d

INTERPRETACION:

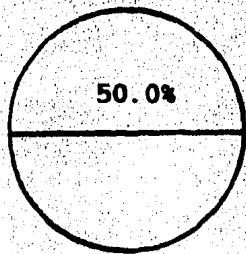
Esta se aplica sólo a los niveles ejecutivos y supervisor, obteniendo mayor frecuencia el nivel ejecutivo con 38.2%

Aplica la entrevista de sínodo o inividual.

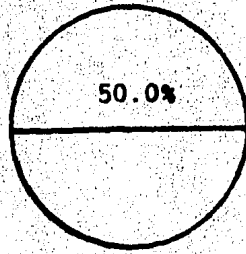
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	16	47.1
b) Supervisor	17	50.0
c) Empleado administrativo	17	50.0
d) Personal operativo	13	38.2



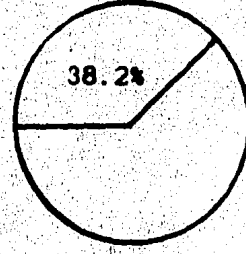
a



b



c



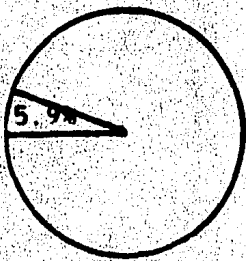
d

INTERPRETACION:

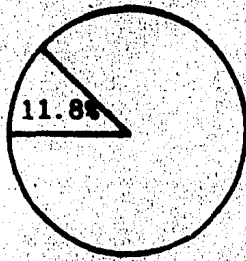
Este tipo de entrevista se aplica a todos los niveles, en igual porcentaje a nivel supervisor y administrativo, y con una diferencia minima para el nivel ejecutivo y personal operativo.

Aplica pruebas psicológicas.

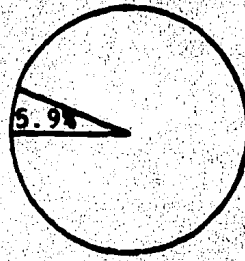
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	2	5.9
b) Supervisor	4	11.8
c) Empleado administrativo	2	5.9
d) Personal operativo	1	2.9



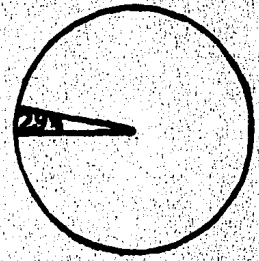
a



b



c



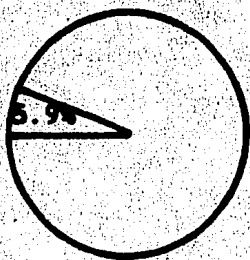
d

INTERPRETACION:

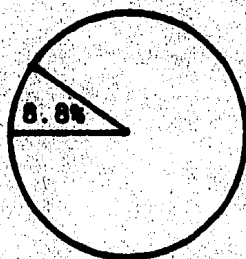
De acuerdo a la encuesta se observa que el empleo de pruebas psicológicas para cualquier nivel es muy limitado, ya que la frecuencia máxima es 11.8%.

Aplica pruebas de aptitudes.

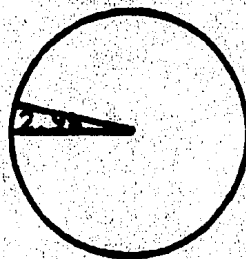
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	2	5.9
b) Supervisor	3	8.8
c) Empleado administrativo	1	2.9
d) Personal operativo	-	--



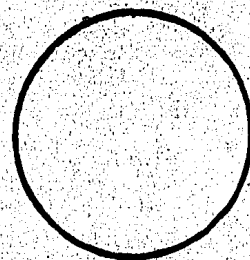
a



b



c



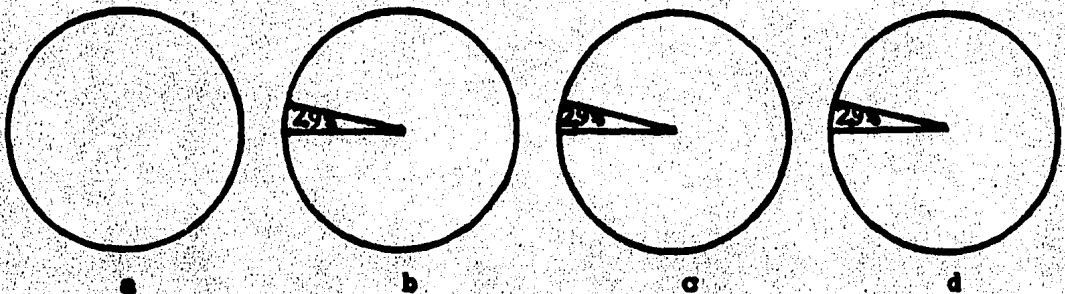
d

INTERPRETACION:

Esta prueba no se aplica para el nivel operativo; se aplica con mayor frecuencia al nivel supervisor con 8.8%.

Aplica pruebas de interés.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	-	--
b) Supervisor	1	2.9
c) Empleado administrativo	1	2.9
d) Personal operativo	1	2.9

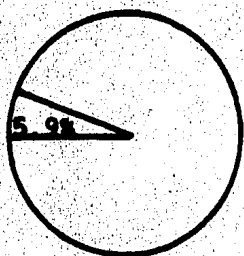


INTERPRETACION:

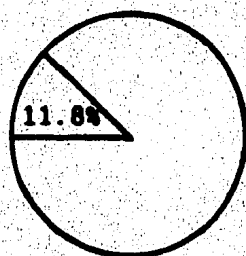
La aplicación de esta prueba para el nivel ejecutivo es nula, para los tres últimos niveles se emplea con igual porcentaje.

Aplica pruebas de conocimientos.

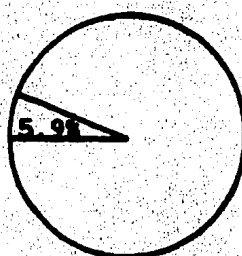
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	2	5.9
b) Supervisor	4	11.8
c) Empleado administrativo	2	5.9
d) Personal operativo	1	2.9



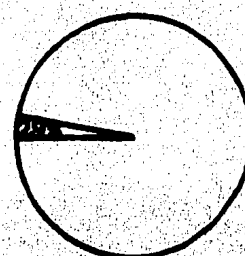
a



b



c



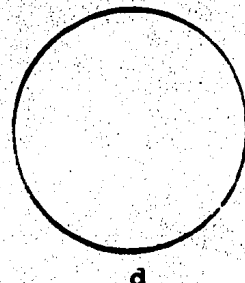
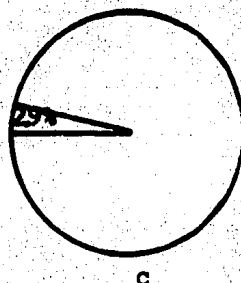
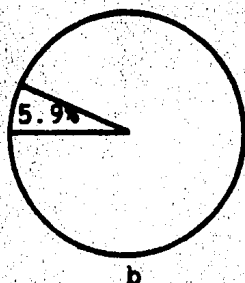
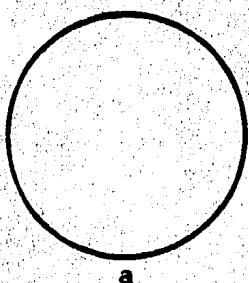
d

INTERPRETACION:

Esta prueba se aplica a todos los niveles pero con poca -- frecuencia, obteniendo el mayor porcentaje el nivel supervisor.

Aplica pruebas de personalidad.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	-	---
b) Supervisor	2	5.9
c) Empleado administrativo	1	2.9
d) Personal operativo	-	---

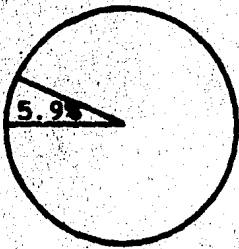


INTERPRETACION:

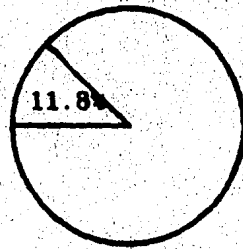
La aplicación de esta prueba es sólo a los niveles supervisor y empleado administrativo pero con una frecuencia mínima.

Aplica pruebas de inteligencia.

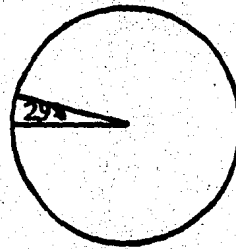
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	2	5.9
b) Supervisor	4	11.8
c) Empleados administrativos	1	2.9
d) Personal operativo	-	--



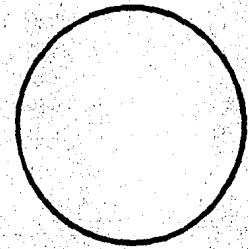
a



b



c



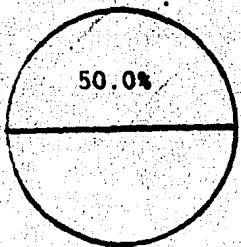
d

INTERPRETACION:

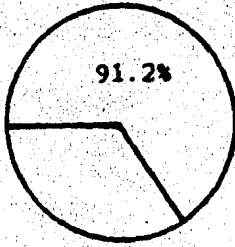
El empleo de esta prueba es mínimo, la frecuencia mayor fue para el nivel supervisor y con una diferencia mínima para el nivel ejecutivo y empleado administrativo, con respecto al nivel operativo su aplicación es nula.

Aplica pruebas de trabajo.

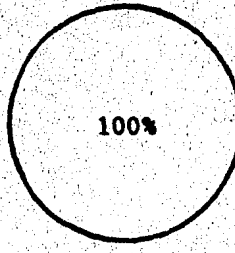
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	17	50.0
b) Supervisor	31	91.2
c) Empleado administrativo	34	100.0
d) Personal operativo	33	97.1



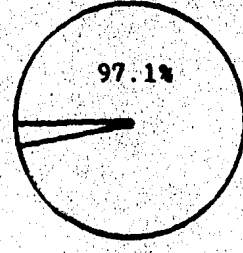
a



b



c



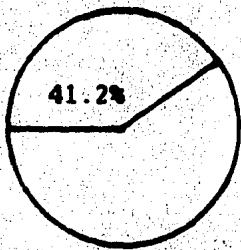
d

INTERPRETACION:

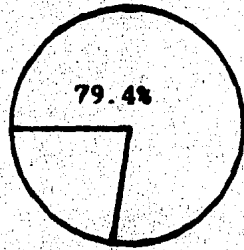
La prueba de trabajo es aplicada a todos los niveles jerárquicos.

Son preparadas por el jefe de línea.

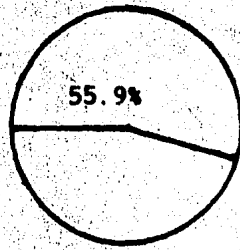
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	14	41.2
b) Supervisor	27	79.4
c) Empleado administrativo	19	55.9
d) Personal operativo	15	44.1



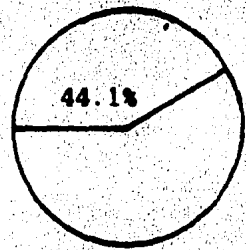
a



b



c



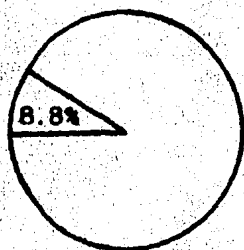
d

INTERPRETACION:

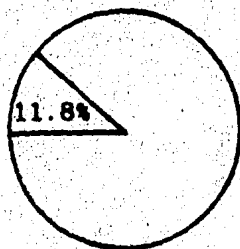
Las pruebas preparadas por el jefe de línea son aplicadas principalmente para el nivel supervisor y el nivel administrativo.

Son preparadas por el área de selección.

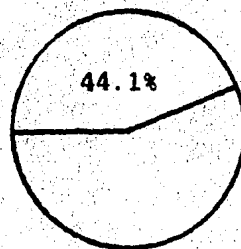
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	3	8.8
b) Supervisor	4	11.8
c) Empleado administrativo	15	44.1
d) Personal operativo	19	55.9



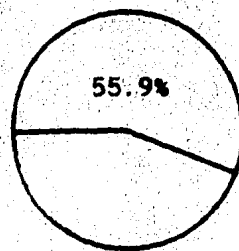
a



b



c



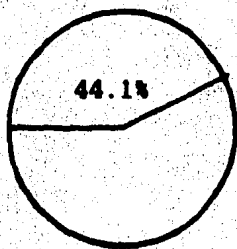
d

INTERPRETACION:

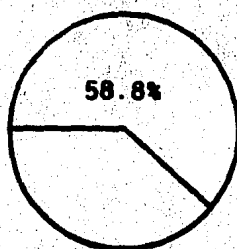
Las frecuencias más altas son para el nivel operativo y administrativo, en menor porcentaje para el nivel supervisor y ejecutivo.

Se realiza la investigación socioeconómica.

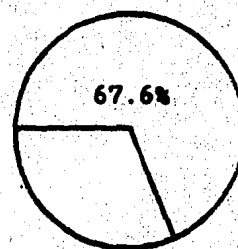
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	15	44.1
b) Supervisor	20	58.8
c) Empleado administrativo	23	67.6
d) Personal operativo	23	67.6



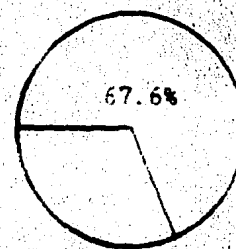
a



b



c



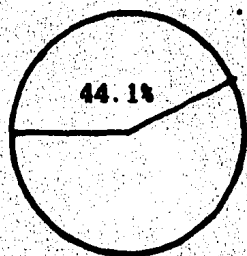
d

INTERPRETACION:

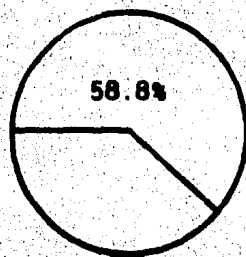
La investigación se realiza principalmente para los dos últimos niveles, pero no existe mucha diferencia en el porcentaje para los demás niveles jerárquicos.

Se realiza la investigación socioeconómica.

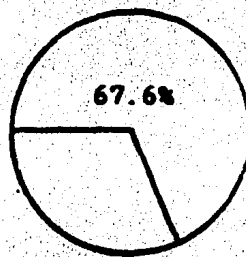
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	15	44.1
b) Supervisor	20	58.8
c) Empleado administrativo	23	67.6
d) Personal operativo	23	67.6



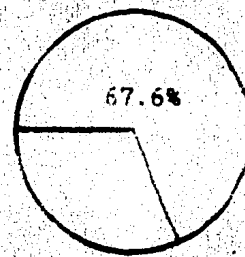
a



b



c



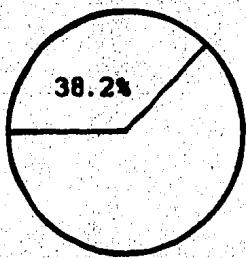
d

INTERPRETACION:

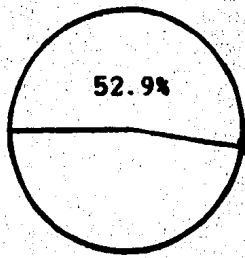
La investigación se realiza principalmente para los dos últimos niveles, pero no existe mucha diferencia en el porcentaje para los demás niveles jerárquicos.

Es llevada a cabo por personal que labora en la empresa.

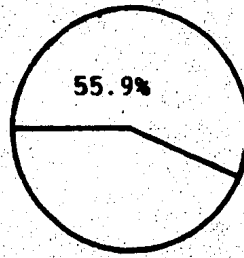
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	13	38.2
b) Supervisor	18	52.9
c) Empleado administrativo	19	55.9
d) Personal operativo	22	64.7



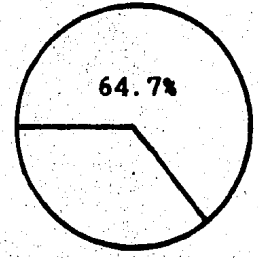
a



b



c



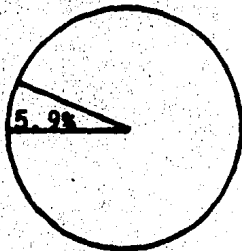
d

INTERPRETACION:

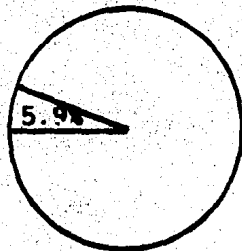
La investigación socioeconómica es llevada a cabo principalmente por personal que labora en la empresa, y va realizándose con menor frecuencia conforme va aumentando el nivel jerárquico.

Es llevada a cabo por asesores externos.

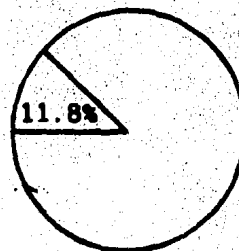
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	2	5.9
b) Supervisor	2	5.9
c) Empleado administrativo	4	11.8
d) Personal	1	2.9



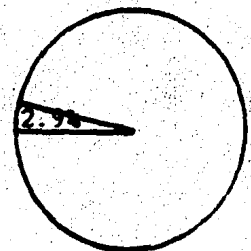
a



b



c



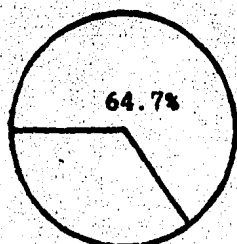
d

INTERPRETACION:

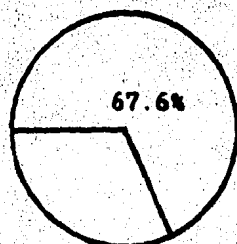
El empleo de asesores externos para realizar la investigación socioeconómica es mínima, ya que el porcentaje mayor fue de 11.8% para el nivel administrativo, con una frecuencia similar para el nivel ejecutivo y supervisor, en menor proporción para el personal operativo.

Se hace examen médico.

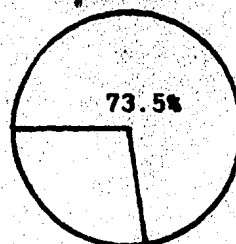
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	22	64.7
b) Supervisor	23	67.6
c) Empleado administrativo	25	73.5
d) Personal operativo	26	76.5



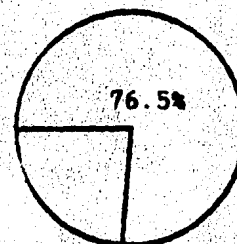
a



b



c



d

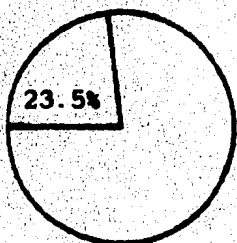
INTERPRETACION:

El examen médico lo aplican principalmente para el personal operativo, pero no existe mucha diferencia en el porcentaje para los otros niveles.

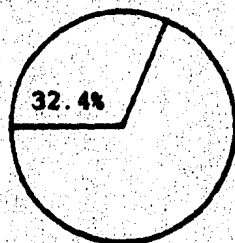
Es realizado dentro de la empresa.

Con relación a:

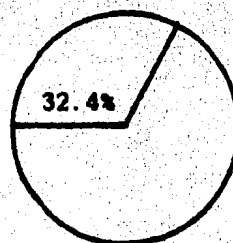
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	8	23.5
b) Supervisor	11	32.4
c) Empleado administrativo	11	32.4
d) Personal operativo	13	38.2



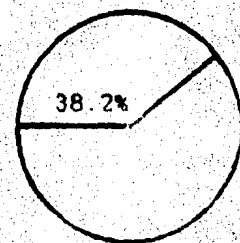
a



b



c



d

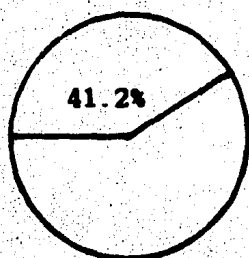
INTERPRETACION:

El examen médico realizado dentro de la empresa tiene una proporción similar en todos los niveles jerárquicos, haciendo una comparación con el 100 % la frecuencia es baja.

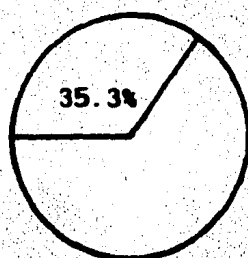
Es realizado fuera de la empresa.

Con relación al

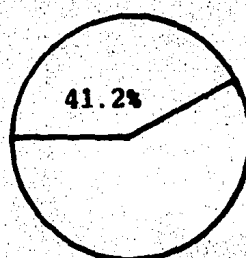
	No. de participantes	100 %
a) Ejecutivo	14	41.2
b) Supervisor	12	35.3
c) Empleado administrativo	14	41.2
d) Personal operativo	14	41.2



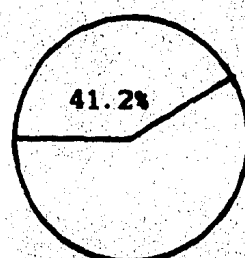
a



b



c



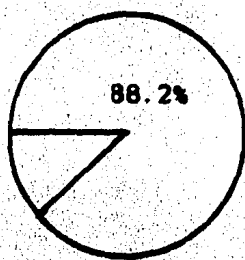
d

INTERPRETACION:

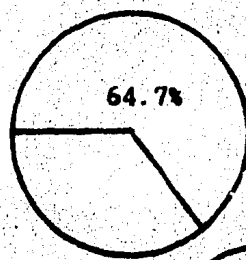
El examen médico es realizado fuera de la empresa con menor frecuencia para el nivel supervisor; los demás niveles tienen un porcentaje similar.

Un motivo para rechazar al candidato es.

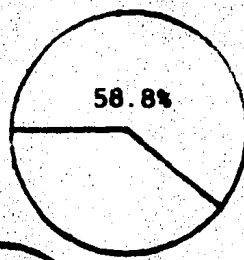
	Con relación a:	
	No. de participantes	100 %
a) Falta de experiencia	30	88.2
b) Ineptitud para realizar su trabajo	22	64.7
c) Malas referencias	20	58.8
d) Estudios insuficientes	14	41.2
e) Otro	8	23.5



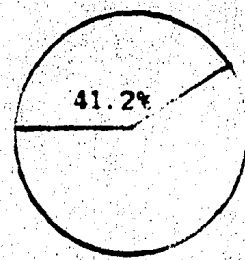
a



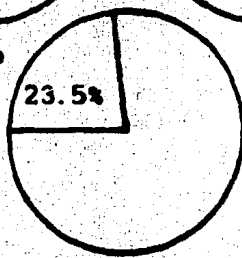
b



c



d



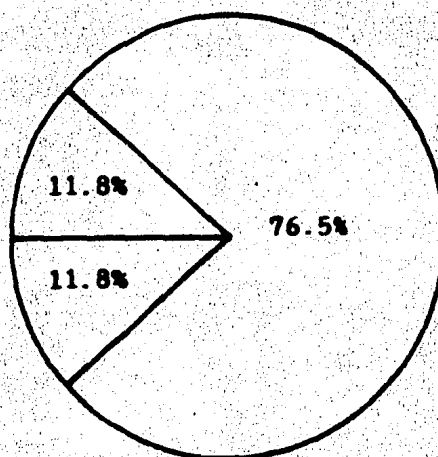
e

INTERPRETACION:

Como motivo de rechazo sobresale la falta de experiencia con 88.2%, aunque también se considera en una alta medida la ineptitud, referencias negativas y estudios insuficientes, - todo ello detectado en los elementos que se consideran para la selección.

Grado de beneficio obtenido con el criterio de selección de personal que utiliza.

	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) 50 - 60 %	4	11.8
b) 70 - 80 %	26	76.5
c) 90 - 100 %	4	11.8

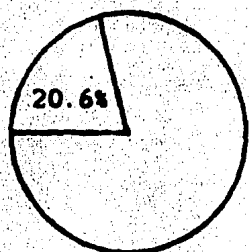


INTERPRETACION:

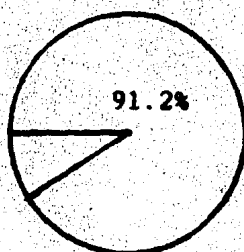
El 76.5% de los hoteles entrevistados consideran que tienen un beneficio del 70 al 80 % lo que presupone que el criterio de selección empleado es adecuado a sus necesidades.

Problemas que genera el personal.

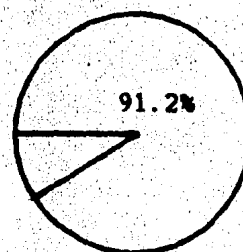
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Incapacidades	7	20.6
b) Retardos	31	91.2
c) Ausentismo	31	91.2
d) Con el sindicato	5	14.7
e) Otros	2	5.9



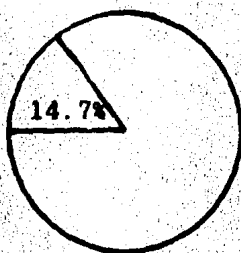
a



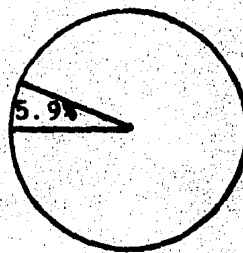
b



c



d



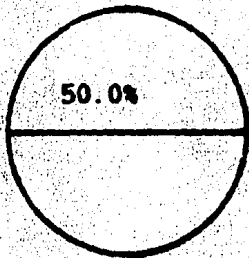
e

INTERPRETACION:

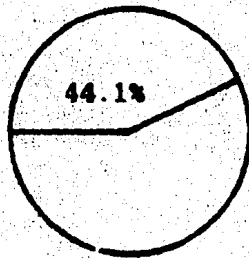
Los principales problemas que tienen con el personal es con igual frecuencia 91.2% los retardos y el ausentismo, y con menor frecuencia están las incapacidades, problemas con el sindicato y otros (alguna falta a políticas o reglas que tenga el hotel).

Para mejorar el proceso de selección que tiene, recomienda.

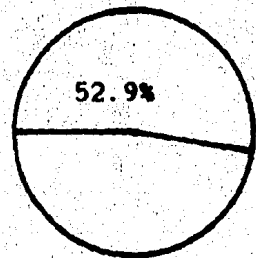
	Con relación al	
	No. de participantes	100 %
a) Diseñar proceso de selección de acuerdo a sus necesidades.	17	50.0%
b) Motivar al personal.	15	44.1
c) Seguir paso a paso el proceso de selección.	18	52.9
d) Colocar persona idónea en el área de selección.	19	55.9
e) Capacitar persona encargada de reclutar y seleccionaar personal.	15	44.1
f) Exista comunicación entre el jefe directo y el encargado de seleccionar.	14	41.2



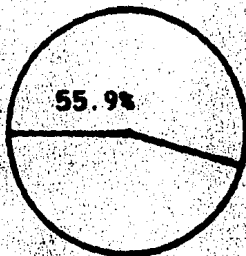
a



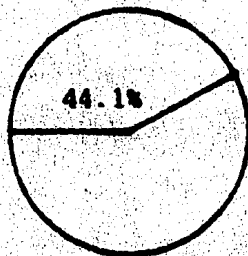
b



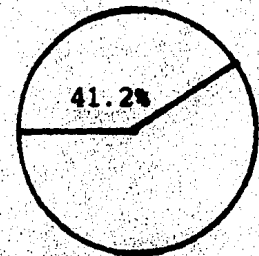
c



d



e



f

INTERPRETACION:

Todas las recomendaciones tienen una frecuencia similar, - pero destacan la de colocar persona idónea, seguir paso a paso el proceso y diseñar un proceso de selección.

15.- CONCLUSIONES

Como se hizo patente en el capítulo anterior relacionado con el análisis e interpretación de los datos obtenidos como resultado de la aplicación del cuestionario y el uso de otras técnicas de investigación, se puede concluir lo siguiente:

La existencia de "El adecuado reclutamiento y selección de personal a todos los niveles contribuirá de una mejor manera en las metas de la organización".

Esta afirmación se fundamenta en el hecho de que el 76.5% de los participantes encuestados consideran aceptable y conveniente la función de reclutamiento y selección de personal que utilizan, ya que les da un beneficio del 80%; cabe aclarar que en base a los datos obtenidos me tope con deficiencias muy marcadas, como es el caso de la utilización de las pruebas psicológicas en donde a los diferentes niveles jerárquicos en un más del 80% no se aplican, por lo que queda incompleta la información que se requiere para la toma de decisiones correcta, pues no hay que olvidar que a través de las pruebas psicológicas nos pueden proporcionar los candidatos más información sobre algunas características particulares que nos puede ayudar a predecir el posible éxito o fracaso en el trabajo.

Es interesante el haber comprobado que el emplear todos

los pasos del proceso de selección contribuye mejor al logro de las metas de la organización y también porque no decirlo del propio trabajador, ya que éste entre mejor seleccionado y motivado esté, más factible será su entrega en cuanto a -- las tareas y responsabilidades que le competen para lograr una mejor realización personal y productividad en el trabajo.

Un ejemplo que tengo es que entre los participantes -- encuestados hubo dos que emplean todos los pasos del proceso de selección y el grado de beneficio que obtienen es del 100%.

El conocer la situación en que se encuentra el reclutamiento y selección en las empresas hoteleras, destacando de -- de luego que como fuentes vitales de reclutamiento en los -- puestos de supervisión y administrativos se toma en cuenta en primer término al personal de la propia organización, lo cual es bueno porque permiten el desarrollo del personal por medio de las promociones, a nivel operativo como es tradicio -- nal por la existencia de la contratación colectiva en un mar -- cado porcentaje se recurre al sindicato, también algo que es digno de considerar es el que se toma en cuenta por su espon -- taneidad e iniciativa a los candidatos que voluntariamente se presentan en las organizaciones, lo que considero bueno porque pueden traer innovaciones a la organización. En cuan -- to al personal ejecutivo se utilizan otras fuentes como el buscar en otro país o invitarlos de otras partes a colaborar con la empresa así como el de tomar en cuenta al personal -- de la organización. Respecto a los aspectos que se toman en

cuenta para la selección, por lo que corresponde a preparación académica del nivel administrativo hacia arriba es vital, la experiencia todos coinciden que es fundamental, la presentación es importante y para darle cierto grado de credibilidad que trae el solicitante se toma en cuenta en gran medida la recomendación. Ahora bien en todos los casos se aplica la entrevista en forma individual, aunque destaca la que denominamos como libre y la de presión para el nivel ejecutivo y a nivel supervisión y puestos administrativos sobre sale la dirigida, en nivel operativo la estandarizada. Por lo que toca a pruebas psicológicas es casi nula su aplicación, por lo que es necesario que se haga un análisis de los beneficios que se pueden obtener si se emplean.

Por otro lado la prueba de trabajo sólo a nivel ejecutivo disminuye en un 50% su aplicación, ya que el otro 50% se tiene conocimiento de la forma en que trabaja.

En cuanto a la investigación socioeconómica en más de un 50% se aplica a niveles de supervisión hacia abajo.

Considerando la etapa del examen médico en más de un 60% se aplica a todos los niveles; pero como toda etapa que no abarca un 100% contribuirá de una manera u otra a la escasez de información para aplicar lo más acertado posible el criterio de predicción que es la piedra angular para la toma de decisiones.

Otra de las conclusiones a la que llegué, fue que de --

las empresas encuestadas el 32.4% el responsable de reclutar y seleccionar personal son Licenciados en Administración; lo cual es bueno para nosotros ya que tenemos la oportunidad de incursionar en esta área por la imagen que de hecho ya tienen y además de que podremos prestar nuestros servicios en la rama hotelera.

Los pasos del proceso de selección que utilizan en cada nivel jerárquico son:

Nivel ejecutivo, se les solicita principalmente que llenen la hoja de solicitud y presenten su curriculum vitae.

Se realiza la entrevista libre y con 38.2% la de presión, las pruebas técnicas son realizadas principalmente por el jefe de línea, con un 44.1% se les hace la investigación socioeconómica llevada a cabo por personal de la empresa, -- por último se realiza el examen médico con un 64.7%.

Nivel supervisión y administrativo, se les piden que -- llenen la hoja de solicitud, la tarjeta de salud, acta de nacimiento, carta de antecedentes no penales, cartas de recomendación.

Se realiza la entrevista dirigida con un 76.5% y 67.6% respectivamente, las pruebas técnicas son realizadas con --- 91.2% - 100%, por el jefe de línea, con 58.8% y 67.6% se les hace la investigación socioeconómica llevada a cabo por personal de la empresa, y por último con 67.6% y 73.5% se les -

realiza el examen médico que es llevado a cabo fuera de la -
empresa.

Nivel operativo, se les solicita llenen la hoja de soli-
citud, carta de antecedentes no penales, tarjeta de salud, -
acta de nacimiento, cartilla y cartas de recomendación.

Con 73.5% se realiza la entrevista estandarizada, la --
prueba de trabajo es aplicada con un 97.1%, por el área de -
selección, con 67.6% se realiza la investigación socioeconó-
mica por el personal de la empresa y por último con 76.5% el
examen médico que se realiza fuera de la empresa.

Como es de notarse no mencioné las pruebas psicológicas
debido a que su aplicación fue mínima, y una causa de ésto
es el costo que representan, pero considero necesario que se
vea a futuro, es decir que esta inversión dará posteriormen-
te un mayor beneficio, como lo demuestra el ejemplo que puse
de las dos empresas que obtuvieron el 100%, ya que aunque --
consideren que sin el empleo de estas pruebas se obtienen --
buenos resultados, ésto es relativo y digo relativo porque
del 80% que obtienen de beneficio se puede lograr un 100%.

A N E X O S

A N E X O 1

Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A. C.



BALDERAS 33-414 TELS. 510-07-48, 510-07-50 Y 512-95-34 06040 MEXICO, D.F.

Octubre 16, 1984

HOTEL DEL PRADO
Ave. Juárez # 70
P R E S E N T E

Estimado señor Gerente:

La presente es con el fin de presentar a sus finas atenciones, a la señorita MARCELA MARTINEZ MATEL, amiga de un servidor, quien se encuentra actualmente realizando una investigación, sobre la Selección del Personal en la Hotelería.

Por tal motivo, me permito solicitar su valiosa colaboración, para auxiliar a la señorita Martínez, en el llenado de un breve cuestionario, que no toma más de 10 minutos hacerlo.

Agradezco de antemano sus atenciones y quedo como siempre de usted, su servidor y amigo.

Atentamente.


Prof. Alfredo Vireles Vázquez
Gerente de Capacitación.

AMV/14b*

A N E X O 2

CUESTIONARIO

PRUEBA PILOTO

El siguiente cuestionario está relacionado con el Seminario de Investigación Administrativa, materia que forma parte del plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración.

Es referente al proceso de selección de personal.

Será aplicado por la Srta. MARCELA G. MARTINEZ MACIEL - alumna de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El propósito de la presente investigación es meramente académico, por lo que pedimos a Usted su sincera participación cruzando con una X aquel o aquellos paréntesis que más se apeguen con la realidad, así como proporcionar los datos que se solicitan.

GRACIAS

DATOS GENERALES

Antigüedad de la empresa _____ años.

Personal ocupado:

a) Confianza _____

b) Sindicalizado _____

Esta cadena hotelera es:

a) Mexicana ()

b) Extranjera ()

c) Capital mixto ()

De cuántos hoteles está compuesta:

a) Territorio nacional ()

b) En otros países ()

Existen las mismas políticas y procedimientos para reclutar y seleccionar en todos los hoteles que forman parte de la cadena.

a) Sí ()

b) No ()

Cuál es la profesión del responsable de reclutar y seleccionar el personal.

a) Lic. Relaciones Industriales ()

b) Lic. en Psicología ()

c) Lic. en Administración ()

d) Lic. en Contaduría ()

e) Lic. en Derecho ()

f) Otros ()

Cuál es la antigüedad en el puesto _____ años.

Con qué nombre se le identifica al puesto responsable de la función de reclutar y seleccionar.

Para que una persona sea tomada en cuenta como candidato q se considera: (Marque con una X).

	Ejecutivo	Supervisor	Empleado Admvo.	Personal Operativo
a) Preparación académica	_____	_____	_____	_____
b) Recomendaciones	_____	_____	_____	_____
c) Experiencia	_____	_____	_____	_____
d) Presentación	_____	_____	_____	_____
e) Curriculum vitae	_____	_____	_____	_____
f) Por su escritura	_____	_____	_____	_____
g) La forma de la cara	_____	_____	_____	_____
h) Fecha de nacimiento	_____	_____	_____	_____
i) Otros	_____	_____	_____	_____

Cuántas vacantes tiene en promedio al año.

- a) Ejecutivo _____
- b) Supervisor _____
- c) Empleado admvo. _____
- d) Personal operativo _____

A que se deben estas vacantes (razones).

Proceso de selección

Ejecutivo Supervisor

Empleado Personal

%

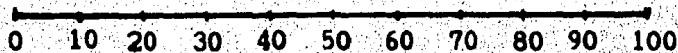
%

Admvo. % Operativo %

- De aptitudes				
Nombre de los test				
- De interés				
Nombre de los test				
- De conocimientos				
Nombre de los test				
- De Personalidad				
Nombre de los test				
- De Inteligencia				
Nombre de los test				
Aplican pruebas de trabajo				
a) Sí ()				
Son preparadas por:				
a) El jefe de línea				
b) El área de selección				
Se realiza la investigación socioeconómica				
a) Sí ()				
b) No ()				
Es llevada a cabo por:				
a) Personal de la empresa				
b) Asesor externo				

Cuál es el principal motivo de rechazo de un candidato.

Marque en que grado la empresa se ha beneficiado con el criterio de selección que utiliza.



Qué problemas principales genera el personal de su empresa.

Qué recomendaciones daría usted para que se aplicará un criterio de selección que diera buenos resultados a las empresas hoteleras

A N E X O 3

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario está relacionado con el Seminario de Investigación Administrativa, materia que forma parte del plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración.

Es referente al Proceso de Selección de Personal.

Será aplicado por la Srta. MARCELA G. MARTINEZ MACIEL - alumna de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El propósito de la presente investigación es meramente académico, por lo que pedimos a Usted su sincera participación cruzando con una X aquel o aquellas opciones que más se apeguen con la realidad, así como proporcionar los datos que se solicitan.

GRACIAS

DATOS GENERALES

Antigüedad de la empresa _____ años.

Personal ocupado:

a) Confianza _____

b) Sindicalizado _____

Esta cadena hotelera es:

a) Mexicana ()

b) Extranjera ()

De cuántos hoteles está compuesta _____

Existen las mismas políticas y procedimientos para reclutar y seleccionar en todos los hoteles que forman parte de la misma cadena.

a) Sí ()

b) No ()

Cuál es la profesión del responsable de reclutar y seleccionar el personal.

a) Lic. en Relaciones Industriales ()

b) Lic. en Psicología ()

c) Lic. en Administración ()

d) Lic. en Contaduría ()

e) Lic. en Derecho ()

f) Otros ()

Cuál es la antigüedad en el puesto _____ años.

Con qué nombre se le identifica al puesto responsable de la función de reclutar y seleccionar _____

FUNCION DE RECLUTAMIENTO

Para atraer candidatos para las vacantes que tiene la empresa a que fuentes y medios acude:

Fuentes y medios	Ejecutivo %	Supervisor %	Empleado Admvo. %	Personal Operativo %
a) Personal que se tiene colaborando actualmente.				
b) Al sindicato.				
c) Al personal existente se le pide que recomienda a conocidos.				
d) Se intercambian candidatos con otras empresas.				
e) Se aceptan candidatos que se presenten.				
f) Se buscan en Instituciones educativas.				
g) Se les invita de otras partes a colaborar con la empresa.				
h) Recurre a los periódicos.				
i) Se utilizan agencias de colocación.				
j) Recurre al radio.				
k) Se busca en otro país.				
l) Otros.				

Fuentes y medios

Ejecutivo Supervisor Empleado Personal
Admvo. Operativo

i) Se utilizan agencias de colocación				
j) Recurre al radio				
k) Se busca en otro país				
l) Otros				

Para que una persona sea tomada en cuenta como candidato que se considera:

Marque con una X

	Ejecutivo	Supervisor	Empleado Admvo.	Personal Operativo
a) Preparación académica	_____	_____	_____	_____
b) Recomendación	_____	_____	_____	_____
c) Experiencia	_____	_____	_____	_____
d) Presentación	_____	_____	_____	_____
e) Curriculum vitae	_____	_____	_____	_____
f) Por su escritura	_____	_____	_____	_____
g) La forma de cara	_____	_____	_____	_____
h) Fecha de nacimiento	_____	_____	_____	_____
i) Color de piel	_____	_____	_____	_____
j) Otros	_____	_____	_____	_____

Cuántas vacantes en promedio tiene al mes.

- a) Ejecutivo _____
- b) Supervisor _____
- c) Empleado admvo. _____
- d) Personal operativo _____

A qué se deben estas vacantes (razones).

FUNCION DE SELECCION

Marque con una x las opciones que utilice.

Proceso de selección	Ejecutivo	Supervisor	Empleado	Personal Admvo. Operativo
----------------------	-----------	------------	----------	------------------------------

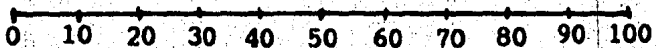
Que datos requiere:				
a) Hoja de solicitud.				
b) Curriculum vitae.				
c) Cartas de recomendación.				
d) Cartilla.				
e) Pasaporte.				
f) Otros.				
Realiza entrevistas.				
a) Si ()				
b) No ()				
- Libre.				
- Dirigida.				
- Estandarizada.				
- Presión.				
- Individual o sinodo.				
- De grupo.				
Aplican pruebas psicológicas.				
a) Si ()				
b) No ()				

Proceso de selección Ejecutivo Supervisor Empleado Personal
 Admvo. Operativo

- De aptitudes.				
- De interés.				
- De conocimientos.				
- Personalidad.				
- De inteligencia.				
Aplican pruebas de trabajo.				
a) Si ()				
b) No ()				
Son preparadas por:				
a) El jefe de línea.				
b) El área de selección.				
Se realiza la investigación socioeconómica.				
a) Si ()				
b) No ()				
Es llevada a cabo por:				
a) Personal de la empresa.				
b) Asesor externo.				
Se lleva a cabo el examen médico.				
a) Si ()				
b) No ()				
Se realiza:				
a) Dentro de la empresa.				
b) Fuera de la empresa.				

Cuál es el principal motivo de rechazo de un candidato.

Marque en que grado la empresa se ha beneficiado con el criterio de selección que utiliza.



Qué problemas principales genera el personal de su empresa.

Qué recomendaciones daría usted para que se aplicará un criterio de selección que diera buenos resultados a las empresas hotele--ras.

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

Administración de personal

Raymundo Amaro Guzman

Editorial Limusa

1981

Administración de personal

Teoría y práctica

Dalton E. Mc. Farland

(tr. Carlos Sierra)

F.C.A.

1979

Administración de personal

Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman Jr.

Editorial CECSA

1979

Administración de Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia

Editorial Trillas

1979

Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C.

Balderas No. 33 - 414

Administración lucrativa de hoteles y moteles

William Scholz

Editorial CECSA

1979

Como tomar decisiones respecto a las personas

Charles A. Dailey y Frederick G. Dyer

(Tr. Ramon Palazon)

Editorial Herrero Hnos.

1969

El comportamiento humano en las organizaciones

Leonard R. Sayles

(Tr. Julio Ceron Ayesso)

Editorial Herrero Hnos.

1969

El proceso de la entrevista

Colección Dando, S.A. 1

1981

Manejo de personal y relaciones industriales

Dale Yoder

Editorial Continental S.A.

1973

Principios de Administración de personal**Edwin B. Flippo****(Tr. IPROSCO)****Instituto de promoción organizacional Suizo-Colombiano****Editorial McGraw-Hill de México, S.A., de C.V.****1978****Psicología Industrial****Laurence Siegel****Editorial CECSA****1979****Psicología industrial y organizacional****William Carl Howell****Editorial El manual moderno S.A.****1979****Reclutamiento y selección de personal****Roger H. Hawk****Editorial Técnica, S.A.****1977****The selection process****Milton R. Mandell****Editorial American Management Association****1964**