



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



Facultad de Estudios Superiores
" Cuautitlán "

FALLA DE ORIGEN

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL EN
HOTELES CON CATEGORIA DE DOS ESTRELLAS EN EL
DISTRITO FEDERAL

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a

VICTOR CORBELLO HINOJOSA

Director de Tesis: L. A. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



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

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO PRIMERO: HISTORIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA | 3 |
| 1.1 Antecedentes Históricos | 4 |
| 1.2 La Hotelería Mexicana | 10 |
| 1.3 Epocas de la Hotelería | 17 |
| 1.4 Conceptualización Teórica | 19 |
| CAPITULO SEGUNDO: ESTRUCTURA Y OPERACION DE LA INDUSTRIA HOTELERA | 22 |
| 2.1 Clasificación de los establecimientos de hospedaje | 23 |
| 2.2 Categoría de los Hoteles | 25 |
| 2.3 Operación de los Hoteles | 28 |
| 2.4 Estructura Organizativa de los Hoteles | 34 |
| CAPITULO TERCERO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION | 40 |
| RECLUTAMIENTO | 41 |
| 3.1 Generalidades | |
| 3.1.1 Que es una Empresa | |
| 3.1.2 Necesidad de la Administración | 42 |
| 3.1.2.1 El Proceso Administrativo | 43 |
| 3.1.2.2 La Administración de Recursos Humanos | 44 |
| 3.1.2.3 La Ubicación del Reclutamiento en el Proceso Administrativo | |
| 3.2 Importancia para la Organización | 45 |
| 3.2.1 Que es una Organización | |
| 3.2.2 Que es una Institución | |
| 3.2.3 Análisis y Descripción de Puestos | 46 |
| 3.2.4 Valuación de Puestos | 47 |

| | |
|--|----|
| 3.2.5 Requerimientos del Puesto | 47 |
| 3.3 Conceptos de Reclutamiento | 48 |
| 3.4 Objetivos | 49 |
| 3.4.1 Conceptos | |
| 3.4.2 Características de los Objetivos | |
| 3.4.3 Principios de los Objetivos | 50 |
| 3.4.4 Objetivos del Reclutamiento | 51 |
| 3.4.5 Políticas | 52 |
| 3.5 Fuentes del Reclutamiento | |
| 3.5.1 Descripción de las Fuentes de Reclutamiento | 53 |
| 3.6 Proposición del Método Práctico | 54 |
| 3.6.1 Procedimiento | |
| SELECCION | 57 |
| 3.7 Generalidades | |
| 3.7.1 Ubicación de la Selección en el Proceso Administrativo | 58 |
| 3.7.2 Análisis Transaccional | 59 |
| 3.8 Importancia para el Desarrollo de la Organización | 61 |
| 3.8.1 Planeación de los Recursos Humanos | |
| 3.8.1.1 Ventajas | 63 |
| 3.8.2 Cumplimiento de Políticas | |
| 3.9 Definiciones | 64 |
| 3.9.1 Observaciones | 65 |
| 3.10 Objetivos | |
| 3.10.1 Propósitos | |
| 3.10.2 Objetivos de la Selección | 66 |
| 3.11 Fases del Proceso Selectivo | 67 |
| 3.11.1 Requisición de Personal | |
| 3.11.2 Solicitud | |
| 3.11.3 Entrevista | 68 |
| 3.11.3.1 Entrevista Preliminar | 69 |

| | |
|---|----|
| 3.11.3.2 Entrevista Profunda | 69 |
| 3.11.3.3 Fases de la Entrevista | |
| 3.11.3.4 Areas de Investigación de la Entrevista | 70 |
| 3.11.3.5 Tipos de Entrevista | 71 |
| 3.11.4 Investigación de Antecedentes | 72 |
| 3.11.5 Exámen Médico | 73 |
| 3.11.6 Pruebas de Trabajo | |
| 3.11.7 Pruebas Psicológicas | |
| 3.11.7.1 Características de las Pruebas | 74 |
| 3.11.7.2 Aspectos medidos por las Pruebas | 75 |
| 3.11.7.3 Forma de realizar las Pruebas | 76 |
| 3.11.7.3.1 Tiempo de Realización | 77 |
| 3.11.7.3.2 Aplicación | |
| CAPITULO CUARTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DIFERENTES NIVELES | 78 |
| 4.1 Generalidades | 79 |
| 4.1.1 Empleado u Operativo | |
| 4.1.2 Reclutamiento | |
| 4.1.3 Selección | 80 |
| 4.2 Puncionario | 81 |
| 4.2.1 Reclutamiento | |
| 4.2.2 Selección | 82 |
| 4.3 Ejecutivo | 83 |
| 4.3.1 Reclutamiento | |
| 4.3.2 Selección | |
| 4.3.3 Adquisición de Personal en otras Instituciones | 84 |
| CAPITULO QUINTO: CASO PRACTICO | 85 |
| 5.1 Trabajo de Campo | 86 |
| 5.2 Elaboración del Cuestionario | 89 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.1 Informe de los Resultados Obtenidos en el D. F. | 98 |
| 5.3 Perspectivas para México | 105 |
| 5.3.1 Objetivos Generales | 106 |
| 5.3.2 Objetivos Específicos | |
| 5.3.3 Estrategias | 107 |
| CONCLUSIONES | 109 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 113 |

I N T R O D U C C I O N

Por ser la hotelería un campo de acción muy amplio, es posible aplicar diversas técnicas de investigación con objeto de obtener mejores sistemas que aumenten la calidad del funcionamiento de estas empresas.

Para satisfacer esa necesidad se requiere de personas capaces que deseen desarrollar dicha capacidad dentro de la empresa; y para ello debemos contar con un sistema de Administración de Recursos Humanos.

Dentro de la Administración de Recursos Humanos, es importante tener un buen proceso de Reclutamiento y Selección fases importantes dentro de esta área. A fin de ubicar a un candidato correctamente va que este no sólo trae beneficios a la empresa; sino también a la sociedad pues recibe una mejor atención y servicio, y lo más importante es que le permite al individuo mostrar interés por su trabajo.

El estudio se conforma de la siguiente manera:

En el Capítulo Primero se muestra el desarrollo histórico de la Hotelería Mexicana, sus épocas y la conceptualización de la misma.

En el Capítulo Segundo trata acerca de la estructura operacional de la Industria Hotelera, así como la categoría que alcanza cada empresa según los servicios que preste.

Asimismo en el Capítulo Tercero se habla del Reclutamiento y Selección de Personal, tocando los principales puntos técnicos y aspectos importantes que intervienen dentro de estas dos funciones.

En el Capítulo Cuarto planteo las diferentes formas de Reclutamiento y Selección de Personal para los diferentes - niveles jerárquicos.

Y por último en el Capítulo Quinto, se describen los - resultados de la investigación práctica llevada a cabo a nivel Distrito Federal en las diferentes empresas Hoteleras, tanto con categoría de dos estrellas como de cinco estrellas.

CAPITULO PRIMERO :

HISTORIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

No se precisa con exactitud el nacimiento del hospedaje, sin embargo puedo decir que es tan antiguo como el mismo hombre, ya que surge con la necesidad de éste de viajar, "Las caravanas de los nómadas eran impuestas por el instinto de conservación". El hombre primitivo se vio obligado a ir de un lugar a otro en busca de caza, pesca, etc, y a pedir a otros hombres alojamiento para resguardarse de las inclemencias -- del tiempo o bien de los peligros que le acechaban. Así nace el dar albergue al viajero mientras descansaba o mientras cumplía con los motivos que lo habían llevado a ese lugar.

El hospedaje nace y se desarrolla con las relaciones sociales, de esta forma surgen los primeros albergues o establecimientos de hospedaje.

Albergue.- Lugar en que una persona se hospeda, guarida en que se recogen o se defienden de la intemperie personas o animales.

ALBERGUES Y HOTELES

Existen antecedentes desde épocas antiguas de tal forma que en el año 2000 A.C. encontramos que en Babilonia había - establecimientos dedicados al hospedaje. También en el Oriente existían los llamados "Caravasar" y "Khan" que fueron los primeros sitios propios para el descanso de los que viajaban por el desierto, además el Caravasar fue el primero atendido por sirvientes.

Durante el Imperio Romano existían sitios para pernoctar llamados "Postas", donde se alojaban tanto civiles como militares que llegaban después de haber recorrido sus dominios.

Debo hacer notar que en Roma nace un sistema de hospedaje muy semejante al actual, ya que la gran corriente de viaje

ros que se suscitó en ese entonces, debido al bienestar que el Imperio creó y que permitió a sus ciudadanos viajes no sólo por motivos de comercio, religión o guerra, sino además -- por esparcimiento.

Esta corriente de viajeros creó toda una verdadera "Estructura Turística".

Se construyeron alojamientos de varios tipos, centros de recreo y otros servicios turísticos en los que destaca la "Carruca Dormitoria", que era un carruaje en el que podían dormir los pasajeros; este es el precursor del coche dormitorio en los ferrocarriles.

Tiempo después existe otro suceso en la historia de la Hotelería. En Florencia desde el siglo XIII surge el gremio de los albergadores conocido como Albergatori Maggiori, y a él asistían los posaderos y expendedores de vino.

Siendo este hecho el primero de una asociación de hoteleros que se unieron no sólo para defender sus intereses, sino también para unificar criterios en cuanto a la forma de prestar sus servicios y manejar sus negocios.

En el siglo XVII empezó a ser mayor el número de visitantes a centros culturales y grandes poblaciones sintiéndose -- desde entonces un pequeño movimiento migratorio entre los diferentes países de Europa.

Estos grupos tuvieron tal consideración, sobre todo en Francia, que el Sr. Saint Morie, publicó "La Guía Piel de los Extranjeros". Además describió los sitios de diversión, alojamiento y atractivos naturales que se encontraban a sus alrededores.

Durante este siglo, en Inglaterra surge la frase "Paire le Grand Tour", para referirse a los estudiantes que para completar su educación tenían viajes por diversos países europeos conociéndoles como "Turistas", término que se utilizó en Fran-

cia para designar a aquellas personas que viajaban por placer o curiosidad, aparecen las primeras ventas que surgen como refugios, ubicados en lugares peligrosos o excesivamente fríos, "pero la escasez de elementos disponibles para llenar su contenido y la impreparación del dueño, como del personal empleado las configuraban como rudimentarias".

Lo anterior significa que hasta el siglo XIX el servicio de hospedaje prestado fué en general rudimentario tanto por la mala calidad de las instalaciones como por la reputación de los posaderos. Las posadas, ventas y mesones de esta época poseen una estructura simple, manejadas a nivel familiar con personal reducido y sus funciones tenían una pobre división del trabajo.

España participó activamente en la historia y desarrollo de las empresas de hospedaje, "con frecuencia manejadas por hoteleros italianos, quienes aplicaban sus técnicas y procedimientos en la administración de éstas".

También encontramos a países como Francia, Alemania, Suiza en similar situación.

Los cambios que produjo la revolución industrial, sobre todo en los transportes transoceánicos y ferrocarriles, aumentaron en forma inusitada los viajes por placer impulsando el desarrollo del hospedaje.

El movimiento turístico a fines del siglo XIX, asumió proporciones inconcebibles, aunque cabe mencionar que viajar por placer era un privilegio de las clases acomodadas. Se observa que a partir de la segunda década del siglo XX, los viajes son accesibles a las masas, en primer lugar a las conquistas sociales de los trabajadores.

El auge del ferrocarril viene a impulsar el nacimiento de los primeros hoteles. Al mismo tiempo empiezan a decaer -

los albergues, mesones y demás establecimientos antes conocidos.

La intervención de la hotelería norteamericana viene a modificar la estructura de ésta, ya mientras en Europa siguen con sus criterios de proporcionar lujo y confort a la aristocracia, en Estados Unidos con un sentido más práctico y comercial proporciona servicios para todos los niveles sociales y económicos, por lo cual a fines del siglo XIX surgieron dos aspectos que influyeron en la hotelería durante el siglo XX - y son:

a) Elevar el nivel de vida, proyectando una mejoría en la economía del País, creando un nuevo tipo de clientela, que fueron los agentes de comercio, a los que se les construyeron habitaciones que se adaptaran a sus necesidades de trabajo.

b) Se mejoraron los transportes, provocando que los viajes fueran más rápidos y baratos ayudando al mejor desplazamiento de los turistas.

De tal forma surgen los primeros edificios construidos únicamente con este fin.

En la ciudad de Nueva York en 1794, se construyó "The City Hotel", siendo el primer centro social y de reunión en esa ciudad, construyéndose también el primer rascacielos con seis pisos conocido como "The Adelphi Hotel".

En 1829 en la ciudad de Boston se inauguró el hotel "Tremont House", considerándose el mejor del mundo, ya que ofrecía servicios únicos como : cocina francesa, habitaciones privadas, rotundmen (bell boys), siendo la primera ocasión en que se contactara con ellos. Europa en 1893 contribuye con "El Gran Hotel", en la ciudad de Roma, siendo el primero en manejar lo que hoy conocemos como Departamento de Relaciones Públicas, además de mejorar algunos servicios, pero lo principal que se observa -

en ese momento es que se trabajó en cadena.

En la ciudad de Buffalo en 1908, el Sr. Wellsworth W. - Statler, construyó el hotel "Buffalo Statler", que fue considerado como el primer hotel comercial moderno, ya que dentro de sus instalaciones incluía baño privado con servicio de agua caliente, espejos de cuerpo entero, además de obsequiar el periódico matinal. Este hotel sirvió como modelo de los siguientes años, teniendo un receso debido a la primera guerra mundial.

Los años veinte trajeron consigo una enorme confianza en las inversiones hoteleras. De tal manera que construyeron hoteles de gran importancia como fueron: "The Stevenson Hotel" actualmente conocido como "Conrad Hilton", en la ciudad de Chicago, el "Hotel Pierre" y "Halford Astoria", en la ciudad de Nueva York, siendo éstos los primeros hoteles con base para la creación de las cadenas más importantes dentro de los Estados Unidos.

La depresión de 1929 en los Estados Unidos causó estragos en la hotelería.

Los embargos practicados por instituciones financieras durante la depresión dejaron a muchos hoteles en manos de personas físicas y morales incapacitadas en la explotación de los hoteles, dando lugar a que se requiriera de personal profesional para el manejo de propiedades hoteleras, creándose así el Administrador de hoteles que es un directivo capaz de aplicar métodos científicos para la toma de decisiones, logrando que el desarrollo de la hotelería siguiera hasta nuestros días con una propagación exitosa. Esta forma de administrar los hoteles hizo que fueran creciendo los hoteles de cadenas como la Western International, Canadian Pacific, Holiday Inc, Fiesta Americana, Nacional Hotelera, entre otras y siguen sobreviviendo auspiciadas principalmente por líneas aéreas, quienes combinan las actividades de transporte, hospedaje y bienes raíces.

MOTEL - HOTEL Y MOTELS

Mientras en los Estados Unidos sucede un hecho trascien- tal que viene a modificar la estructura de la hotelería, empe- zaban a existir cabañas ubicadas a los bordes de las carrete- ras, que son las que dan origen a una nueva forma de hospedaje conocido como MOTEL.

Los moteles se localizaban a lo largo de las carreteras - en los suburbios de las ciudades y en los lugares de recreo. Sus características son: construcción horizontal con habitacio- nes modernas y confortables, además de contar con estacionamien- to propio para su automóvil, evitándose así el pago de probi- nas.

El éxito del motel creció rápidamente y la competencia plan- teó una nueva forma de alojamiento siendo el MOTEL-HOTEL que se consideró un serio competidor del primero. Ya que además de -- contar con un amplio estacionamiento integrado, disponía de cons- trucciones verticales, recurso de mayor capacidad de recepción en un terreno de superficie menor.

CONDOTEL

El Condotel opera en dos formas: como empresa única que -- permite al adquirente utilizar la unidad habitacional en deter- minado lugar y por determinado tiempo, y como empresa en cadena que es la más avanzada y proporciona la posibilidad de utilizar la unidad habitacional en localidades diversas en lapsos de -- tiempo determinado.

De esta forma observamos que el avance de la sociedad lleva implícito el desarrollo de los establecimientos de hospedaje, va- gando por los albergues, masones y llevando hasta los hoteles, - moteles, etc.

1.2 LA HOTELERIA MEXICANA

En México el fenómeno turístico con las peculiaridades - con que hoy se conoce, no surge sino hasta la segunda década de este siglo, pero las Instituciones dedicadas a este servicio existieron desde la época del Imperio Azteca.

"La aparición de estos establecimientos de hospedaje fue un reflejo de la corriente de viajeros que transitaban por -- los caminos del México Precortesiano".

Los motivos por los que viajaban en esa época fueron:

El deseo de tener un intercambio comercial con otros pueblos y aldeas, y el de asistir a las grandes ceremonias que se realizaban en los centros religiosos las cuales duraban -- días y congregaban a miles de fieles y curiosos.

Aquí encontramos los llamados "Pochtecas" que fueron -- grandes viajeros (comerciantes) que recorrían extensiones con sus caravanas de mercaderías.

Para estos viajes utilizaban a los "Tlamenes" que eran -- cargadores adiestrados para llevar las llamadas "Petlacalli", que eran cajas de caña forradas de cuero para protección y -- transporte de mercancías.

Los Aztecas dentro de su organización económica, social y política, estructuraron un sistema de hospedaje muy efectivo que consistía en la construcción de un piso situado en la entrada de cada ciudad o bien cerca de los mercados llamados "Coacallis", que eran verdaderos hoteles. "Los Coacallis tenían un gran patio central dónde se localizaba el altar dedicado a Yacatecutli (señor que guía); en torno a este patio se encontraban las crujiás, las cuales eran destinadas a almacenar y resguardar las mercancías y pertenencias de los viajeros, al igual que lo que hoy conocemos como oficinas administrativas, casa del intendente, baños y habitaciones".

Había dos clases de Cuacallis, los destinados a las clases superiores y los asignados al pueblo en general, la diferencia entre estos era el material utilizado en la construcción, decoración y acabados.

Los primeros contaban con baño de vapor y de agua fría, habitaciones separadas; además de contar con servidumbre, los Cuacallis de segunda categoría tenían baños de agua fría y habitaciones comunes.

"En todos existían: la sala común, dedicada a la cocina y el comedor, además un lugar destinado a la venta del pulque". Los Cuacallis eran controlados por las autoridades y su pago era a base de trueque con granos de cacao.

Este es el primer dato histórico que se tiene conocimiento en cuanto a la hotelería mexicana, la cual fue cortada por la llegada de los españoles, creándose los primeros mesones y ventas mexicanos.

MESONES Y VENTAS

El primer mesón del Continente Americano aparece en Nueva España a principios del año de 1525, denominado "San Juan de la Villa Rica". En un principio los establecimientos de hospedaje, mesones, posadas y ventas surgieron al mismo tiempo que los centros de urbanización.

Uno de los mesones más conocidos e importantes es el de "San Juan Perote" en el camino de Veracruz a México, en el año de 1527 otros mesones de esta época son los de "San Juan de la Torre" en Guernavaca, Mor.; "Juana de Paredes y Rodrigo" en Cholula, Pue.

Las ventas y mesones de la Nueva España ofrecían sólo un lugar donde dormir y comer, sin comodidades; por lo tanto su organización era muy simple, ya que el mismo propietario del

establecimiento auxiliado por familiares y sirvientes atendían al viajero, al igual que realizaban la limpieza y arreglo de las instalaciones. La construcción de estos establecimientos era rudimentaria, pues generalmente ofrecían salas comunes -- donde el lugar a que tenía derecho el huésped estaba marcado.

En el siglo XIV aparecen los mesones "La casa de las diligencias" y "San Pedro" en Córdoba, Ver.

El desarrollo de los albergues va ligado al de los transportes, como fue la creación de la línea de diligencias, lo cual creó paradores más formales como se observa en el libro -- la vida en México, entre otros están los siguientes:

"La gran sociedad", "San Antonio" en Veracruz; "El Progreso", "San Bernaric" en Jalapa, Ver.; "La Soledad" y "San Agustín" en Michoacán.

A mediados del siglo XVIII aparecieron los comedores, primero con largas mesas y después con pequeñas, con cuatro sillas en cada mesa.

Al correr el tiempo en la Nueva España, en forma paralela al desarrollo de la vialidad y las comunicaciones aparecieron -- los primeros hoteles, desapareciendo paulatinamente los mesones y ventas.

PRIMEROS HOTELES

La característica principal de estos hoteles en este tiempo es que eran grandes mansiones, que gracias a su majestuosidad se implementaron como hoteles.

Uno de los primeros hoteles fue el "Hotel Iturbide" en el -- año de 1855, que era la mansión del Marqués de Jarás de Berrio, conocida como la casa Morcada, actualmente situada en la calle de Gante; "La gran sociedad" fue un establecimiento que se distinguió por los servicios que ofrecía, situado en la calle del Espíritu Santo, hoy Isabel la Católica. De la misma época en --

Toluca, Edo. de Mex.; se abre el primer hotel conocido como - "El Aduenza", que en el año de 1890 se renovó y operó con el nombre de "El Gran Hotel".

Para celebrar el primer centenario de la Independencia - en 1910 se inauguraron los siguientes hoteles:

"El Saenz", "Lascurain", "Guardiola" y el "Imperial". - Todos estos hoteles contaban con restaurantes y cafeterías, - habitaciones y otros servicios de lujo.

Para explicar más detalladamente el desarrollo de los es-
tablecimientos en México, mencionaré a continuación las siguien-
tes etapas en que he dividido éste.

ETAPA DE ESTRUCTURACION

Esta etapa transcurre de 1920 a 1940, en donde la estruc-
tura y funcionamiento de los hoteles se orientaban a satisfa-
cer necesidades de una corriente de viajeros que no podían ser
calificados bajo el nombre de turistas.

No es sino hasta la década que se inicia en 1920 que co-
mienzan a llegar las primeras corrientes de viajeros de tipo -
turístico, de grupos de viajeros extranjeros que visitaban el
País con el deseo de conocerlo, interesados en sus recursos na-
turales, culturales y sociales, buscando un descanso de sus --
ocupaciones habituales.

En esta época encontramos los hechos y sucesos que sirven
de fundamento a la historia de la hotelería de nuestro País.
El principal suceso es la formulación de nuestra carta magna,
la cual da las bases y fundamentos para que con posterioridad
a ella pueda desarrollarse el fenómeno que hoy conocemos como -
turismo.

En 1922 se funda La Asociación de Propietarios y Adminis-
tradores de Hoteles, actualmente conocida como "Asociación Me-
xicana de Hoteles y Moteles".

En 1926 aparece por primera vez en nuestra legislación la palabra turista consignada en la ley de migración, considerándolo "como el extranjero que visita la República, por distracción o recreo y cuya permanencia en el Territorio Nacional, no exceda de seis meses".

Es aquí donde consideramos por primera vez a los establecimientos de hospedaje del País, la necesidad de la intervención de la administración de empresas desde un punto de vista científico, ya que el servicio se torna menos personal y más institucional, mostrándose las empresas de hospedaje más complejas y especializadas, y se distinguen incluso categorías.

En la historia de la hotelería en México, no se registraron tantos cambios como en esta etapa, como son los siguientes:

En 1929 se crea La Comisión Mixta Pro-Turismo, siendo el primer organismo para intervenir en este giro.

Se deroga la ley de Migración y se promulga la ley Orgánica de la Comisión Nacional de Turismo y su reglamento 1930.

En 1935 el Gobierno Mexicano estableció la Institución de Crédito Hotelero.

En 1929 se constituyó la Asociación Mexicana de Turismo y se promulga la ley que crea el Consejo Nacional de Turismo, integrando de esta forma el Patronato, la Comisión Nacional de Turismo.

Para 1940 en el país existen 633 empresas de hospedaje con un total de 3200 habitaciones.

ETAPA DE DESARROLLO

Esta etapa transcurre del año de 1940 a 1958. En la década de los cuarenta, empieza a desarrollarse el turismo en forma acelerada, observándose que uno de sus principales problemas fué la ausencia de planeación de las actividades.

La causa principal de este crecimiento fué el impulso que se tuvo por parte del gobierno en la promoción turística, sobre

todo en el extranjero. Sin olvidarse el desarrollo que tuvieron en esta época la infraestructura, principalmente las comunicaciones.

En 1945 se fundó la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes; en el mismo año se fundó la Asociación Mexicana de Restaurantes y la Asociación Mexicana de Turismo.

"Las empresas hoteleras disonaban de ciertas técnicas de organización y manejo, con frecuencia no aprovechadas. Se hizo inevitable la necesidad de implantar en el hotel servicios conexos que permitieran al cliente la máxima satisfacción de sus necesidades; por esto las modificaciones en los cuadros de organización son radicales y se emplean en medida que los servicios los necesiten. por lo cual se emplean nuevos puestos, gerarquizados conforme a un tabular de responsabilidades".

Se implantan las secciones de reservaciones, de crédito, de promoción y de relaciones públicas; creando una mejor organización, obteniendo una red nacional de hospedaje, entrando en competencia con otros países.

El número de turistas que visitaron el país en 1941, fue de 177,107 el cual se elevó a 697,483 en 1958.

ETAPA DE ESTABILIDAD

En esta etapa se racionalizan los métodos de operación y manejo de empresas hoteleras, buscando un desarrollo progresivo y equilibrado del fenómeno turístico. Las autoridades de este ramo encausan las actividades turísticas por medio de programas que permiten planificar, mejorar su funcionamiento y fomentar su organización y crecimiento.

Por decreto presidencial el 29 de diciembre de 1974, publicado en el Diario Oficial el 31 de diciembre de ese mismo año, se modificó la Ley de Secretaría de Departamentos de Estado, creándose la Secretaría de Turismo y desapareciendo el De-

partamento de Turismo.

La creación de este órgano iba a tener a su cargo la formulación y programación de las actividades nacionales, además de organizar, coordinar, vigilar y fomentar su desarrollo. -- Apoyándose y dirigiendo los servicios al turista y a las demás funciones a las que se refiere la "Ley Federal del Fomento al Turismo".

En esta época México cuenta con nuevos centros turísticos planificados para atraer y dar servicio a los turistas, logrando una mayor diversificación en nuestra oferta de servicios que nos eleva en el plan de competencia internacional.

Actualmente encontramos alrededor de los hoteles un sinúmero de actividades que vienen a completar el alojamiento como -- son: restaurantes, bares, agencias de viajes, tiendas de ropa y curiosidades, farmacias, salones, etc.

La actual empresa de hotelería aporta una división del trabajo más sofisticada y efectiva, ya que al diversificar sus funciones cada día, ya no sólo se ocupa de dar un alojamiento con la mayor comodidad, sino va a proporcionar esparcimiento, delimitar responsabilidades y prestar servicios específicos, teniendo como resultado la especialización de la rama turística, en particular la de la hotelería.

1.3 EPOCAS DE LA HOTELERIA

Estas son las épocas de la hotelería, con sus principales características de cada una.

EPOCA O ETAPA DE ESTRUCTURACION

Se conoce también con el nombre de Turismo Incipiente ó - Elitista, ya que su ejecución la realizaban las sinorías de - la población.

- Los medios de transporte son muy rudimentarios, limitados, incómodos e inseguros, disponen de una capacidad mínima y por lo general no tienen horarios fijos.

- El único medio de transporte masivo que se utiliza durante esta etapa es el barco.

- No hay medios publicitarios, ni organizaciones que promuevan los lugares turísticos.

- Las leyes laborales carecen de todo sentido de justicia social, que permita a los trabajadores disfrutar de vacaciones pagadas.

EPOCA O ETAPA DE TRANSICION

Se populariza mediante el turismo masivo, se extiende a - toda la población.

- Se empieza a utilizar el ferrocarril como medio de transporte público colectivo. tienen acceso a la práctica del turismo por medio de un mayor número de individuos, quienes no requieren de altos recursos económicos.

- Los hoteles empiezan a multiplicarse de una manera exorbitante, motivando la creación de escuelas de hotelería para poder contar con personal capacitado.

- Se utilizan como medios de turismo el avión y el automóvil.

- Nace el agente de viajes.

- En algunos países el trabajador comienza a tener algunos derechos sobre vacaciones pagadas.

EPOCA DE TECNIFICACION

Después de la segunda guerra mundial, donde se utilizó la tubo-hélice en la propulsión aérea, aparece el jet, cuyos modelos recientes alcanzan velocidades supersónicas que permiten como en el caso del jumbo-jet el transporte masivo, además de contar con el supersónico concorde, aunque su desventaja sería tal vez que no cuenta con espacio suficiente para transportar mucha gente.

- Sobreviene la "expansión del automóvil", que al fabricarse en serie y venderse con sistemas de crédito, las personas lo utilizan para trasladarse.

- Además de contar con los autobuses que tienen tarifas económicas.

- La construcción, modernización y diversificación de establecimientos de hospedaje, en sus diferentes modalidades.

- Los medios de transporte regular con itinerarios fijos son rápidos, cómodos y seguros y están al alcance del público en general.

- Se cuentan con disposiciones que reglamentan las actividades turísticas y laborales en forma que propicia el desarrollo profesional de sus funciones manejados estos por organismos públicos y privados.

- Operan novedosos sistemas de crédito para viajar, se presta atención particular al turismo de las grandes masas, por lo cual se dice que se practica el turismo social.

1.4 CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA

A continuación mencionaré los conceptos que se utilizarán dentro de los siguientes capítulos.

Turismo.- Encontramos que sus raíces "Tour" y "Turn" proceden del latín ya sea del sustantivo "tornus" torno o del verbo "tornare" girar en latín vulgar.

Arthur Aulot dice que el vocablo tour tiene posiblemente un origen hebreo, ya que en la biblia aparece que Moisés envió a la tierra de Canaan a un grupo de representantes para "visitarla" y recabar la información necesaria respecto a las características del lugar.

Cualquiera que sea el origen de las palabras turismo y turista, el hecho es que fue tomado del francés "tour", el cual se utilizaría posteriormente en todo el mundo.

En el "The Shorter Oxford English Dictionary", se citan con fechas de 1800 y 1811, respectivamente los términos "tourist" y "tourism", a los cuales se les daban las siguientes acepciones:

Tourist - Turista.- Persona que hace una o más excursiones, especialmente es alguien que viaja por placer o cultura, visitando varios lugares por sus objetivos de interés, paisajes, etc.

Tourism - Turismo.- La teoría y la práctica de viajar, se puede hacer por placer o cultura.

En 1929, Glucksmann define el "turismo" como el vencimiento del espacio por otras personas que afluyen a un sitio donde no poseen lugar fijo de residencia.

En 1936, Norwal nos explica que el turista "es la persona que entra a un país extranjero con una finalidad completamente diferente al de fijar su residencia en él, o la de trabajar ahí regularmente, y que gasta en ese país lo que a ganado en otro".

El mexicano Oscar De la Torre la define de la siguiente - forma: "El turismo es el fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de los individuos o de grupos de personas que fundamentalmente por motivos de recreo, descanso, cultura o salud se trasladan de su lugar de residencia habitual a otra, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa, ni remunerada generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.

En mi opinión considero que esta es la definición más completa que se puede dar.

En cuanto a como definir al turista, es la persona que realiza turismo, es decir, los desplazamientos de un lugar a otro por cualquier motivo antes expuesto y que su objetivo no es lucrativo, teniendo como resultado relaciones sociales, económicas y culturales.

Hostelería.- Del italiano ostería, es una casa donde se alojan las personas por un corto tiempo.

Hotelería.- Conjunto de servicios que se prestan en establecimientos de hospedaje, además de proporcionar alimentación, a cambio de una remuneración económica.

Hotelería.- Conjunto de servicios encaminados a la satisfacción de las necesidades de alojamiento y alimentación prestados en establecimientos públicos a cambio de una compensación económica.

Hotelería.- Considero que se puede definir como la empresa encaminada a proporcionar servicios de hospedaje y alimentación a cambio de una remuneración económica.

Hotel.- Edificio donde se alojan y alimentan los viajeros.

Hotel.- En mi opinión personal es un establecimiento físico donde se pueden alojar y dar otros servicios a personas que se trasladan de un lugar a otro.

Es importante que conozcamos cual fue el desarrollo y nacimiento del turismo; en particular de la hotelería ya que de esta forma comprenderemos el desarrollo actual de ésta.

El hombre es el que ha creado e impulsado el desarrollo turístico, cada día alcanza metas más complejas y necesita a su vez de satisfactores de mejor calidad para cubrir sus necesidades, siendo una forma de satisfacer ésta, realizando turismo.

La cultura azteca contaba con su propia estructura turística, la cual no llegó a desarrollarse por la llegada de los españoles que vinieron a romper la existente, sin darle ninguna oportunidad de subsistir, ya que vienen a imponer una organización de un pueblo diferente, sin importarles nada más que satisfacer las necesidades de su propia raza.

La influencia de los Estados Unidos de Norteamérica es trascendental en esta área del turismo, siendo los primeros en determinar, crear y dar oportunidades de viajar a las personas de pocos recursos económicos, proporcionando establecimientos cómodos, confortables y principalmente económicos; ya que no eran de gran lujo pero cubrían todas las necesidades de este turista.

En sí, puedo decir que la influencia norteamericana viene a dar un nuevo giro a la industria turística y en particular a la de la hotelería, creando una organización que facilita, impulsa y apoya el desarrollo económico mundial.

La historia de la Industria Hotelera, seguirá avanzando hasta que el hombre logre matices que le den una completa y verdadera satisfacción en la necesidad que haya motivado su viaje.

CAPITULO SEGUNDO :

ESTRUCTURA Y OPERACION

DE LA

INDUSTRIA HOTELERA

2.1 CLASIFICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS

DE HOSPELAJE

La capacidad hotelera de un país, zona y ciudad se tiene que medir en consideración a la totalidad de alojamientos con que cuenta sin considerar su categoría.

Hay que hacer notar que subsisten establecimiento de lujo que limitan las posibilidades turísticas de un país en su capacidad para alojar a las mayorías, tomando en cuenta que - actualmente se piensa que se debe llegar a las masas, los que se sitúan en intermedios, es decir en alojamientos estandarizados, exentos de gran lujo, pero son confortables y capaces de entregar satisfactores que produzcan bienestar en general a - sus clientes.

A pesar de los esfuerzos realizados por la Organización Mundial del Turismo y otras organizaciones de carácter internacional no se a podido establecer una clasificación uniforme; por lo cual se darán varios criterios que estan sujetos a la interpretación y valorización de cada país.

a) La calidad y diversidad de sus servicios de lujo de - primera, segunda y tercera clase; estan basados en cuanto a - la calidad y forma de prestar los servicios, también en cuanto a la cantidad y calidad de las instalaciones.

b) La estancia del usuario:

Residencial.- Siempre dispone de instalaciones y servicios que tienden a provocar en el usuario su mayor permanencia dentro del propio hotel, y en un larso promedio de estancia mayor de una semana.

Comercial.- Ofrece servicios a hombres de negocios y - turistas en tránsito, cuya estancia promedio es menor de siete días.

c) Por el tiempo que permanece abierto:

Estación.- Opera exclusivamente durante ciertas épocas del año.

Permanente.- Opera durante todo el año.

d) Por las terminales de transporte y las vías de comunicación:

Terrestre.- Dentro o cercanos a los aeropuertos.

Marítimos.- Se le conoce como de navegación interior, según sea su proximidad a un muelle o a un embarcadero.

Carretera.- Ubicados a lo largo de las mismas.

e) Hoteles y Extra-Hoteles:

Extra-Hotel.- Adaptado para dar facilidades de alojamiento limitadas, opera con técnicas poco especializadas, -- dispone de personal reducido y su organización es sencilla, sus precios son económicos, generalmente son: apartamentos, campos turísticos, casa de huéspedes, albergues.

Hotel.- cuenta con un mínimo de diez habitaciones -- proporcionan alojamiento, en algunos casos da alimentos y otros servicios complementarios, como son diversión, relajamiento, - etc. y en este grupo entran Hotel, Motel y Condotel.

f) Por su organización:

Independientes.- Esta representada por la pequeña y mediana Industria Hotelera, que debe enfrentarse a los problemas financieros y de funcionamiento, carece de recursos propios.

Cadena.- Cada día es mayor el número de hoteles que -- opera en cadena, ya que este sistema ofrece ventajas tanto para los inversionistas como para el turista, tiene una organización compleja y moderna, hay cadenas nacionales y transnacionales.

2.2 CATEGORIA DE LOS HOTELES

La forma en que se clasifica a los hoteles es por medio de categorías.

La proyección de las categorías se puede interpretar por letras o estrellas, siendo esta última la utilizada en nuestro país.

CINCO ESTRELLAS (lujo)

Hoteles de gran lujo y comodidad, con instalaciones de hoteles de primera categoría y además:

- Dependencias comunes de gran clase, con amplios vestíbulos, salones de recepción y lectura.
- Numerosos apartamentos con salones privados.
- Habitaciones espaciales, lujosamente amuebladas.
- Un mínimo del 75% de los apartamentos o habitaciones tendrán cuarto de baño privado y completo, y el 25% con cuarto de aseo con ducha y w.c.
- Equipo e instalaciones generales provistas de los últimos adelantos.
- Piscinas y canchas deportivas.
- Restaurantes, cafetería, etc.

CUATRO ESTRELLAS (primera categoría)

Hoteles de una elevada comodidad con instalaciones previstas para la segunda categoría y además:

- Importantes dependencias comunes.
- Apartamentos con salón privado.
- Habitaciones espaciales con mobiliario de primera clase.
- Un mínimo del 60% de apartamentos deberán tener cuarto de baño privado y un 40% con cuarto de aseo, con ducha y w.c.
- Servicio de recepción de calidad, servicio de caja, con serjería y restaurante.

TRES ESTRELLAS (segunda categoría)

Hoteles de gran comodidad, con instalaciones previstas para la tercera categoría y además:

- Eventualmente, apartamentos privados.
- Instalaciones para el aislamiento de ruidos.
- Vestíbulo, salón de recepción y sala de lectura; este último deberá estar separado del bar, y el usuario no tendrá la obligación de hacer consumo.
- Habitaciones espaciosas, dotadas de todos los elementos de comodidad y de un mobiliario de calidad.
- Un mínimo del 25% de habitaciones con cuarto de baño completo y un 75% con cuarto de aseo y w.c.
- Teléfono con línea en el 50% de las habitaciones.
- Instalaciones generales, especialmente de aseo, muy bien acondicionadas.
- Personal calificado.

DOS ESTRELLAS (tercera categoría)

Hoteles con condiciones adecuadas de comodidad, con las instalaciones previstas para la cuarta categoría y además:

- Ascensor para los hoteles de más de dos pisos.
- Alfombras en las dependencias comunes.
- Un 40% de las habitaciones con cuarto de aseo y w.c.
- Las demás habitaciones, con bidet de agua corriente.
- Líneas Telefónicas en el hotel, y teléfono en el interior de las habitaciones.
- Un cuarto de baño para las diez habitaciones y al menos uno por piso.
- Equipo de aseo de calidad.
- Calefacción central y sistema de aire acondicionado.

UNA ESTRELLA (cuarta categoría)

Hoteles de clase media, diez habitaciones como mínimo - comprendiendo las siguientes instalaciones:

- Dependencias comunes con un salón para la clientela ó de un vestíbulo acondicionado.
- Habitaciones claras, provistas de persianas o cortinas oscuras, dotadas de un mobiliario de buena calidad, de alfombras grandes o pequeñas, con equipo eléctrico mínimo.
- Cabina telefónica para uso de la clientela.
- Agua corriente, el equipo de aseo deberá encontrarse - detrás de una media pared fija.
- Un mínimo del 50% de las habitaciones deberán poseer - bidet con agua corriente.
- El 25% de las habitaciones tendrán un cuarto de aseo - constituido por instalaciones fijas o una ducha privada.
- Un cuarto de baño para 15 habitaciones en los hoteles - de caso, en los demás hoteles un cuarto de baño para siete habitaciones.
- Un w.c. para cinco habitaciones y al menos dos por piso, uno para caballeros y otro para damas.

2.3 OPERACION DE LOS HOTELS

En México existe una flexibilidad en cuanto a la forma en que opera la Industria Hotelera las cuales se han derivado de las vinculaciones con cadenas hoteleras internacionales con las que se intercambia tecnología, conserjería y financiamiento.

HOTELS INDEPENDIENTES

La mayoría de estos hoteles son medianos o pequeños (tres, dos y una estrella), los cuales enfrentan un gran reto que son las cadenas hoteleras y el auge de los hoteles.

Los hoteles independientes han basado su funcionamiento en incrementar los alimentos y bebidas proporcionando la mayor calidad que se pueda obtener, de esta forma se incrementan los ingresos que no se obtienen por el hospedaje.

En estos hoteles la reputación es muy importante ya que siempre están contra atacando a las cadenas, pues el servicio en estos hoteles es impersonal: la mayoría de éstos, tienen problemas de financiamiento y de operación, siendo muy rudimentaria toda su estructura organizativa.

CADENAS HOTELERAS

Las cadenas hoteleras son producto de la fuerza de crecimiento de las fuerzas hoteleras, obteniendo como fin la comercialización de unir más de un hotel en más de una población, de esta forma se apoya la renta del servicio beneficiándose con el intercambio de experiencias y conocimientos, creando una unidad económica bajo una dirección, estandarización de sistemas y procedimientos para lograr una ganancia a mayor escala de la inversión realizada.

El objetivo principal de las cadenas hoteleras es agruparse, formando un bloque en un sólo frente con un esfuerzo conjunto, sin dispersión de energía y un mínimo de tiempo, con costos

bajos y mayores ventas al público consumidor, normado por diversos criterios operativos, políticas y procedimientos que dejan cierta elasticidad a quienes las aplican.

La estructuración de las cadenas hoteleras se da de la siguiente forma:

POR LA FORMA COMO ESTAN CONSTITUIDAS

Las cadenas hoteleras son de tres tipos:

Cadenas Propietarias.- Constituidas como operadoras con sus propios recursos y su propio nombre, con su estructuración administrativa completamente independiente de cualquier otra entidad; puede llegar a conceder franquicia de operación a terceras personas.

Cadena de Franquicia.- Constituidas como operadoras con sus propios recursos, pero con el nombre del grupo que les otorga la concesión o franquicia, con una estructuración administrativa -- que debe dar margen a cierta ingerencia de parte del dueño o del nombre y a normar su conducta operativa de acuerdo a políticas y procedimientos previamente establecidos cuyo cumplimiento puntual es en sí la condición principal para usar el nombre de la cadena.

Cadena de Afiliación.- Que tiene como fin primordial aprovechar ventajas relacionadas con reservaciones y ventas, siendo el resto de la operación y su administración en sí bastante independiente; en este sistema los hoteleros afiliados conservan su nombre propio y el de la cadena que los agrupa para fines de mercadeo, sólo aparecen en casos específicos.

POR LOS RECURSOS CON LOS QUE TRABAJAN

Las cadenas hoteleras se dividen a su vez en tres clases:

Cadenas Operadoras.- Se dedican a manejar hoteles propiedad de terceros, asesorándolos desde el anteproyecto y el financiamiento.

Cadenas Inversionistas.- En número sumamente reducido con relación de las operadoras, esta clase de cadena hotelera proyecta y construye, financia y administra hoteles con recursos y con riesgos propios; no abundan en el medio mexicano por lo caro que siempre a sido.

Cadenas Mixtas.- Son aquellas en las que concurren las operadoras y diferentes grupos de inversionistas quedando las primeras siempre con el manejo de los hoteles y con cantidades más ó menos considerables, pero nunca mayoritarias en la inversión.

Siempre se busca el menor costo con el mayor beneficio; en el caso de las cadenas hoteleras la tendencia imperante es que alguien invierta dinero, que otro tendrá los conocimientos. Este tipo de asociación es de lo más común desde tiempo inmemorial; - la unión de recursos económicos con el saber como se hacen las cosas, el socio capitalista con el socio industrial.

POR LA MANERA EN QUE OPERAN

Las cadenas hoteleras se clasifican en dos tipos de contrato:

Contrato de Renta.- Por el cual el inversionista siempre -- asesorado por la operadora, proyecta, construye y equipa el hotel, lo entrega a la cadena listo para operar; a cambio de esto el dueño recibirá una renta mensual significada por porcentajes acordados de habitaciones, alimentos, bebidas y otros.

La cadena operadora por su parte, tiene obligación contractual de mantener en estado óptimo las instalaciones y equipo -- que se entrega. A partir de la primera reposición la responsabilidad es de la operadora y en caso de cambios estructurales -- de considerable importancia, deberá contar siempre con la autorización del dueño y negociar con él, en todo caso a cargo de quien corren -- los gastos, descontando la renta que paga el inversionista toda la utilidad o la pérdida es de la operadora.

Contrato de Administración.-- Es similar a la anterior, definiendo de los siguientes puntos:

- El dueño siempre tiene la responsabilidad del equipamiento, aún el de reposición.

- La cadena operadora recibe del dueño un pago mensual, estipulado por contrato y representado por un porcentaje sobre las ventas y otro adicional por utilidades.

- De haber pérdidas estas serán del dueño y no de la cadena que opera; las ganancias, descontando lo que se le paga por honorarios a la empresa hotelera son para el inversionista.

Los principales objetivos de las cadenas hoteleras son los siguientes:

- Convenios colectivos con agencias de viajes.

- No inversión o inversión mínima en los inmuebles de industria hotelera.

- Compras al mayoreo, con objeto de abatir los costos tanto de alimentos como de cualquier mueble.

- Desarrollo de programas de publicidad y promoción pagándose los costos totales entre cada uno de los integrantes de la cadena y obteniendo todos el mismo beneficio.

- Poder realizar reservaciones de un hotel a otro entre los afiliados en el mismo país u otros.

INTERVENCION DE LAS CADENAS HOTELERAS EN MEXICO

César Balsa creó en 1954 "La Cadena Nacional Hotelera", cadena que llegó a operar hasta con diez establecimientos de los cuales todavía subsisten los hoteles "Presidente" en la Ciudad de México, "Presidente" de Cozumel, "Posada de la Misión" en Taxco y "San Alberto" en Hermosillo; además de nueve restaurantes.

En 1961 Jorge Couttolenc formó el "Sistema de Hoteles Azteca", asociación de propietarios y administradores independientes que realizaban en común sus compras, publicidad y reservaciones; cada hotel mantiene su autonomía administrativa.

La cadena hotelera "Hilton", inició sus actividades en diciembre de 1956 con la operación del Continental Hilton en la Ciudad de México, que dejó de administrar en febrero de 1973; de 1959 a 1961 manejó "Las Brisas" en Acapulco, donde construyó sus propios hoteles, terminando en mayo de 1972, en 1965 abrió el Guadalajara Hilton.

La "Western" Compañía Mexicana que opera bajo contrato de conserjería y asistencia técnica con "Western International", operó al principio en el Hotel Alameda en 1959, ampliándose posteriormente a los hoteles "Cortez", "Francis", "Majestic", "Ritz" y "Camino Real" en la Ciudad de México.

La "Sheraton" compró el Hotel María Isabel en 1971 y ese mismo año en agosto el "Hotel Princess" considerado el primer complejo en fideicomiso ya que consistía en un gran hotel y sus instalaciones, dos campos de golf, fraccionamiento para la construcción de casas que incluyen una acción que da derecho a utilizar los servicios dentro del hotel y un parque de bungalows para renta.

Actualmente en nuestro país existen doce cadenas hoteleras extranjeras y son:

- a) Club Mediterraneo
- b) Dubin
- c) Fiesta Americana
- d) Holiday Inn
- e) Marriot
- f) Hyath Regency
- g) Melia Porua
- h) Princess Hotels International
- i) Ramada Inn's
- j) Royal Inn
- k) Sheraton Hotel
- l) Western International Hotels.

Actualmente estas cadenas cuentan con 47 hoteles diseminados en todo el país.

Las cadenas hoteleras nacionales operantes en el país son:

- a) Barbachano
- b) Consorcio Aristos
- c) Continental
- d) Econ Hoteles S. A.
- e) Gandara
- f) Garza Blanca
- g) Hostales de México
- h) Iris Astoria
- i) La Palapa
- j) Nacional Hotelera
- k) Real de Minas
- l) Riviera del Sol
- m) Romano
- n) Valle Grande
- ñ) Krystal

En total cuentan con 85 hoteles en todo el país.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS HOTELES

La estructura organizativa de cualquier hotel va a depender de la categoría a la cual pertenezca pero en general podemos hablar de que en los hoteles de cinco, cuatro, tres y hasta dos - estrellas se encuentran los siguientes departamentos:

- Gerencia General o Dirección General
- Subgerencia y/o Gerente Residente
- Gerencia de Alimentos y Bebidas
- Gerencia de Mantenimiento
- Gerencia de Seguridad
- Gerencia de Relaciones Industriales
- Gerencia de Contabilidad
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Mercadotecnia
- Gerencia de Relaciones Públicas
- Gerencia de Habitaciones
- Recepción
- Reservaciones
- Servicio Uniformado
- Ama de Llaves
- Telefonista

FUNCIONAMIENTO DE LOS HOTELES

Diré cuales son los objetivos y políticas dentro de un hotel en general, cuales son los servicios más comunes que encontramos en éstos, los derechos y obligaciones que tiene el huésped y la - formación que debe de tener el personal que labora en él.

OBJETIVOS DENTRO DE LOS HOTELES

Podemos clasificarlos en tres principalmente:

Objetivo de Servicio.- es aquel que se refiere a la satisfacción de las necesidades de los huéspedes, ofreciendo excelentes -

servicios en condiciones apropiadas para así crear una imagen positiva del hotel.

Objetivo Económico.- consiste en generar riqueza, protegiendo los intereses de la empresa.

Objetivo Social.- es aquel que motiva y apoya a los trabajadores, incrementando principalmente las relaciones personales e interdepartamentales, haciéndoles sentir su importancia como seres humanos y no como máquinas de trabajo.

POLITICAS GENERALES DE LOS HOTELES

- Prestar un servicio esmerado a los huéspedes.
- Hacer la estancia del huésped lo más agradable posible.
- Mantener todas las instalaciones del hotel en perfectas condiciones.
- Efectuar todos los trámites que se les encargue a cualquier empleado rápido y eficazmente.
- Todo el personal debe mantener una presentación impecable en todo momento.
- Realizar eventos sociales, deportivos, culturales, artísticos para la diversión y relajamiento del huésped.
- Mantener servicio de vigilancia permanentemente.
- Crear sistemas de capacitación y adiestramiento para el personal, logrando una mejor eficiencia dentro del personal y obteniendo mayores ganancias para el hotel.

SERVICIOS QUE SE PRESTAN

Primeramente mencionaré que es un "servicio turístico".

Servicio Turístico.- es una prestación física inmaterial exigiendo el pago estipulado o contraprestación comercial.

Según Manuel Orduño, los servicios turísticos son:

"Los hechos, las actividades, los productos elaborados, las fórmulas comerciales, etc. que permiten el tránsito, la facilita

ción, el acercamiento, el uso y el disfrute de los bienes turísticos, a la masa de personas que potencialmente o de hecho se clasifican como turistas".

Los servicios los podemos dividir en los siguientes:

Servicios Elaborados.- actividades turísticas de carácter comercial, entre otros mencionaremos :

- Espectáculos
- Alojamiento
- Transporte
- Alimentación
- Agencias de Viajes
- Alquiler de Automóviles
- Seguros

Servicios Básicos son:

- La información, el consejo, la orientación en general.
- La preparación del presupuesto e itinerarios.
- La entrega de fotografías, mapas, revistas, etc.
- Intérpretes en algunos casos.

SERVICIOS QUE SE PRESTAN EN LOS HOTELES

Son los siguientes:

- Peluquería
- Salón de Belleza
- Renta de Automóviles
- Florería
- Boutique
- Servicio Médico
- Artesanías
- Tabacquería
- Agencia de Viajes
- Bares y Centros Nocturnos
- Restaurantes
- Salones de Banquetes

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL HUESPED

Los derechos son los siguientes:

- El uso y el goce de las habitaciones alquiladas, mientras dure el contrato.
- A beneficiarse de los servicios normales del hotel, incluyendo el uso de todas las instalaciones.

Las obligaciones son las siguientes:

- A responsabilizarse de los daños y perjuicios que pueda sufrir el hotel por culpa suya.
- El alquiler sólo se aplica a él y a sus familiares ó a personas que indique el contrato.
- Esta prohibido cocinar en las instalaciones del hotel.

FORMACION DEL PERSONAL

La mayoría del personal en la actualidad en este tipo de empresas turísticas, es empírico, creando un gran problema a los egresados de escuelas técnicas al querer incorporarse a estas empresas.

A partir de 1979 ya no existe clasificación por letras, por lo cual existe un control en cuanto a la transformación que tuvo al modificarse en estrellas, cabe mencionar que la Secretaría de Turismo ya los maneja con este tipo de clasificación.

A continuación se mencionarán los hoteles de cinco estrellas en el D. F., según registros de las oficinas de la Secretaría de Turismo.

- Hotel Aristos
- Hotel Camino Real
- Hotel Century
- Hotel Crown Plaza
- Hotel Galería Plaza
- Hotel Holiday Inn

- Hotel Crystal
- Hotel María Isabel Sheraton
- Hotel Plaza Florencia
- Hotel Presidente Chapultepec
- Hotel Royal
- Hotel Cortés
- Hotel Nikko México
- Hotel Majestic
- Hotel Benedorm
- Hotel Flamings Plaza
- Hotel Aeropuerto
- Hotel Presidente Internacional

Las cadenas hoteleras nacionales y transnacionales cuentan con grandes ventajas, en la mayoría de las cadenas transnacionales sus hoteles son de cinco o cuatro estrellas, en la mayoría se observa una estructura organizativa bien determinada, - la cual tiene su base en la matriz teniendo bien definidas las directrices para el control de todos los hoteles pertenecientes a cada una de las cadenas. "México cuenta con características de cualquier tipo que pueden ser aprovechadas en cualquier momento, sus recursos naturales y físicos son atractivos que - suelen atraer a turistas de cualquier parte del mundo, además de contar con una infraestructura que ayuda a motivar a personas físicas o morales a realizar desplazamientos hacia nuestro país, por diversas causas.

Cualquier organización debe planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar toda su estructura para determinar sus objetivos, políticas, funciones, de tal manera que se trabaje con un plan de actividades de corto, mediano y largo plazo, solamente así logrará el objetivo para lo que fue creada la organización, en nuestro caso cualquier hotel debe llevarlo a cabo, diferenciándose solamente en la magnitud de cada empresa, por lo

cual cada hotel siendo de distintas categorías realizará funciones similares determinadas por cada caso en especial; mientras más complejo sea el hotel en cuanto a su tamaño, magnitud y funcionamiento; mayor será su estructura organizativa.

CAPITULO TERCERO :

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

REOLUTAMIENTO

1.1 GENERALIDADES

El intercambio de bienes nace desde la misma familia, en un principio se da entre los mismos parientes, los diversos - grupos integrantes de la tribu y entre las diferentes tribus. Esta forma de negociación puede decirse que forma la base del desarrollo a todo lo largo de la vida de las sociedades.

Esto da nacimiento al comercio y la historia nos señala que en las diferentes economías antiguas había intercambios, dado que había grupos de familias dedicadas a diferentes actividades económicas. Es así como empieza a haber indicios de algún taller en donde los artesanos que no podían comprar su propia maquinaria, se vieron obligados a trabajar para otro - artesano que poseyera las maquinarias necesarias.

Y así encontramos por primera vez a cierto grupo de operarios asalariados trabajando en la casa o en el taller de su patrón, con esto se inicia el sistema de empresas. Es hasta la Revolución Industrial donde el patrón o empresario va a recurrir bienes de capital y de mano de obra que conjugados darían marcha a la producción de satisfactores sociales y al fortalecimiento de la empresa.

1.1.1 QUE ES UNA EMPRESA

Empresa.- Unidad socio-económica que funciona para lograr la producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades de consumo en un mercado.

Para la producción de estos bienes es necesaria la coordinación de los elementos que la componen y que son los siguientes: Recursos Humanos, Económicos y Materiales, elementos -- que operan o trabajan en relación al tiempo y al espacio. El uso de estos elementos en la empresa debe hacerse con propósitos claramente definidos, los cuales deben necesariamente ser:

a) Satisfacer necesidades sociales.- quiere decir que deberá satisfacer una necesidad de bien social para lo cual fue creada la empresa y que si no satisface esta necesidad la perpetuidad de la misma se verá afectada.

b) Bienestar de los Recursos Humanos.- buscar siempre y por todos los medios la satisfacción del elemento humano, para permitirle su realización personal como ser trascendente y con intereses sociales y así evitar hasta donde sea posible los -- conflictos dentro de la empresa.

c) Económico.- Debe tener en mira la utilidad del negocio en cualquier operación que realice.

d) Perpetuidad y Crecimiento.- deberá crecer y tender a la duración, ya que la vida de la empresa está en relación directa con una sociedad cambiante y tiende constantemente al crecimiento.

e) Beneficio del entorno.- es beneficiar el ambiente ecológico, social, psicológico, económico y político que rodea a la empresa.

3.1.2 NECESIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

En cualquier tipo de empresa ya sea manufacturera, de servicio, agrícola, ganadera o comercial; es de suma importancia - la administración debido a que ella va a permitir la coordinación de los elementos de la empresa y de las acciones del hombre, que buscan contribuir a la satisfacción de necesidades.

Es a través de la coordinación dinámica y eficiente de los factores productivos (Recursos Humanos, Recursos Económicos y - Recursos Materiales), como se logra la obtención de objetivos - relacionados siempre con la satisfacción de necesidades, eliminándose a la vez ciertos riesgos como son la improductividad, - ventas menores, etc. que en determinado momento puede influir a la desaparición de la empresa.

3.1.2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración para lograr sus propósitos, se apoya en una serie de etapas y pasos que comprende el llamado Proceso - Administrativo, según lo señala Reyes Ponce.

El Proceso Administrativo tiene seis elementos importantes a mencionar y que están comprendidos en dos etapas que a continuación se indican:

Primera Etapa.- es la Mecánica Administrativa, donde las actividades a realizar son prociamente de escritorio, quiere decir que se establecen planes, objetivos, cursos de acción, alternativas, fijación de niveles, etc. a continuación se mencionan los elementos que comprenden:

a) Previsión.- se refiere a "Qué podemos hacer" esto es, cuando se presentan las diferentes alternativas y la toma de decisión entre dos o más de ellas, se basa en la investigación y en establecer objetivos.

b) Planeación.- "Qué se va a hacer" se refiere al establecimiento de objetivos, programas, políticas, procedimientos y presupuestos.

c) Organización.- "Cómo se va a hacer" se refiere a la división de funciones, fijación de niveles jerárquicos que equivale a la determinación de la autoridad y la responsabilidad.

Segunda Etapa.- es la Dinámica Administrativa que encierra todas las actividades en la realidad de la empresa y que previamente se diseñan en escritorio, son tres los elementos contenidos en ella.

a) Interacción.- "Con qué se va a hacer". es dotar a la empresa de los medios y elementos necesarios, (Recursos Humanos y Recursos Materiales) para llevar a cabo funciones establecidas.

b) Dirección.- "Ver que se haga", consiste en coordinar y vigilar las acciones de cada miembro tomando en consideración la delegación de autoridad y la comunicación.

c) Control.- "Cómo se ha realizado", es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados.

3.1.2.2 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos tiene un campo específico y es parte de la Administración General, ya que tiene objetivos que alcanzar y que contribuirán con la administración general a lograr los objetivos de ésta.

"La Administración de Recursos Humanos es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país" (Arias Galicia)

Como partes fundamentales de la Administración de Recursos Humanos encontramos diferentes funciones que contribuyen a lograr objetivos predeterminados, pero sólo analizaré las dos principales de este estudio que son: el Reclutamiento y la Selección.

3.1.2.3 LA UBICACION DEL RECLUTAMIENTO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En el punto anterior dentro de la definición de la Administración de Recursos Humanos se menciona el proceso administrativo, quiere decir que la Administración de Recursos Humanos se apoya también de este proceso para llevar a cabo sus funciones.

El Reclutamiento que es el tema principal de este capítulo queda ubicado dentro de la etapa dinámica y bajo el elemento de integración, ya que es una función que se debe realizar

con bastante dinamismo por la importancia que reviste para las empresas la integración del elemento humano.

3.2 IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION

Antes de determinar la importancia que tiene esta función, deseo hacer notar la diferencia que existe entre una organización y una institución que a continuación se describen brevemente.

3.2.1 ¿QUE ES UNA ORGANIZACION?

Es toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos.

3.2.2 ¿QUE ES UNA INSTITUCION?

Es un establecimiento o fundación de una cosa; establecimiento de gran prestigio en cualquier colectividad debido a la antigüedad y a lo que representa en la misma. (Diccionario Larousse)

Las dos definiciones anteriores, nos muestran aspectos importantes que quiero conjugar, con la finalidad de hacer notar la importancia que tiene el Reclutamiento en la Empresa Hotelera.

Primeramente hago notar que en la organización se habla de agrupamiento humano, que quiere decir, que toda organización cuenta con puestos de diferentes características, de aquí nace la necesidad de reclutar al elemento capaz e idóneo, que ayude a la organización a cumplir con las funciones y responsabilidades específicas de los diferentes puestos.

En el segundo, se menciona en la definición de Institución que es un establecimiento de gran prestigio, se hace necesario comentar que los mejores portadores de este prestigio es su propio personal, es por eso que la función de reclutar tiene una tarea importante a desarrollar, pues será la encargada de mos-

trar la imagen de la empresa ante los futuros candidatos.

Ahora bien, para efectuar un reclutamiento objetivo y eficaz que contribuya a los propósitos de la organización este se vale de otras funciones de la administración de Recursos Humanos como son: Análisis de Puestos, Valuación de Puestos, Recuerrimiento de Puestos, etc. que en forma coordinada contribuyen al logro de los objetivos establecidos.

3.2.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se hace mención de este tema, por la gran utilidad que presta al reclutamiento de personal y a la organización misma.

El análisis de puestos es una técnica por medio de la cual se describen las diferentes actividades o funciones que se realizan en un puesto, las responsabilidades que encierra el mismo y los requisitos de personal necesario para ocuparlo.

La descripción de puestos consiste en hacer una referencia de las funciones que se realizan en un puesto, esta descripción se puede hacer de la siguiente forma:

a) Descripción Génerica.- es la aplicación de las actividades específicas del puesto sin entrar en detalles.

b) Descripción Analítica.- es una aplicación más detallada de las actividades, se entra en detalles importantes que se deben realizar en el puesto.

c) Requerimientos del individuo que va a desempeñar el puesto.

3.2.4 VALUACION DE PUESTOS

En caso de la creación de un nuevo puesto, esta técnica es tomada en cuenta por el reclutamiento para utilizar las fuentes más útiles y así evitar problemas sociales, legales y económicos, así se puede notar la gran importancia que presta a la organización dicha técnica.

Esta evaluación esta relacionada con el análisis de puestos, ya que proporciona datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos y que en determinado momento nos puede mostrar el tipo de puesto a ocupar con todas sus características y la valuación del mismo a fin de conocer el tipo de personal a reclutar.

3.2.5 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Es importante conocer los requisitos del puesto para saber enfocar nuestros planes y conseguir o atraer personal que reúna las características necesarias que el puesto demanda para ocuparlo eficazmente.

A continuación doy a conocer ciertas características como ejemplos que el candidato debe contar para cubrir con éxito la vacante o el puesto disponible:

- a) Creatividad
- b) Aptitud
- c) Habilidad
- d) Dinamismo
- e) Responsabilidad
- f) Estabilidad emocional
- g) Sentido común

Las características cambian de acuerdo al puesto, ya que habrá puestos en altos niveles que no necesariamente deben tener estas características. Quizás las que se mencionaron sean para -

niveles medios, en todo caso depende de los requisitos que el -
puesto tenga.

Se han visto tres funciones de la administración de recursos humanos y se puede apreciar la ayuda que prestan al reclutamiento para lograr objetivos predeterminados que ayudan al desarrollo de la organización.

3.3 CONCEPTOS DEL RECLUTAMIENTO

Es importante dar a conocer las siguientes definiciones a -
fin de esclarecer el concepto que se tiene acerca del reclutamen-
to:

- a) "Hace de una persona extraña un candidato" (R. Ponce)
- b) "Atraer candidatos adecuados a las necesidades de una organización" (Arias Salicrú)
- c) "Consiste en buscar y atraer candidatos que reúnan los re-
querimientos de los puestos vacantes que se presentan en
las Instituciones" (R.M.)

Se han dado tres definiciones de diferentes autores pero a -
fin de ahondar aún más en este concepto, a continuación se da una
definición propia: "Es la agrupación de personas, que cumplan --
con las características necesarias para la vacante de una empresa,
a fin de contar con mejores alternativas en el proceso de recluta-
miento y selección". Al establecer esta definición se busco pro-
fundizar en tal concepto, puesto que no solamente es atraer, sino
que es tener ya agrupadas personas con características propias --
que el puesto esta requiriendo y que va a permitir una selección
más eficaz.

3.4 OBJETIVOS

Los objetivos son el punto de partida para todo Director y de gran ayuda en planificar eficazmente, así podrá determinar - la clase de organización y de personal que necesita para desarrollar sus dotes de dirección y supervisión.

La razón de ser de toda empresa se encuentra en los objetivos que persigue, porque a partir de la fijación de ellos se pone en marcha todo el proceso administrativo cuya finalidad es - la de lograr resultados de máxima eficiencia.

3.4.1 CONCEPTOS

Para corroborar lo anteriormente expuesto, se dan algunas definiciones:

a) El objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

b) Son conocidos como propósitos, misiones, metas o blancos que identificados puedan determinarse el éxito o fracaso - final.

c) Son metas o fines que se espera alcanzar en un futuro - determinado, mediante la realización de un trabajo o una actividad determinada.

3.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Antes de establecer objetivos es necesario conocer una serie de características de los mismos a fin de no cometer errores en su establecimiento:

a) Los objetivos deben de ser específicos.- Es decir, deben ser determinados teniendo presentes premisas definidas del futuro, puesto que debe operar en ese futuro, así se tendrá una visión de los riesgos a los que se está asumiendo, de las probabilidades de éxito, de las cosas que debe hacer y de los recursos necesarios para cumplir premisas del futuro.

b) Los objetivos deben ser divisibles.- Los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel, de manera que los objetivos departamentales y seccionales estén subordinados a los generales.

c) Los objetivos deben ser alcanzables.- Al fijar los objetivos se debe de tomar en cuenta ciertos estudios e informaciones con el fin de que, al establecerlos se tomen medidas de control para lograr alcanzarlos y que estos no se encuentren fuera de la realidad.

3.4.3 PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS

Muy ligados se encuentran las características y los principios, lo cual es interesante que se conozcan por la orientación que prestan:

a) Principio de Precisión.- Los objetivos deben de fijarse cuantitativamente, ya que en determinado momento se pueda observar si se obtuvo o no se alcanzó el objetivo.

b) Principio de Flexibilidad.- Los objetivos ya establecidos no deben ser rígidos, sino flexibles dado que todo se desenvuelve en un medio cambiante y podría suceder de que algunos objetivos no se pudieran alcanzar por su grado de rigidez.

c) Principio de Participación.- Cuando se establece el objetivo lógicamente se debe a la participación de todos los jefes - en la parte que a cada uno de ellos les corresponde. Lógicamente los subordinados de cada jefe también participan en el logro de los objetivos establecidos, dando paso a la dinámica de grupos.

d) Principio de Realismo.- Es importante que se fijen objetivos que sean alcanzables y que al mismo tiempo estimulen su incremento o superación.

e) Principio de objetividad.- Antes de establecer cualquier objetivo se debe de analizar la realidad, esto es hacer un estudio y análisis de hechos, para así fijarlos en forma clara y precisa.

Es de vital importancia el tomar en cuenta las características y principios de los objetivos, ya que servirán para establecerlos con una objetividad clara y precisa, para no correr riesgos de confundir los objetivos con los medios para alcanzarlos.

1.4.4 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

Antes de dar a conocer algunos de estos objetivos, quiero dar a conocer la importancia que radica el establecer los mismos, para esto Peter Drucker señala: "Es preciso fijar objetivos en todos los casos en que las actuaciones o resultados afecten vital o directamente a la supervivencia y prosperidad de la empresa".

Esto hace reflexionar en la importancia que encierra establecer objetivos en una función tan importante como lo es el reclutamiento.

A continuación enumero los objetivos que se persiguen:

a) Proveer los suficientes candidatos con características apropiadas para una selección más eficaz.

b) Hacer que la función de reclutamiento sea más dinámica y efectiva.

c) Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes en todos los niveles.

d) Hacer costeable el reclutamiento, haciendo cada vez menor su costo y mayores sus beneficios.

3.4.5 POLITICAS

Para lograr los objetivos de la organización es necesario establecer políticas bien definidas y precisas que contribuirán al desarrollo de la organización.

Política.- Es la guía de acción que orienta sobre la forma de lograr los objetivos establecidos.

Es necesario que las políticas estén bien definidas sean claras y sencillas para que al ejecutarlas no se corra el riesgo de equivocar la acción. Una de las características principales de una política es que esta debe ser flexible por el simple hecho de que son más funcionales.

La revisión periódica de las políticas se hace necesaria por que así no se dejaría al olvido, permitiendo a la vez que se conozca la base de aplicación y quienes son responsables de manejarlas. Lógicamente si se va a revisar periódicamente, éstas deben estar en forma escrita y formar parte de un manual de organización con el fin de que el departamento cumpla con sus políticas que están subordinadas a las políticas generales.

Ahora bien, el reclutamiento no se podría quedar sin tener políticas bien definidas, ya que estas están encaminadas a lograr objetivos bien definidos que esta función debe cumplir y contribuir así al desarrollo de la misma organización.

3.5 FUENTES DEL RECLUTAMIENTO

Las fuentes del reclutamiento, tanto en la hotelería como en la industria se clasifican en dos: Internas y Externas.

Las fuentes internas son aquellas que se dan dentro de cualquier empresa, y las externas son las que se dan fuera de la organización o de la institución.

3.5.1 DESCRIPCION DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Internas

Las personas que pueden promoverse para puestos dentro de la misma organización.

Externas

a) Recomendados de los empleados de la Compañía.- es la recomendación por los empleados de parientes y amigos, lo cual significa que si son buenos empleados recomendarán buenos candidatos.

b) Recomendados de la clientela.- las personas o empresas -- con las que se tienen relaciones, también proporcionan personal.

c) Escuelas y Universidades.- proporcionan personas que estudian y tienen conocimientos afines a las necesidades. Y el plan - escuela-empresa sirve como ayuda para esta forma de reclutamiento, es aquí donde se obtiene el mejor personal calificado sin experiencia y suele ser una de las mejores fuentes de reclutamiento.

d) Anuncios en medios publicitarios.- medio de reclutamiento por el cual se solicita personal calificado con cierta urgencia; no es común usar este medio debido a su alto costo, pero cuando se realiza se obtiene respuesta.

e) Asociaciones Profesionales.- estas suelen ser una de las mejores fuentes para el reclutamiento de candidatos a niveles de gerencia y mayores.

f) Agencias de colocación.- pueden ser tanto públicas como - privadas, es necesario conocer y seleccionar las agencias más prestigias, ya que estas proporcionan personal experimentado.

g) Solicitante espontáneo.- es el reclutamiento por iniciativa propia de la persona que es atraída por el prestigio de la organización.

3.6 PROPOSICION DEL METODO PRACTICO

Esta proposición es con el deseo de que el reclutamiento sea una función más dinámica y eficaz que contribuya al logro de objetivos particulares y generales establecidos por la administración de los recursos humanos y de la misma organización.

a) Proporcionar cursos para el conocimiento de lo que significa la hotelería.

b) Llevar a cabo pláticas con Directores de las diferentes facultades, así como de Universidades particulares con el fin de proporcionar bolsas de trabajo, con las características requeridas para ingresar a ésta.

c) Mandar bolsa de trabajo de los reclutados con disposición de radicarse y viajar a los Estados de la República donde se encuentren hoteles.

d) Establecer muy explícita y correctamente las políticas a seguir con el solicitante espontáneo para su mejor reclutamiento.

e) Reuniones de las personas encargadas del reclutamiento de personal en períodos no mayores a dos meses, para conocer como se están realizando las actividades.

3.6.1 PROCEDIMIENTO

A continuación se menciona el procedimiento para llevar a cabo el reclutamiento.

a) Solicitud.- proceso por el cual el solicitante da a conocer sus datos principales.

b) Reclutador.- realiza la función de analizar las solicitudes de los reclutados.

c) Primera decisión.- en base al análisis de solicitudes de acuerdo con las políticas de reclutamiento se rechaza o se sigue --

con el proceso.

d) Rechazo con orientación vocacional.- rechazo en el cual se le da al reclutado una orientación de las causas por las que no siguió con el proceso.

e) Entrevista Previa.- entrevista en la cual se checan, los datos de solicitudes y se realizan observaciones sobre el candidato - como:

- Presentación
- Forma de comunicarse
- Actitud ante el entrevistador
- Forma de desenvolverse
- Motivación para el trabajo

f) Segunda decisión.- en base a las observaciones en entrevistas se toma esta decisión.

g) Exámenes básicos.- se aplicarán ciertos exámenes, previo -- acuerdo con el equipo de reclutamiento.

h) Tercera decisión.- de acuerdo a las puntuaciones obtenidas en los exámenes y en el desarrollo del proceso se tomará la decisión.

i) Entrevista profunda.- entrevista preferentemente abierta, en focada sobre aspectos que quedaron con cierta duda en la primera - entrevista y donde se hará de su conocimiento al candidato que entrará a una bolsa de trabajo.

j) Cuarta decisión.- después de la entrevista se tomará la decisión de considerar al candidato a formar parte de la bolsa de trabajo.

k) Archivo.- es la fuente principal para formar la bolsa de trabajo.

l) Bolsa de trabajo.- en la cual aparecen candidatos a cubrir - todo tipo de vacantes para la organización.

m) Industria Hotelera.- será de ellos la decisión final si se selecciona y luego contrata al solicitante e informará a la bolsa de trabajo las causas por las que fué o no contratado, para que ésta tome las consideraciones necesarias a fin de tener personal adcuado a las políticas de la empresa.

S E L E C C I O N

3.7 GENERALIDADES

Los antecedentes más remotos que se tienen acerca de la selección de personal, los encontramos en el origen del hombre mismo, cuando al realizar sus actividades para obtener lo necesario para su subsistencia, la selección se hacía de acuerdo a aptitudes físicas, o sea que el más fuerte se ocupaba de trabajos cuyas características eran demasiado pesadas o fuertes, básicamente se podría definir este proceso como una "Selección Natural".

A partir de 1900 a 1940, Taylor y Gilbreth en sus estudios y obras, no le daban mucha importancia al proceso de selección, ya que se consideraba a la persona elegida como un ser terco y como un factor productivo, simple y sin importancia. De 1940 a 1950 los autores Fayol, Koontz y O'Donnell modificaban sus conceptos sobre el proceso de selección, en el cual establecen que se debe elegir al elemento más económico y continúa con la idea de buscar al hombre para el puesto preciso y simple.

De 1950 a 1960 Wechlar y Pannenbaun aportan sus conocimientos para darle un cambio al proceso selectivo, el cual consistía en que la selección se realizara de un modo paternalista, - en esta etapa "se busca la adaptación del puesto para el hombre".

En las obras escritas entre 1960 y 1965 nace otra corriente encabezada por McGregor y Tiffin la cual consistía en seleccionar al individuo para que forme parte de un grupo, pero con la misma características anterior.

En el año de 1966 a 1968 aparecen Katz, Blake y Mouton quienes aportan sus ideas sobre el recurso humano. El proceso a seguir para seleccionar, en el cual el individuo seleccionado sea integrante de un grupo y las características de este proceso es que "se busca al hombre para el puesto con objeti--

vos acordés a su interés".

Por último de 1965 a 1970 surge la corriente más moderna en la que se encuentran los siguientes autores:

Mzioni y Bushlen quienes en sus obras sugieren que la selección de personal se realice para obtener al elemento humano con el fin de que sea integrante de un equipo, buscando que este se adapte a cualquier tipo de puesto con objetivos y responsabilidades claramente definidas.

3.7.1 UBICACION DE LA SELECCION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En cuanto al personal se refiere, trataré de ubicar la selección de personal en el proceso administrativo.

Se ha comentado que existen dos etapas dentro del proceso administrativo:

La mecánica administrativa y la dinámica administrativa

Lógicamente la función de selección de personal, dado que es una función muy importante que requiere una continuidad para lograr su propósito, debe ser una función dinámica.

La dinámica administrativa, consiste en llevar los planes a la realidad, valiéndose de tres elementos como son: integración, dirección y control.

Integración.- Es el procedimiento que se sigue para dotar a la empresa de cosas y personas, siendo lo más importante la integración de las personas por el simple hecho de que son -- ellas las que van a dar vida y funcionamiento a la empresa y a lo que señala la mecánica administrativa.

La selección de personal es una función que cae dentro de la integración, por lo cual concluimos que la selección viene a estar ubicada dentro de la dinámica administrativa, y así -- contribuir a la empresa de dotar los elementos humanos necesarios para su funcionamiento.

3.7.2 ANÁLISIS TRANSACCIONAL

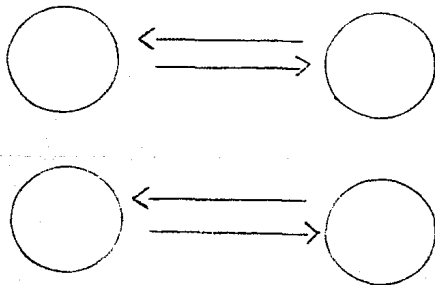
En la selección intervienen personas que son responsables directas de esta función, por lo cual es necesario que exista una adecuada comunicación entre los que realizan el proceso se lectivo.

El análisis transaccional nos explica cómo se realiza una comunicación eficiente, ésta teoría se define de la siguiente manera:

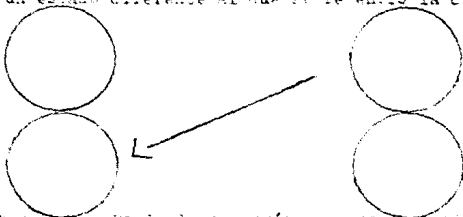
Teoría de las Relaciones Humanas que explica la conducta - de la gente en término de tres instancias que integran su personalidad y que son: Padre, Adulto y Niño; y que tienen su origen desde los primeros meses y años de la vida en relación a los mensajes recibidos de los padres y de personas relacionadas.

De acuerdo a ésta teoría se habla de tres tipos de transacciones:

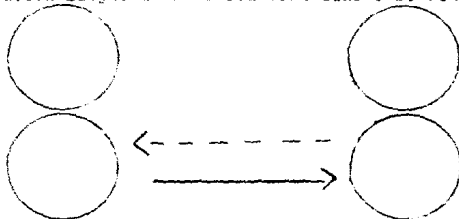
a) Complementaria.- Es cuando la relación entre dos personas se esta manejando en la misma dirección que se estableció la comunicación, por ejemplo: cuando se envía de una estado adulto a otro estado adulto, hay complementación.



b) Cruz.- Es cuando en la relación entre las dos personas responde a un estado diferente al que se le envió la comunicación.



c) Ulteriores.- La fuente se envía un mensaje social y otro mensaje psicológico, es cuando se establecen los juegos psicológicos y que pueden llegar a tales consecuencias como risa, cárcel y muerte.



Ahora bien, para que se establezca un buen funcionamiento en el equipo de selección de personal, es necesario que todos los miembros del equipo, tanto psicológicos y miembros de la organización, como son: Gerente de Personal, Jefe de Reclutamiento, etc. establezcan transacciones complementarias a nivel adulto, decido a que en el estado adulto se cura por razonamiento, reflexión o lo que conviene hacer.

3.8 IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Se menciona este punto para ver la importancia que tiene la Selección de Personal para contribuir al Desarrollo de los Recursos Humanos y de la Organización.

Se plantea esta pregunta: ¿Qué es Desarrollo Organizacional?, respondiendo a esto veremos un punto importante a considerar para la selección.

Cambio.- Es una acción de modificación en lo que se refiere a estructuras y sistemas; también se le considera la forma de reemplazar o transformar.

El cambio se ha convertido en un tema de actualidad, ya que esta presente en todas las manifestaciones de la actividad humana ya que se tiene que tratar en cualquier tipo de empresa, esto se ha hecho pensar a los grandes estudiosos sobre la problemática a la cual se enfrenta toda empresa y la forma de afrontar las diversas situaciones que se presentan.

Respondiendo a la pregunta ¿Qué es Desarrollo Organizacional?, es una respuesta al cambio, con el objetivo principal de adaptar las estructuras de la organización a las condiciones cambiantes del medio ambiente; o sea que los cambios estructurales de la organización deben ser planeados y coordinados.

Las empresas deben planear los cambios necesarios para su supervivencia y llevar medidas de control con la finalidad de evitar virajes drásticos y corrosivos que puedan afectar directamente a la empresa como a los individuos que la integran.

3.8.1 PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planeación de los Recursos Humanos es un proceso de vital importancia para cualquier empresa, ya que es encargada de dotar del personal adecuado a presente y a futuro, donde se toman en cuenta las metas de la empresa y las necesidades de su personal, para integrarlos en tal forma que el beneficio sea mutuo.

Antes de tomar la acción, es importante la planeación de los Recursos Humanos porque permitirá anticiparse a necesidades futuras, pero para lograr esto es necesario el conocimiento de diversos factores como son:

| | | | |
|-----------------------------------|-------------|---|-----------|
| INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS | APTITUDES | - | PUEDA |
| | DESTREZAS | - | HAGA |
| | CAPACIDADES | - | COMPRENDA |
| | ACTITUDES | - | QUIERA |

APTITUDES - PUEDA.- Es decir que el individuo tenga la suficiente preparación física y mental que le permita realizar su trabajo, inteligencia, personalidad y otros factores que se garantizan con una buena selección.

DESTREZAS - HAGA.- Es desarrollar sus habilidades por medio de un adecuado adiestramiento con la finalidad que sepa hacer su trabajo.

CAPACIDADES - COMPRENDA.- Es decir, por medio de una capacitación se hace que el individuo comprenda por que lo hace.

ACTITUDES - QUIERA.- Es la información humanística que se le proporciona al individuo con el objeto de que sean mejores sus actitudes frente al trabajo.

La planeación de Recursos Humanos se puede hacer en diferente tiempo y por eso podemos hablar de:

- a) Planes a corto plazo
- b) Planes a largo plazo

Es importante hacer notar que la planeación esta hecha para un año (planes a corto plazo), o para cinco años (planes a largo plazo), debiendo hacer revisiones periódicas a éste tipo de planeación.

3.8.1.1 VENTAJAS

Para el Departamento de Selección tiene una importancia trascendental conocer los sistemas de planeación de Recursos Humanos porque:

- Podrá conocer las necesidades a futuro de personal en base a nuevas expansiones de la empresa.
- Podrá anticipar a esas necesidades.
- Podrá coordinarse con otros departamentos.
- Conocerá los puestos o puesto vacante.
- Podrá establecer programas de reclutamiento.
- La selección se hará con anticipación.
- Le permitirá tener actualizado el inventario de los Recursos Humanos.

El no planear los Recursos Humanos traerá como consecuencia muchos problemas porque no se sabrá las necesidades organizacionales e individuales, y aparte para el Departamento implicará una serie de problemas como el hacer una selección rápida por la simple razón de que un puesto necesita ser ocupado, no detectando si la persona cuenta con las actitudes y capacidades necesarias para desempeñarlo, perjudicando con esto el funcionamiento y desarrollo de la organización, las políticas son eficientes para que esto no suceda en ningún departamento que tenga contacto con el Departamento de Personal que así contribuirá al mejor funcionamiento de dichos departamentos y cooperará con el desarrollo de la organización.

3.8.2 CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS

La manera en que se manejan las políticas es problema latente en las empresas y sin embargo son pocos los que se detienen a considerar la forma de remediarlo. Muchos problemas son suscitados por no cumplir con las políticas establecidas, comúnmente se debe a quienes las manejan muestran cierta apatía por cumplir

incidiendo en la mayoría de los casos el buen funcionamiento de la organización.

Es muy importante que se adopte como norma lo establecido por la Gerencia o el Consejo de Administración respecto a las normas bajo las cuales se debe de controlar no sólo los principios a que deben sujetarse todos los miembros que deben de llevar la función de selección sino también la forma en que debe de operar los diferentes procedimientos para llevar una selección más técnica y adecuada, guardando cierta flexibilidad únicamente con el objeto de que sean funcionales.

El manejo correcto de políticas, da oportunidad a los empleados de ser conscientes de que colaboran en una empresa que se interesa por ellos y por su trabajo, crea un ambiente de compañerismo, de amistad y sobre todo de creatividad, cuyos beneficios cobrará la empresa como un atributo a su acertada política en el manejo de sus recursos humanos.

Es así como se contribuirá al desarrollo de la organización de crear conciencia y honestidad, tanto en las personas que manejan las políticas como aquellas que tienen que llevarlas a cabo.

3.6 DEFINICIONES

Para profundizar respecto a la Selección, a continuación daré varias definiciones y posteriormente daré a conocer una propia, haciendo las observaciones necesarias:

"Es el procedimiento para encontrar al hombre adecuado para que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización". (Arius Galicia)

"Busca entre los "Candidatos" los mejores para cada puesto".

(Reyes Fonce)

Es un procedimiento técnico a seguir, tomando en consideración las características de la organización, del puesto y del individuo, con la finalidad de contribuir a los propósitos e intereses del individuo como de la organización. (Propia)

3.9.1 OBSERVACIONES

La definición propia se establece desde un punto de vista muy particular, esta definición está basada primordialmente en que el individuo se integrará a una organización y no sólo a un puesto.

También es necesario determinar las características del -- puesto para determinar el tipo del individuo que podrá desempeñar las funciones del puesto.

Toda organización tiene características propias que se deben considerar para la integración del elemento humano.

Pues bien de estos puntos, es necesario analizarlos y en base a ello tomar decisiones que van a dar como resultado una mejor selección y un desarrollo del individuo, un exitoso desempeño -- del puesto y un desarrollo organizacional esperado.

3.10 OBJETIVOS

3.10.1 PROPOSITOS

El propósito de establecer objetivos es con el fin de contribuir al desarrollo y buen funcionamiento de la empresa. Los propósitos son un desempeño por mejorar, es mirar el futuro, es crear y actuar; si no se tienen buenos propósitos no se podrá crear y no habrá futuro, quedando todo desarrollo y crecimiento estancado.

Por lo tanto, la función de Selección de Personal debe tener propósitos que contribuyan a crear y actuar para un futuro prede-

cible que se conseguirá con la obtención de fines u objetivos predeterminados.

3.10.2 OBJETIVOS DE LA SELECCION

Para todo departamento es de vital importancia el establecimiento de sus objetivos, porque se correría el riesgo de no saber a donde dirigirse y además no contribuiría a la realización de los objetivos generales.

Es por esta razón que todo departamento debe establecer sus propios objetivos y comunicárselos a sus subordinados para que éstos puedan establecer los suyos coordinándose de una manera tal que, colaboren los unos y los otros en alcanzar los objetivos establecidos.

La función de selección como parte integrante de una serie de funciones de la administración de recursos humanos, tiene que contribuir en llevar a cabo una eficaz administración, por lo cual -- debe establecer objetivos propios, subordinados a los objetivos generales de la alta Gerencia.

El objetivo general de esta función es el de dotar a la empresa de mejores Recursos Humanos, a través de la actividad de promocionar que una persona puede convertirse en recurso humano.

¿Qué es recurso humano? Es lo que satisface una necesidad por tener características de cantidad, calidad y ubicación adecuada y -- es combinable o sea, se complementa a otros factores.

Ahora bien si se dota de estos recursos humanos a la empresa, la función de selección está operando eficazmente y contribuirá al logro de objetivos.

3.11 FASES DEL PROCESO SELECTIVO

El proceso de selección se realiza de la siguiente manera:

3.11.1 REQUISICION DE PERSONAL

Consiste en solicitar un candidato al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal a ocupar un determinado Departamento; esta requisición debe estar autorizada y firmada por el Gerente del Departamento solicitante como del jefe inmediato superior.

Teniendo la requisición autorizada y firmada, entonces se comprueba si existe la vacante o es un puesto de nueva creación; es también importante que esta requisición contenga las especificaciones y características que la persona debe contar para cubrir con satisfacción el puesto.

3.11.2 SOLICITUD

Es un cuestionario que arroja resultados en un tiempo relativamente corto y sirve para verificar si se reúnen los requisitos fundamentales, estos cuestionarios son obviamente de tipo personal.

Para lograr resultados positivos, la solicitud deberá contener lo que la empresa quiere conocer acerca del solicitante.

Hay diversos tipos de solicitud, pero la mayoría tiene los mismos requerimientos como son:

- 1.- Datos Personales
 - a) Nombre
 - b) Domicilio
 - c) Fecha de Nacimiento
 - d) Edad
 - e) Nacionalidad
 - f) Estado Civil

2.- Escolaridad

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Comercial
- d) Preparatoria o Vocacional
- e) Profesional
- f) Idiomas
- g) Otros

3.- Experiencia

- a) Tipo de trabajo que desarrollo
- b) Nombre de la empresa
- c) Fecha de entrada y salida a la empresa
- d) Sueldo inicial y final
- e) Razones por las que deja el empleo

4.- Datos Económicos

- a) Si es hijo de familia y depende económicamente de sus padres
- b) Contribuye al sostenimiento de su familia
- c) No depende nadie de usted
- d) Se sostiene usted y a los que dependen de usted
- e) Sueldo que pretende ganar

3.11.3 ENTREVISTA

La entrevista es una herramienta muy importante para la selección, siempre que este bien manejada, cuando es utilizada torpemente puede pasar a convertirse en un elemento sin importancia y en su caso puede producir reacciones negativas en las personas entrevistadas.

La entrevista se considera como la relación que va a existir entre dos personas (entrevistado y entrevistador), en base a una comunicación oral y con la finalidad de recoger información y conocer las actitudes, información con la cual se van a tomar decisiones.

Es un medio para evaluar actitudes, conocimientos, habilidad para expresión, apariencia, reacción, etc. La entrevista se correlaciona con la información obtenida de otras fuentes.

3.11.3.1 ENTREVISTA PRELIMINAR

Es la que pretende lograr infundir confianza al solicitante, permite conocer datos sobre sus problemas actuales y sus motivaciones, datos sobre su vida pasada y presente que son datos importantes para fines de predicción.

En este tipo de entrevista si el candidato no cumple con los requisitos más fundamentales, ya no se sigue el proceso de selección.

Si el candidato por si sólo decide no continuar el proceso, no se pasa a las siguientes etapas, esto se debe a que no le interesa el tipo de puesto, horario, prestaciones, etc.

3.11.3.2 ENTREVISTA PROFUNDA

Esta forma de entrevista es mucho más detallada que la primera, por lo mismo el entrevistador necesitará más información acerca del candidato, con la finalidad de poder orientar o dirigir la entrevista. En esta clase de entrevista se checan datos que quedaron poco claros durante la primera entrevista.

En este tipo de entrevista se debe contar con personal capacitado para aplicarla correctamente.

3.11.3.3 FASES DE LA ENTREVISTA

A su vez la entrevista se divide en fases que sirven para -- llevar y encaminar en una forma secuencial o lógica y en un tiempo determinado:

a) Preparación.- elaborar preguntas, detectar sobre que se investiga, decidir la forma de hacerla.

b) Rapport.- es la fase donde se va a procurar disminuir las tensiones del solicitante; en otras palabras, el entrevistador -- procurará "romper el hielo". El no hacer preguntas que pongan a la defensa o en más tensión al solicitante, será de mucho beneficio para obtener la información deseada.

A manera de romper las tensiones del solicitante, el entrevistador podrá explicar las características de la organización, - sus prestaciones, horario, etc. ES necesario que el rapport se lleve durante todo el tiempo que transcurra la entrevista.

c) Cima.- es la fase principal de la entrevista, propiamente es la realización de la misma y a través de la cual se explorará ó investigarán las áreas a conocer.

d) Cierre.- esta fase se hace con la finalidad de que el solicitante haga las preguntas que desee y "quitarse dudas" de la - entrevista misma.

3.11.3.4 AREAS DE INVESTIGACION DE LA ENTREVISTA

Las áreas a investigar que toca a la entrevista, se explican a continuación:

a) Estabilidad en el empleo.- tiene por objeto detectar su - estabilidad o inestabilidad en el trabajo, todo esto es con la finalidad de conocer su historia laboral.

b) Escolaridad.- primeramente si el solicitante tiene los suficientes estudios para desempeñar el puesto; en realidad se trata de conocer el comportamiento del solicitante como estudiante, si a continuado sus estudios y el grado máximo de los mismos.

c) Experiencia.- conocer si el solicitante tiene la experiencia suficiente que requiere la vacante o carece de ella, si tiene conocimientos teóricos y prácticos sobre el puesto, si la experiencia adquirida y el puesto que va a desempeñar estan acordes a su - vocación profesional.

d) Situación Económica.- es conocer la situación económica - del solicitante, si tiene ingresos favorables o desfavorables, si le satisface el sueldo y los planes de aumento que se le ofrecería.

e) Antecedentes familiares.- es conocer la situación que priva en el ambiente familiar y detectar la influencia del mismo con el solicitante.

f) Actividades distintas al trabajo.- es obtener información sobre el uso de su tiempo libre y la objetividad que tiene la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

3.11.3.5 TIPOS DE ENTREVISTA

La gran ayuda que presta la entrevista para satisfacer los requerimientos de personal, hace que se apliquen diversos tipos y -- que la información obtenida sea más confiable.

Quizás las deficiencias más importantes en una entrevista pueden ser:

- a) No prepararla
- b) El método empleado en la entrevista por el entrevistador

Es por esta razón que nos abocaremos a estos puntos, para dar a conocer los diferentes tipos de entrevistas.

a) Entrevista libre.- este tipo de entrevista, es una participación libre del entrevistado, ya que significa hacer preguntas y dejar hablar, que vaya buscando con esto que se le preste atención personal. que una solicitud o una prueba no son capaces de concederle. Se pretende conocer opiniones preferentemente.

b) Entrevista dirigida.- es aquella donde el entrevistador no irá obtener información dirigiendo preguntas en base a un plan detallado y en especificaciones acerca del puesto, por lo regular se utiliza un modelo impreso para no olvidarse del plan a llevar. El entrevistador debe conocer la técnica para celebrar este tipo de -

entrevista. Se busca conocer hechos básicamente.

c) Entrevista mixta.- es una combinación entre la entrevista libre y dirigida.

d) Entrevista grupal.- es una forma de entrevistar a varios solicitantes, con la finalidad de conocer ciertas actitudes y desenvolvimiento de los solicitantes, en donde se puede dar cuenta quien toma papeles de liderazgo y otros aspectos en un grupo.

Para mayor objetividad, la entrevista debe realizarse con dos o más personas o un mismo entrevistador que interroge o hable con el solicitante en varias ocasiones, esto es para tener dos o más opiniones sobre el solicitante.

3.11.4 INVESTIGACION DE ANTECEDENTES

Es otra de las fases del proceso selectivo que consiste en obtener información del candidato, acerca del medio donde vive y se desarrolla.

Esta investigación abarca varios aspectos como son:

a) Encuesta socio-económica.- es conocer o determinar el medio ambiente familiar, su situación económica y verificar la documentación del solicitante.

b) Antecedentes laborales.- tiene por objeto visitar las empresas en donde el solicitante trabajó, averiguar el tiempo que estuvo empleado, sueldo que percibió, su actuación, su conducta, causas de baja, etc.

c) Antecedentes penales.- para obtener esta información es necesario acudir directamente a la policía o en su caso pedirle al candidato una carta de no antecedentes penales que comprueben que el candidato no a cometido faltas.

d) Investigación de cartas de recomendación.- si estas cartas se piden o se prestan, es importante constatar con las perso-

nas que las dieron, la validez de las mismas.

3.11.5 EXAMEN MEDICO

La Ley establece que este tipo de examen se aplique en forma obligatoria a todos los candidatos. El tener un individuo en buen estado de salud, le traerá beneficio a éste como a los individuos que trabajan en la empresa, obteniéndose de ellos la mayor disposición para el desarrollo de sus actividades.

Es por esta razón que la selección debe de tomar en consideración este tipo de examen con el fin de pronosticar que puede ser un recurso humano para la empresa.

3.11.6 PRUEBAS DE TRABAJO

Este tipo de pruebas miden el grado de conocimiento que las personas tienen acerca de los requerimientos y habilidades que se desempeñan en el puesto.

Un ejemplo de este tipo de pruebas son las de mecanografía, - taquigrafía, en las que se toma en cuenta el tiempo y errores cometidos.

Otro ejemplo, si se va a contratar un contador es importante hacerle algunos ejercicios sobre contabilidad, etc.

3.11.7 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Los procedimientos para la selección de personal que se usan actualmente, se han ideado con el propósito principal de realizar una selección cuidadosa y adecuada, así como una debida colocación de los empleados. Las pruebas de personal deben ser siempre consideradas como complemento de otros procedimientos de selección.

Las pruebas psicológicas se aplican con la finalidad de medir ciertas características individuales, por esta razón es importante seleccionarlás de acuerdo a los fines que en cada caso particular se desean. La eficacia de la selección puede incrementarse redu-

ciendo la proporción de aspirantes contratados a una tarea.

Cuando se empieza a aplicar un test, estos aumentan de valor cuando mayor es el número de aspirantes entre los que se tienen - que escoger, también cuando más pequeña es la proporción de aspirantes contratados, más apreciable es el test, o sea cuando de -- cien aspirantes, por mes se contratan setenta y cinco y en el otro mes de cien se contratan cincuenta y para el tercer mes nada más - veinticinco, significa que el grado de afinación en los detalles - sea mejorado.

3.11.7.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS

Para que sean satisfactorias las pruebas deben reunir ciertas características que se mencionan a continuación:

1.- Estandarización.- es muy importante el grupo al cual se va a aplicar la prueba, este grupo debe de reunir las mismas características por ejemplo: ser de una misma región, nacionalidad, nivel cultural, etc. Las condiciones de aplicación de la prueba deberán ser las mismas para todas las personas a quienes se les da a resolver.

Si no hay una estandarización se corre el riesgo de existir aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en los individuos.

2.- Validez.- una prueba válida es cuando mide lo que espera medir, fundamentalmente son cuatro tipos de validez según sean los objetivos o finalidades de las pruebas.

a) Validez del contenido.- se investiga el contenido de la -- prueba con el propósito de constatar si las situaciones se están - midiendo.

b) Validez predictiva.- es la investigación de las predicciones que se han hecho de las pruebas aplicadas. Esta investigación se basa en confirmar posteriormente si la predicción se acercó a - lo esperado.

c) Validez concurrente.- se averigua hasta que punto los resultados de la prueba se relacionan con algún criterio o norma presente de perfección o exactitud.

d) Validez constructiva.- se investigan las cualidades psicológicas que tratan de calibrar las pruebas, tales como: inteligencia, introversión, habilidad etc.

3.- Confiabilidad.- se refiere al grado de aceptación por la demostración uniforme de datos.

4.- Dispensibles.- que muestren diferencias individuales permitiendo clasificar a los examinados en grupos según su calificación.

5.- Objetivas.- que los resultados no dependan de opiniones -- personales, ni de impresiones subjetivas de las personas que califican.

Antes de determinar que pruebas van a ser utilizadas para la selección de personal, es conveniente comprobar su efectividad o validez.

Para comprobar el valor de una prueba para determinado puesto, existe un método que consiste en probar a los empleados que tienen experiencia en determinado trabajo y posteriormente se comparan los resultados de la aplicación de la prueba que se haya fijado para el grado de rendimiento del puesto, si los resultados de las pruebas concuerdan, entonces la prueba es efectiva.

3.11.7.2 ASPECTOS MEDIDOS POR LAS PRUEBAS

Las pruebas que se aplican hoy en día son variadas en razón a los diferentes aspectos a medir.

Así encontramos:

P
S
I
C
O

APTITUD

a) DE APTITUDES.- son aquellas que miden las habilidades y capacidades del individuo, -- ayudando a determinar las posibilidades de éxito en el desempeño del puesto o potenciales.

K
E
R
E
I
C
O
S

INTELIGENCIA

- b) DE RENDIMIENTO.- son diseñadas para bajo circunstancias de tiempo, presiones ambientales, etc. las capacidades de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba se aplica como un hecho actual.
- c) DE INTELIGENCIA.- miden el coeficiente de inteligencia de una persona y valoran tipos de funciones y habilidades intelectuales como son: memoria, razonamiento creador o inventivo, concentración, atención, etc.

P
R
O
Y
E
C
T
I
V
O
S

ACTITUD

- d) DE INTERESES.- sirven para descubrir las preferencias o intereses individuales y así tener una guía de comparación entre estos, el puesto y el medio en que se va a desarrollar la persona.
- e) DE PERSONALIDAD.- miden los rasgos de carácter del candidato, su ajuste emocional, actitud ante el trabajo, ante la autoridad, etc.

3.11.7.3 FORMA DE REALIZAR LAS PRUEBAS

a) Pruebas de ejecución.- consiste en solicitarle al candidato que realice una serie de manipulaciones u operaciones de algunos -- aparatos propios del trabajo a realizar.

b) De papel y lápiz.- es contestar algunas preguntas escribiendo respuestas, dibujos, etc.

c) Orales.- es la contestación oral de alguna pregunta.

3.11.7.3.1 TIEMPO DE REALIZACIÓN

a) De capacidad.- son aquellas que no tienen límite de tiempo para realizarlas.

3.11.7.3.2 APLICACION

a) Grupos.- se aplican a cualquier grupo de personas al mismo tiempo. Su única limitación que corrientemente se experimenta, es lo que supone el espacio necesario para que los aspirantes estén sentados y puedan escribir.

b) Individuales.- se aplican solo a una persona y generalmente requieren la atención total, o casi total, del examinador mientras dura la prueba.

Es necesario comentar que para la aplicación de este tipo de pruebas cuente con locales apropiados para su mejor aplicación. Los locales deberán estar fuera de todo contacto con la zona de trabajo, esto es con la finalidad de evitar la distracción del examinado. En ocasiones es importante medir como reacciona el examinado al ruido o distracciones y presiones del lugar "real" de trabajo, o algo simulado a vestibulo.

Es pertinente señalar que todo el proceso de selección se hace en forma conjunta y coordinada.

A través de la lectura de este capítulo se nota la relación que existe entre una fase u otra, todo es con la finalidad de no dejar escapar detalles que puedan ser útiles para tomar la decisión final.

Si no existiera esta relación o complementación de las fases, es probable que se dejara escapar detalles y se podría realizar una selección muy subjetiva, cosa que no sucede con la relación existente en una selección técnica que es el tema desarrollado.

CAPITULO CUARTO :

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

DE PERSONAL

EN LOS DIFERENTES NIVELES

4.1 GENERALIDADES

Aunque el reclutamiento y selección se llevan a cabo en todos los niveles, los procedimientos varían según el nivel, es por esta razón que este capítulo se enfoca principalmente a mostrar los procedimientos que se siguen para llevar estas funciones en tres niveles jerárquicos: empleado u operativo, funcionario y ejecutivo.

A continuación presento estos tres niveles, haciendo mención a su función, las formas de Reclutamiento y Selección.

4.1.1 EMPLEADO U OPERATIVO

Función.- realiza trabajos directamente involucrados en las actividades hoteleras.

Preparación.- Hotelera

Ejemplos.- mensajeros, secretarias, personal que atiende al público y personal que maneja documentos.

4.1.2 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de este nivel se basa principalmente de las siguientes fuentes:

- Escuelas y Universidades.- es aquí donde se encuentran candidatos con una educación mayor a la elemental. Es muy común que estos candidatos no tengan experiencia laboral y se les tenga que adiestrar y capacitar para ocupar determinadas vacantes.

- Recomendados de los empleados de la Empresa.- es muy común que el mismo personal recomiende a sus amigos para ocupar puestos vacantes, si el empleado conoce la capacidad de su amigo puede recomendarlo y así cuidar su propia reputación dentro de la misma empresa.

- Solicitante Espontáneo.- es aquel aspirante que se presenta a la Institución con el fin de ocupar puestos, es atraído principalmente por el prestigio de la empresa, es importante esta fuente

por la iniciativa que presenta el aspirante.

Estas fuentes son las más importantes para llevar el reclutamiento en este nivel, se considera que hay más fuentes de reclutamiento, pero en estudios realizados muestran que las más eficaces son éstas que se acaban de mencionar de acuerdo a su orden de importancia.

4.1.3 SELECCION

El proceso selectivo que se debe llevar a cabo para este nivel es el siguiente:

a) Solicitud.- la solicitud está estructurada de tal forma - que los datos que contenga cubran los requisitos indispensables - que se desean obtener para ocupar puestos de empleados.

b) Entrevista Previa.- la forma de realizarla es en forma dirigida, es decir, el entrevistador hace preguntas al candidato -- con la finalidad de buscar hechos. Aquí se conocen antecedentes de estudios, experiencia laboral y un panorama general de la personalidad del individuo que se necesita en el puesto vacante.

c) Pruebas Psicológicas.- es un instrumento que ayuda a completar el proceso selectivo y que permite conocer ciertos rasgos de inteligencia, personalidad y aptitudes del candidato.

El tipo de examen que se debe aplicar en este nivel es:

| | | |
|--------------|----|---------------------------|
| Psicométrico | -- | INTELIGENCIA Y APTITUDES |
| Proyectivo | -- | PERSONALIDAD Y ACTITUDES |
| Habilidad | -- | HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS |

d) Entrevista Profunda.- la realización de este tipo de entrevista se hace abiertamente y en la cual se busca principalmente opiniones y actitudes del entrevistado, en este tipo de entrevistas también se busca aclarar aspectos que no quedaron muy claros en la primera entrevista. Comúnmente esta entrevista la realizan dos personas que pueden ser un psicólogo y el jefe imedia

to que lo solicita.

e) Antecedentes.- su objetivo principal es verificar la información y experiencias que se hayan señalado, entrevistas, solicitud, etc.

1.- Encuesta Socio-Económica: es una encuesta que se hace acerca de la estabilidad económica, se hace con la finalidad de ver las condiciones actuales de vida en forma individual y familiar.

2.- Antecedentes Laborales: es una información relacionada con sus diferentes trabajos, puestos, salarios y comprobar la experiencia adquirida en ellos.

3.- Antecedentes Penales: es importante para la institución, el constatar que el aspirante no tenga este tipo de antecedentes por el tipo de trabajo que desarrollará.

f) Examen Médico.- es una disposición legal el realizar este examen en todas las empresas, ya que es de vital importancia conocer el estado físico del candidato a contratar.

4.2 FUNCIONARIO

Función.- supervisar las labores operativas, administrativas y contables que se realizan en los diferentes departamentos.

Preparación.- administrativa

Ejemplos.- contadores, subcontadores, etc.

4.2.1 RECLUTAMIENTO

Para este nivel jerárquico se ha encontrado que las fuentes más comunes son las que a continuación se describen en orden de importancia:

- Ascenso de su personal.- es muy común para este tipo de vacantes que el candidato surja dentro de la misma empresa por medio de ascensos, ya que esta fuente ayuda bastante a elevar la moral -

de sus empleados, o esto también se conoce como promoción del personal.

- Pirateo.- muy frecuentemente los candidatos son traídos de otras empresas, estos candidatos ven un futuro más amplio, una remuneración más alta, etc.

- Asociaciones Profesionales.- le proporcionan a la empresa, personal profesional con experiencia laboral.

- Universidades y Escuelas Profesionales.- esta fuente proporciona personal con mayores conocimientos científicos, técnicos y con experiencia en la práctica del aprendizaje y es aquí donde surgen con más frecuencia personal que por sus características y conocimientos puedan con una capacitación buena, ocupar puestos de altas responsabilidades.

4.2.2 SELECCION

La selección para este nivel se hace de la siguiente manera:

a) Solicitud.- esta constituida especialmente para obtener información de candidatos que puedan cumplir los requisitos indispensables que se requieren para este nivel.

b) Entrevista Breve.- la realización de este tipo de entrevista se lleva a cabo en forma dirigida y en donde se tiene contacto por primera vez con el candidato, obteniéndose información acerca de su experiencia, personalidad, don de mando, etc.

c) Pruebas Psicológicas.- el tipo de exámenes que se aplican a este nivel son:

| | | |
|--------------|----|-----------------------|
| Psicométrico | -- | INTELIGENCIA |
| Proyectivo | -- | PERSONALIDAD |
| Aptitud | -- | CAPACIDAD Y HABILIDAD |

d) Entrevista Profunda.- se lleva a cabo en forma libre, en donde se da al aspirante la oportunidad de expresar libremente lo

que él desea. Básicamente se hace para conocer la preparación e investigación del aspirante. Las personas que realizan estas entrevistas pueden ser dos o tres, las cuales pueden ser psicólogos, supervisores o jefes inmediatos.

e) Antecedentes.- la investigación de antecedentes es por lo regular que el candidato presente su curriculum vitae conteniendo sus antecedentes laborales e investigaciones realizadas.

f) Examen Médico.- es de vital importancia que este examen se aplique a los candidatos, ya que hay casos en que por ser personas que han trabajado en otras empresas no se les aplica este examen porque se cree que ya otros lo hicieron y así se corrigen ciertos riesgos por negligencia de la empresa .

4.3 EJECUTIVO

Función.- realiza actividades de apoyo utilizando conocimientos especializados.

Preparación.- Especialistas o Profesionales

Ejemplos.- Directores, Gerentes, etc.

4.3.1 RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento para este nivel son las mismas que se llevan en el nivel de funcionario.

4.3.2 SELECCION

La selección para este nivel se debe hacer de la siguiente manera:

a) Solicitud.- debe ser diferente a las dos anteriores, ya que este nivel requiere de personal especializado.

b) Entrevista Previa.- la realiza personal que esta en altos niveles y se hace en forma dirigida por una persona.

c) Pruebas Psicológicas.- Los exámenes también son importantes en su explicación en este nivel, por lo regular son:

| | | |
|--------------|----|-----------------------|
| PSICOMETRICO | -- | INTELIGENCIA |
| PROYECTIVO | -- | PERSONALIDAD |
| APTITUD | -- | CAPACIDAD Y HABILIDAD |

d) Entrevista Profunda.- Se hace en forma abierta y en la cual el aspirante debe mostrar amplios conocimientos, preparación, personalidad, etc. Las personas que realizan esta entrevista son dos o tres que ocupen altos niveles jerárquicos.

Los antecedentes y el examen médico también se deben de llevar a cabo en este tipo de nivel.

No llevar a cabo lo anteriormente dicho, por tratarse de este nivel, se estaría llevando a cabo una inadecuada selección que repercutiría al desarrollo de la persona y a la empresa.

4.3.3 ADQUISICION DE PERSONAL EN OTRAS INSTITUCIONES

Cierto es que al seleccionar personal de otras instituciones - se cree que porque un candidato desarrolla todas sus actividades satisfactoriamente en la institución donde trabaja, en otra institución también lo desarrollará, corriéndose cierto riesgo de no lograrlo, porque en otra institución hay otras políticas, autoridad, medio ambiente, sistemas, etc. que pueden en determinado momento afectar al candidato.

Es por esta razón que sí se debe realizar el proceso selectivo con este tipo de personal con la finalidad de pronosticar un recurso humano para la institución y el beneficio sea para ambos.

CAPITULO QUINTO :

CASO PRACTICO

5.1 TRABAJO DE CAMPO

El estudio realizado tiene como objetivo comprobar la hipótesis de "determinar si dentro de la Industria Hotelera se aplica el reclutamiento y la selección de personal en hoteles con categoría de dos estrellas en el D. F."

Para comprobar tal hipótesis se usó la metodología siguiente:

- 1.- Se determinó la población, se investigaron los hoteles de cinco estrellas en el D. F., por considerar que dentro de ellos existe una estructura organizativa que arrojaría resultados objetivos.
- 2.- Se determinó la población, se investigaron los hoteles de dos estrellas en el D. F., por considerar que dentro de ellos no existe una estructura organizativa correcta en comparación con los hoteles de cinco estrellas, lo cual nos permite tener bases a -- fin de comprobar la hipótesis.
- 3.- Las técnicas utilizadas para obtener la información fueron:
 - Se realizó por medio de entrevistas personales.
 - Aplicación de cuestionarios.
- 4.- Concentración y tabulación de la información.
- 5.- Conclusiones.

A continuación se explicarán las actividades anteriores:

- Se investigó en los hoteles de dos estrellas en el D. F., contando actualmente con 38 hoteles, de los cuales sólo se consiguió información en 19 hoteles, siendo ésta nuestra población para realizar nuestra investigación.
- Los hoteles que no quisieron participar fueron los siguientes:
 - Hotel Acuario
 - Hotel Ambar
 - Hotel Vermont
 - Hotel La Flor
 - Hotel Iris Astoria
 - Hotel Avenida Central
 - Hotel Norte
 - Hotel Uxmal
 - Hotel Arizona
 - Hotel Insurgentes
 - Hotel Pontevedra
 - Hotel Centro Diana
 - Hotel Andes
 - Hotel Edison
 - Hotel Mariscala
 - Hotel Texas
 - Hotel Catalina

- Hotel El Greco
- Hotel Ferrol

Los motivos por los cuales me fue negada la información fueron los siguientes:

- Son hoteles independientes, los cuales no cuentan con Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, siendo el encargado el responsable de un sin fin de actividades, entre las que destacan reservar, estar al tanto del personal, etc.
- En algunos de éstos, por el momento no están autorizadas las prácticas de investigación.
- Otros hoteles, por reestructuración no estaban funcionando en ese momento.

Los hoteles que dieron su autorización y permitieron entrevistar al encargado del hotel, fueron los siguientes:

- Hotel Isabel
- Hotel Noble
- Hotel El Salvador
- Hotel Fleming
- Hotel San Diego
- Hotel Coliseo
- Hotel Del Valle
- Hotel Gillow
- Hotel La Habana
- Hotel Catedral
- Hotel Azores
- Hotel París
- Hotel La Fayette

- Hotel Marlboro
- Hotel Concordia
- Hotel Gin
- Hotel Atlanta
- Hotel Roosevelt
- Hotel Roma Centro

5.2 ELABORACION DEL CUESTIONARIO

- Se utilizó un cuestionario de preguntas múltiples, el cual se muestra a continuación:

ENCUESTA
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Empresa _____

Domicilio _____

Esta investigación es parte de má tesis profesional, por lo cual agradeceré su colaboración.

1.- A que cadena hotelera pertenece? _____

2.- A que categoría pertenece? _____

Cinco estrellas ()

Cuatro estrellas ()

Tres estrellas ()

Dos estrellas ()

Una estrella ()

3.- Cual es el número de empleados que actualmente laborarán? _____

4.- De estos empleados en cada puesto cuantos existen? .

Presidente _____

Vice-presidente _____

Director(es) _____

Recursos Humanos _____

Merchandotecnia _____

Finanzas _____

Otros _____

Gerente(s) _____

Recursos Humanos _____

Finanzas _____

Contabilidad _____

Alimentos y bebidas _____

División Cuartos _____

Mantenimiento _____

Compras _____

Contador General _____

Auditoria Interna _____

Otros _____

Cheffs _____
Sub-chefís _____
Cocineros _____
Ayudantes _____
Meses _____
Jefe Banquetes _____
Secretarias _____
Cordinadoras _____
Supervisoras _____
Capitanes _____
Meseros _____
Garroteros _____
Jefe Bares _____
Cantineros _____
Steward _____
Floor Steward _____
Jefe Room Serv. _____
Elevadoristas _____
Jefe Recepción _____
Jefe Turno _____
Capitanes Bot. _____
Recepcionistas _____
Informadores _____
Maquinistas _____
Botones _____
Ama de llaves _____
Valets _____
Costureras _____
Enc. Grupos _____
Telefonistas _____
Herreros _____
Albañiles _____
Vidrieros _____
Cerrajeros _____
Floreros _____
Electricistas _____

Carpinteros _____
Ebanisteros _____
Tapiceros _____
Pegoneros _____
Pintores _____
Técnico Ilum. _____
Auxiliares _____
Cobrader _____
Enc. Nóminas _____
Aux. Nóminas _____
Mensajeros _____
Sub-contador _____
Ctas. por pagar _____
Op. Máquinas _____
Enc. Presupuesto _____
Aux. de Contabilidad _____
Cajeros _____
~~Ar~~chivistas _____
Jefe de Costos _____
Jefe de Almacén _____
Aux. de Almacén _____
Sup. de ingresos _____
Aud. Ingresos _____
Asist. A. Interna _____
Aud. Nocturno _____
Aux. de Auditoría _____
Otros _____

- 5.- Cuantas habitaciones existen en el hotel? _____
- 6.- Existe departamento de Reclutamiento y Selección de Personal? si () no ()
- 7.- Cuales son las funciones de este departamento? _____

- 8.- Este departamento cuenta con algún metodo especial para llevar a cabo el reclutamiento de Personal? _____
- 9.- De las siguientes fuentes de reclutamiento. ¿Cuales utiliza?
- () Agencias de colocación.
 - () Bolsa de trabajo
 - () Sindicatos
 - () Escuelas y Universidades
 - () Anuncios en medios publicitarios
 - () Anuncios en la entrada de la Compañía
 - () Recomendaciones • referencias
 - () Ficheros de solicitudes
 - () Recomendación de los empleados de su Compañía
- 10.- Cual es la que considera más efectiva? _____
- 11.- Recibe un entrenamiento especial el personal que efectúa las entrevistas para llevar a cabo el -- proceso de Reclutamiento y Selección de Personal? si () no ()
- ¿Porque? _____

- 12.- Que considera como Reclutamiento y Selección de Personal? _____

- 13.- Dan cursos de Capacitación a su personal? _____

 ¿Porque? _____

- 14.- Con que periodicidad lo realizan? _____

- 15.- Existe verdadera aplicación de la capacitación-
 recibida en el hotel? si () no ()
 ¿Porque? _____

- 16.- Siguen el mismo procedimiento para el recluta-
 miento de personal a todos los niveles jerárqui-
 cos? _____

- 17.- Cuentan con algún presupuesto para gastos de re-
 clutamiento? _____

- 18.- Las solicitudes de empleo que utilizan fueron -
 formuladas?
 () por la propia empresa
 () Printaform
 () Otras _____
- 19.- Cual es el Proceso de Reclutamiento y Selección
 que utilizan para el personal de confianza? _____

 _____ (anexar formatos)
- 20.- Cual es el proceso de reclutamiento y Selección
 que utilizan para el personal que no es de Con-
 fianza? _____
 _____ (anexar formatos)
- 21.- Quién es el encargado de realizar el Proceso de
 Reclutamiento? _____

22.- Para Seleccionar el Personal que Clase de entrevista hacen?

- () Libre () Mixta
() Dirigida () Grupal

23.- Se aplica la entrevista a todos los niveles? _____
si () no ()

Porque razón? _____

24.- Que se busca en la entrevista principalmente? _____

- () Motivación e interés
() Aptitudes
() La persona adecuada al puesto.

25.- En orden de importancia y con numeración progresiva, que es lo que valoran en la entrevista? _____

- () Conocimiento del puesto
() Educación
() Apariencia Física
() Corrección en el vestir
() Aspectos sociales de comportamiento
() Modo de hablar y expresión
() Vocabulario
() Capacidad de conversación
() Salud y energía
() Motivación para el trabajo

26.- Es confiable la entrevista?
si () no ()

Porqué razón? _____

27.- Que tipo de exámenes aplican a los aspirantes?

- () Psicométricos
() Proyectivos
() Otros _____

28.- A que nivel se aplican este tipo de exámenes? _____

29.- Disponen de un local adecuado para recibir, entrevistar y examinar a los aspirantes?

- si () no ()

- 30.- De acuerdo con su sistema de selección la decisión del examen Psicométrico es definitiva para la contratación del personal?
 si () no ()
 ¿Porqué razón? _____
-
- 31.- Quién es el encargado de Seleccionar? _____
-
- 32.- Solicitan documentos adicionales antes de contratar al nuevo empleado?
 si () no ()
 () Acta de nacimiento
 () Cartilla
 () Cartas de recomendación
 () Fotografías
 () Registro IMSS
 () Registro Federal de Causantes
 () Comprobante de estudios
- 33.- Como requisito previo a la contratación practican examen médico?
 si () no ()
- 34.- Realizan alguna investigación previa al contrato?
 si () no ()
 ¿En caso afirmativo que tipo de investigación?
 () Antecedentes de trabajo
 () Investigación Socio-económica
 () Referencias personales
- 35.- Es importante para usted el estado civil de los candidatos? si () no ()
 ¿Porqué razón? _____
-
- 36.- Hacen promociones con su mismo personal para los puestos vacantes? si () no ()
- 37.- Cual es el promedio mensual de rotación de personal? _____

- 38.- A que nivel se da más la rotación de personal? _____

- 39.- Recibe asesoría de instituciones públicas y/o --
 privadas? _____ si () no ()
 ¿Porqué? _____

- 40.- Que tipo de asesoría es?
 () Legal
 () Técnica
 () O tra
- 41.- Que beneficios obtienen en el uso de ésta? _____

- 42.- Que tipo de coordinación existe entre la Secretaria de Turismo y Ustedes, en cuanto al Reclutamiento y Selección de Personal que efectúan? _____

- 43.- Quién es el que toma la decisión final para la contratación del Personal? _____

- 44.- Que puesto desempeña Usted dentro de esta empresa? _____

- 45.- Observaciones y Conclusiones _____

5.2.1 INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

EN EL D. F.

| No. DE HOTEL | EXISTE DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ? | QUIEN ES EL ENCARGADO DE REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ? | QUIEN ES EL ENCARGADO DE SELECCIONAR ? | QUIEN ES EL QUE TOMA LA DECISION FINAL PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL ? |
|--------------|--|---|--|--|
| 1 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 2 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 3 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 4 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 5 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 6 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 7 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 8 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 9 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 10 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 11 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 12 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 13 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 14 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 15 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 16 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 17 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 18 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |
| 19 | NO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO | EL PROPIETARIO |

* Las tabulaciones efectuadas corresponden únicamente a las preguntas contestadas por los hoteles de dos estrellas; en relación al cuestionario presentado anteriormente, el cual se anexa.

| <u>No. DE HOTEL</u> | <u>Y</u> |
|---------------------|----------|
| 1 | 14 |
| 2 | 8 |
| 3 | 16 |
| 4 | 20 |
| 5 | 6 |
| 6 | 13 |
| 7 | 13 |
| 8 | 22 |
| 9 | 7 |
| 10 | 16 |
| 11 | 8 |
| 12 | 9 |
| 13 | 8 |
| 14 | 18 |
| 15 | 9 |
| 16 | 14 |
| 17 | 12 |
| 18 | 7 |
| 19 | 13 |

Donde Y = el número de empleados que laboran.

Se calcula el número promedio de empleados que laboran en hoteles de dos estrellas en el D. F.

$$\bar{X} = \frac{Y}{N} \qquad \bar{X} = \frac{233}{19} = 12$$

Por lo tanto existe un promedio de 12 empleados que laboran por hotel.

| <u>No. DE HOTEL</u> | <u>X</u> |
|---------------------|----------|
| 1 | 74 |
| 2 | 61 |
| 3 | 94 |
| 4 | 75 |
| 5 | 83 |
| 6 | 117 |
| 7 | 44 |
| 8 | 112 |
| 9 | 51 |
| 10 | 116 |
| 11 | 62 |
| 12 | 154 |
| 13 | 56 |
| 14 | 104 |
| 15 | 55 |
| 16 | 80 |
| 17 | 102 |
| 18 | 68 |
| 19 | 96 |

Donde X = al número de habitaciones por hotel.

Se calcula el número promedio de habitaciones en hoteles de dos estrellas en el D. F.

$$M = \frac{\sum X}{N} \quad M = \frac{1601}{19} = 84$$

Por lo tanto existe un promedio de 84 habitaciones - por hotel.

DE LAS SIGUIENTES FUENTES DE RECURSOS
¿SE RECOMIENDA?

| <u>NO. DE HOJAS</u> | <u>S. I. D. I. C. A. S.</u> | <u>RECOMENDACION</u> |
|---------------------|-----------------------------|----------------------|
| 1 | SI | NO |
| 2 | SI | NO |
| 3 | SI | NO |
| 4 | SI | NO |
| 5 | SI | SI |
| 6 | SI | NO |
| 7 | SI | NO |
| 8 | SI | SI |
| 9 | SI | NO |
| 10 | SI | SI |
| 11 | SI | NO |
| 12 | NO | SI |
| 13 | SI | SI |
| 14 | SI | SI |
| 15 | SI | NO |
| 16 | SI | NO |
| 17 | SI | SI |
| 18 | SI | NO |
| 19 | SI | NO |

CUADRO DE INFORMACION DE LA INVESTIGACION

| | <u>NOMBRE DEL HOTEL</u> | <u>No. DE EMPLEADOS</u> | <u>Nos. DE HABITACIONES</u> | <u>DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL</u> |
|----|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|--|
| 1 | HOTEL ISABEL | 14 | 74 | NO |
| 2 | HOTEL ROBLE | 8 | 61 | NO |
| 3 | HOTEL EL SALVADOR | 16 | 94 | NO |
| 4 | HOTEL FLEMING | 20 | 75 | NO |
| 5 | HOTEL SAN DIEGO | 6 | 80 | NO |
| 6 | HOTEL COLISEO | 13 | 117 | NO |
| 7 | HOTEL DEL VALLE | 13 | 44 | NO |
| 8 | HOTEL GILLOW | 22 | 112 | NO |
| 9 | HOTEL LA HABANA | 7 | 51 | NO |
| 10 | HOTEL CATEDRAL | 16 | 116 | NO |
| 11 | HOTEL AZACONS | 8 | 62 | NO |
| 12 | HOTEL PARIS | 9 | 154 | NO |
| 13 | HOTEL LA FAYETTE | 5 | 56 | NO |
| 14 | HOTEL MARLOWE | 18 | 104 | NO |
| 15 | HOTEL CONCORDIA | 9 | 55 | NO |
| 16 | HOTEL GIN | 14 | 80 | NO |
| 17 | HOTEL ATLANTA | 12 | 102 | NO |
| 18 | HOTEL ROOSEVELT | 7 | 68 | NO |
| 19 | HOTEL ROMA CENTRO | 13 | 96 | NO |

- Los beneficios que pudieran obtener los hoteles por tener Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal son los siguientes:

- Ayudar al desenvolvimiento de los puestos.
- Capacitar al personal.
- Aprovechar la información externa para poder ser utilizada por cada hotel en forma distinta, según sus necesidades.
- El reclutamiento y la selección de personal, como una parte del departamento de recursos humanos, va a facilitar y a apoyar la toma de decisiones através de la información que obtiene.

- En resumen se puede decir que los hoteles de dos estrellas, existentes en el D. F. podrán obtener los beneficios mencionados en el momento que integren a su personal através de un departamento de reclutamiento y selección.

5.3 PERSPECTIVAS PARA MEXICO

Las perspectivas que la actividad turística ofrece al desarrollo económico y al mejoramiento de la calidad de vida del D. F. y de sus habitantes son muy positivas. Aunque éstas dependerán de un gran número de factores de carácter tanto interno como externo, pero las acciones del sector municipal y de los particulares jugarán un papel determinante en su obtención.

Es urgente continuar los esfuerzos que se llevan a cabo en la lucha contra la contaminación y contra la inseguridad, para mejorar la ecología y avanzar en la reputación de ciudad segura, mejorar la calidad de los servicios turísticos, incrementar la oferta de los mismos y propiciar la concientización que debe tener la población en general con respecto a los beneficios que nos representa dar un buen trato al turista. Todo ello propiciará la llegada de más turistas que deseen regresar y que por otro lado se constituyan nuestros mejores promotores.

Como ejemplo de que las perspectivas son realmente favorables, se da el hecho de la gran solicitud que existe ante las autoridades para la construcción de nuevas instalaciones hoteleras y el aumento de nuevos vuelos con destino a nuestra ciudad, lo que pronostica un sano crecimiento del turismo.

5.3.1 OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales del Programa se derivan del Plan Nacional de Desarrollo y de los del Programa Nacional de Turismo están encaminados primordialmente a contribuir al desarrollo económico del D. F., a la generación de nuevos empleos, a la protección de los existentes, así como al mejoramiento de la calidad de vida de la Ciudad y sus habitantes.

Esto se logrará con la creación e instalaciones de servicios turísticos que demandan un mayor contenido de mano de obra; con la captación de divisas y con los beneficios económicos y de todo tipo que directa o indirectamente produce la actividad turística.

5.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

a) Fomentar la afluencia del turismo nacional y receptivo hacia la Ciudad de México; estableciendo como meta incrementar en corto plazo un 5% más de turistas y en el mediano plazo obtener un crecimiento similar de la corriente turística al de otros destinos turísticos nacionales, es decir lograr tener un incremento anual entre el 7 y el 8%.

b) Aumentar la estada promedio del turismo que nos visita, en el corto plazo de 3 a 4 días de permanencia en el D. F. Previniendo para el mediano plazo incrementarlo hasta 4.6 días.

Para obtener lo anterior, se deberá mejorar, ampliar y diversificar la oferta turística del D. F., realizando esfuerzos permanentes de todos los sectores involucrados para mantener la competitividad y promocionar adecuadamente dicha oferta.

5.3.3 ESTRATEGIAS

- Otorgar al turismo un clima de seguridad que permita su seguro tránsito dentro del marco geográfico de la Ciudad de México.

- Inducir la organización, en coordinación con los sectores social y privado, de programas de adiestramiento y capacitación para diversos prestadores de servicios turísticos.

- Concebir los programas y las acciones de los sectores público y privado, para desarrollar la inversión en instalaciones y atractivos turísticos que requiera la Ciudad.

- Diseñar programas y realizar acciones para el turismo social, entendiéndolo como aquel segmento turístico -- que requiera de una oferta especializada para la demanda de los estratos de menor poder adquisitivo.

- Dar una atención especial al mercado turístico de Centro y Sudamérica por su particular importancia, dada la -- identidad de idiosincrasias entre nuestros pueblos y los --

atractivos, que en forma específica tiene la Ciudad de México para este segmento de la actividad turística.

- Realizar todo tipo de promociones destinadas al mercado nacional, que induzcan a los mexicanos a conocer - su ciudad capital.

CONCLUSIONES

La administración de Recursos Humanos es la encargada de llevar a cabo funciones importantes para obtener, ubicar y - conservar al principal recurso de cualquier organización, con la finalidad de fomentar sus conocimientos, habilidades y motivaciones. Si este recurso se desperdicia no canalizándolo hacia objetivos establecidos, se provocaría un estancamiento de la organización y de los individuos. También la planeación de Recursos Humanos es un punto de partida para la realización de la administración de Recursos Humanos, esta planeación debe ser a corto y largo plazo con la finalidad de ir cubriendo objetivos previstos y que además permita tener una visión de las necesidades presentes y futuras a la organización.

Dentro de la administración de Recursos Humanos es muy esencial el dotar a la empresa del elemento humano. Esto se -- apoya en las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal para contribuir con el pronóstico de los elementos que podrán ser un recurso humano para la organización.

El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal tiene una gran responsabilidad al tener que contribuir al logro de objetivos de la empresa. Para esto, es necesario que - el personal que integra este departamento, comprenda la importancia de los objetivos que se pretendan alcanzar, para lo anterior debe haber una comunicación eficaz, abierta, con sentido de cooperación y entre personas que permita tomar decisiones acertadas y provechosas.

El Reclutamiento es una función a la cual se le ha dado poca importancia, la existencia de un procedimiento de reclutamiento, permite a quien busca un candidato, conocer todo lo

que la persona debe reunir: conocimientos, experiencia, etc., que le ubique para cubrir la vacante, de esta manera sabrá -- usar adecuadamente la persona encargada de dicha función las fuentes de reclutamiento que más productiva sean.

La Selección que es muy discutida en los últimos años; y es muy importante que se realice para cualquier vacante, porque es ella la encargada de descubrir y reafirmar las actitudes, aptitudes y habilidades, así como conocimientos de los candidatos, a fin de orientarlos a los puestos idóneos para que estos participen y desarrollen las actividades que son de interés común tanto para el candidato, como para la organización. Cuando el ejecutivo conoce el ambiente organizacional y aplica sus conocimientos teóricos, la selección estará determinada por una visión más amplia, apoyando este pronóstico con una serie de recomendaciones para el buen desempeño del elemento en la organización. Debo señalar que el reclutamiento y selección es el principio de la obtención de los recursos humanos y la organización es la que contribuye al desarrollo o fracaso de su personal.

La entrevista es una herramienta muy importante en el proceso de selección, ya que la información obtenida es utilizada para tomar decisiones. La motivación, interés y actitudes son datos que hacen ver el porque el candidato esta solicitando un puesto en la organización.

Los exámenes aplicados deben ser un complemento de todo un proceso selectivo y no definitivos, porque la selección no funcionaría si se tomara en cuenta sólo los exámenes. Las otras herramientas (entrevistas, investigaciones) son también indispensables, ya que unas con otras se complementan y dan mayor confiabilidad a los resultados obtenidos, dando con es to mayor seguridad al pronóstico de conducta.

La selección va a satisfacer la necesidad de personal y a funcionar eficazmente cuando su pronóstico satisfaga las características de cantidad, calidad y ubicación adecuada al candidato solicitado, contribuyendo con esto el integrar un recurso humano a la organización.

En la investigación llevada a cabo se pudo observar, que en los hoteles de dos estrellas existentes en el D. F. no cuentan con Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual trae como consecuencia el bajo nivel del mismo, que se encuentra desarrollando las diferentes actividades dentro del hotel. Asimismo cabe mencionar que otro de los aspectos negativos es, que en la mayoría de los hoteles de dos estrellas, el dueño es el que toma las decisiones para seleccionar al personal, sin tener en cuenta que en él no existe un pleno conocimiento de lo que es reclutar y seleccionar.

Por otra parte dentro de los niveles de confianza, como son Gerencia y Administración, el personal que él elige tiene un rendimiento muy ínfimo, ya que en la mayoría de veces son personas que tienen algún parentesco; y esto se ve reflejado en la categoría a la que pertenece el hotel.

En comparación con los hoteles de cinco estrellas debo mencionar que la hipótesis se comprobó en un cien por ciento; ya que éstos cuentan con departamento de recursos humanos y llevan a cabo un correcto reclutamiento y selección de personal, el cual les permite obtener mejores resultados en sus diferentes áreas.

Algunas sugerencias que puedo dar son:

- 1.- Capacitar, desarrollar y entrenar al personal de la rama turística desde los niveles inferiores hasta los superiores (bell-boys, camareras, reservaciones, etc.)

- 2.- Estudiar y si es necesario modificar y/o cambiar los planes de estudio de las Escuelas Turísticas y al mismo tiempo tener un control más estricto para la creación de éstas.
- 3.- Impulsar al turismo nacional de tal forma que prefiera conocer primero a su País y posteriormente salir al extranjero.
- 4.- Para la creación de nuevos establecimientos de hospedaje, debe planearse quienes vendrán a laborar en ellos, no sólo a nivel licenciatura, sino técnicos - como son los puestos de mantenimiento, recamarera, garroteros, bell-boys. Ya que si no se prevé se tendrán hoteles y licenciados, pero no habrá personal operativo que realice tales funciones.
- 5.- Debe crearse y mantenerse un organismo que financie las inversiones, los establecimientos de hospedaje - con un control financiero adecuado, a fin de evitar altos gastos cuando ya estén en deterioro.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos" México 1979 Ed. Trillas
- 2.- Baer Casillas, Sixto "La Hotelería" México 1980 Ed. Continental.
- 3.- Dunnette Marvin, D. "Selección y Administración de Personal" México 1974 Ed. CECOSA
- 4.- Gran Enciclopedia Larousse, Tomo V España, 1972 Ed. Planeta
- 5.- Koontz, C'Donnell "Curso de Administración Moderna" Ed. Mc Graw Hill.
- 6.- Latteu W., Gerald "Administración Moderna de Hoteles y Motales" México, 1960 Ed. Trillas.
- 7.- Odierne, George. "Administración de Personal por Objetivos", México 1974, Ed. Diana.
- 8.- Palacios, Lucas "Hoteles de México" México 1961 Ed. U.N.A.M.
- 9.- Reyes, Ponce Agustín "Administración de Personal" México 1973 Ed. Limusa.
- 10.- Reyes, Ponce Agustín "Administración por Objetivos" México 1977 Ed. Limusa.
- 11.- Terry R. George "Principios de Administración" México 1966, Ed. CECOSA.