

48
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
PROFESIONAL EN UNA EMPRESA HOTELERA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
HERNANDEZ RAMIREZ MARIA MARGARITA**

ASESOR: LA. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo "Reclutamiento y Selección de Personal Profesional en en una Empresa Estatal"

que presenta la pasante: Larja Margarita Hernández Ramírez con número de cuenta: 8727334 - 5 para obtener el TITULO de: Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Abril de 199 5

PRESIDENTE	<u>L. C. Filadelfo Hernández Rodríguez</u>	
VOCAL	<u>L. C. Arturo Sánchez Rodríguez</u>	
SECRETARIO	<u>L. C. Francisco Ramírez Cuatrecasas</u>	
1er. SUPLENTE	<u>L. C. Efraín Arroy Guzmán</u>	
2do. SUPLENTE	<u>L. C. Guadalupe Ayvar Cobarrubias</u>	

A MIS PADRES :

**ADA MARIA RAMIREZ DE HERNANDEZ
JOSE JAVIER HERNANDEZ RAYLE**

Como testimonio del infinito aprecio y agradecimiento a toda una vida llena de esfuerzos, sacrificios y grandes retos, en donde ustedes me brindaron siempre cariño y apoyo cuando más lo necesite. Deseo con todo el corazón que este triunfo como mujer y profesionista lo sientan como el suyo propio.

A MIS HERMANAS :

**SONIA PATRICIA HERNANDEZ RAMIREZ
ADA MARIA HERNANDEZ RAMIREZ**

Siempre tomen en cuenta como ejemplo y modelo de vida a dos personajes a Jesús y a nuestros padres.

A MIS ABUELOS :

**ANDRES HERNANDEZ ZAMORA
MA. LUISA RAYLE DE HERNANDEZ
MARGARITA RAMIREZ**

Siempre es un orgullo contar con abuelos cariñosos y comprensivos. Gracias.

A MIS TIOS :

Sería interminable mencionar a todos y cada uno; así como manifestar esa gran ayuda que me han brindado para poder llegar hasta este nivel; es por eso que solo generalizo mi agradecimiento hacia ustedes.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS :

Por que siempre conté con ustedes, en las buenas, en las malas, en las fiestas y en el trabajo, por que todos llegamos a este pedazo de nuestra vida con alegría.

A MIS MAESTROS :

Es grande la responsabilidad de enseñar, por eso no lo hace cualquiera, por eso también, es que los indicados para esa labor son ustedes. Los que apoyan, estimulan, enseñan, guían y además brindan su amistad. Gracias profesores por formar profesionistas igual que ustedes: De calidad.

DEDICATORIAS MUY ESPECIALES

A MI AMIGO:

P. ERNESTO REYNOSO VALLE

Gracias por cada palabra de aliento, de optimismo, de Fe; por orientarme siempre, por estar en el momento justo de mis necesidades espirituales y materiales. Por que sin usted esta obra no sería completa, así como tampoco sería lo que soy, ni estaría en donde estoy. Con todo mi amor, admiración y respeto, esta tesis es por y para usted.

A MI CREADOR:

Sólo puedo dirigirme a tí con una oración que expresa todo lo que siento.

" Señor, tú me llamaste para ser instrumento de tu gracia, para anunciar la Buena Nueva, para sanar las almas. Instrumento de paz y de justicia, pregonero de tus palabras, agua para calmar la sed hiriente, mano que bendice y que ama. Señor, tú me llamaste para curar los corazones heridos, para gritar, en medio de las plazas, que el amor está vivo, para sacar del sueño a los que duermen y liberar el cautivo. Soy cera blanda entre tus dedos, haz lo que quieres conmigo. Señor, tu me llamaste para salvar al mundo ya cansado, para amar a los hombres que tú Padre, me diste como hermanos. Señor, me quieres para abolir las guerras y aliviar la miseria y el pecado; hacer temblar las piedras y ahuyentar a los lobos del rebaño. Amén".

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. LAS EMPRESAS HOTELERAS EN MÉXICO	7
1.1. CONCEPTO DE EMPRESA	7
1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	9
1.3. BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO DE LA HOTELERÍA EN MÉXICO	15
1.4. TIPOS, CLASIFICACIÓN Y CATEGORÍAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS	18
1.4.1. TIPOS DE HOTELES	19
1.4.2. CLASIFICACIÓN Y CATEGORÍA DE LOS HOTELES	20
1.4.3. SERVICIOS TURÍSTICOS Y SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	26
1.5. OBJETIVOS GENERALES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS	28
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	30
2.1. CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	30
2.2. OBJETIVO Y NECESIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	32
2.3. FUNCIONES PRINCIPALES	36
2.3.1. CONTRATACIÓN Y EMPLEO	37
2.3.1.1. RECLUTAMIENTO	37
2.3.1.2. SELECCIÓN	38
2.3.1.3. CONTRATACIÓN	38
2.3.1.4. INTRODUCCIÓN O INDUCCIÓN	39
2.3.1.5. PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIAS	40
2.3.2. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	41
2.3.2.1. ENTRENAMIENTO	42
2.3.2.2. CAPACITACIÓN	44
2.3.2.2.1. El Proceso Básico de la Capacitación	47
2.3.2.2.2. Técnicas de Capacitación	48
2.3.2.3. ADIESTRAMIENTO	52
2.3.2.4. DESARROLLO	52
2.3.2.4.1. Diversas Técnicas de Desarrollo	54
2.3.3. SUELDOS Y SALARIOS	55
2.3.3.1. ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS	56
2.3.3.2. CALIFICACIÓN DE MÉRITOS	59
2.3.4. RELACIONES LABORALES	61
2.3.4.1. CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO	62
2.3.4.2. REGLAMENTO INTERNO	67
2.3.5. BENEFICIOS AL PERSONAL	72
2.3.6. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	75
2.3.6.1. CAMPAÑAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD	77

2.3.6.2. COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD	80
3.PROCESOS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	83
3.1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	83
3.1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO	85
3.1.2. FUENTES DE ABASTECIMIENTO	87
3.1.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	93
3.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	96
3.2.1. CONCEPTO Y NECESIDAD DE LA SELECCIÓN	98
3.2.2. RECEPCIÓN DE SOLICITANTES	100
3.2.3. ENTREVISTA Y SELECCIÓN PRELIMINAR (Hoja de solicitud)	100
3.2.4. TEST DE EMPLEO (Pruebas psicométricas y/o prácticas)	102
3.2.5. ENTREVISTAS	104
3.2.5.1. RECOMENDACIONES PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA	106
3.2.6. INVESTIGACIONES (Comprobación de antecedentes)	107
3.2.7. SELECCIÓN PRELIMINAR EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	109
3.2.8. SELECCIÓN FINAL POR EL SUPERVISOR	110
3.2.9. EXAMEN MEDICO	111
3.2.10. ASIGNACIÓN O DECISIÓN FINAL	112
4.DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL PROFESIONAL EN UNA EMPRESA HOTELERA	114
4.1 TRABAJO DE CAMPO	114
4.1.1. Elaboración del cuestionario	119
4.2 RECOPIACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	123
4.3 MODELO SUGERIDO PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL PROFESIONAL	135
4.3.1. Proceso de Reclutamiento	136
4.3.2. Proceso de Selección	138

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis tiene la finalidad, en primer término de ofrecer un modelo diferente para reclutar y seleccionar personal a nivel profesional en una empresa hotelera. Aunque se pretende que sea útil, de manera general a las empresas que se dedican a ofrecer algún tipo de servicio y más en el ramo turístico.

Como podemos observar, a diferencia de otro tipo de empresas (de construcción, transformación, etc.), las de servicio, enfocan sus actividades en la atención al público, al cliente, que aprovecha ese servicio y que regresará si es bien atendido; es por tanto, de suma importancia, buscar a la gente que tenga ciertas características y/o cualidades para que pueda desempeñar sin problemas ésta actividad.

Y si bien es cierto, aunque las personas con un nivel gerencial quizás no realicen un trato directo con el público, influyen en las actividades del personal que tengan a su cargo, es por eso que surge la necesidad de que ellos cuenten con la actitud del servicio. Además de ser ellos los iniciadores (líderes) y estimuladores del personal a su cargo.

En segundo término, es el de ofrecer un material a otros estudiantes que como yo, tienen una inquietud en el ámbito turístico y lo desean conocer, pues en realidad, es escasa la información (en esta facultad) relacionada con

personas que laboran en esta rama y que desean desarrollar ya sea tesis o su profesión en una de las áreas de la administración.

En un primer capítulo se habla sobre las empresas hoteleras, señalando tanto el concepto de empresa como la clasificación de éstas, para obtener una mejor comprensión. Después se habla, brevemente, sobre la historia del desarrollo que han tenido las empresas hoteleras en México; pasando posteriormente por los tipos, clasificación y categorías de estas empresas, mencionando y distinguiendo los servicios turísticos de los servicios de alojamiento; concluyendo así, con los objetivos generales que estas persiguen.

En el segundo capítulo, tratamos sobre la Administración de Recursos Humanos, todo lo que implica y engloba esta área.

Como todo nuevo apartado, al principio se comenta sobre la palabra Administración de Recursos Humanos, se observa como es que los autores difieren y a su vez se asemejan en sus conceptos, conformándonos así un concepto, conteniendo los puntos esenciales de cada autor.

Continuamos, dentro de este segundo apartado, describiendo, muy brevemente, las funciones principales del área en mención y lo que implica cada función, como son: Contratación y Empleo (implicando reclutamiento, selección, contratación, inducción, promoción y transferencia); Capacitación y Desarrollo; Sueldos y Salarios (que es hablar de análisis y valuación de

puestos, calificación de méritos, remuneración y vacaciones); Relaciones Laborales (contratos colectivos y reglamento interno); Servicios (haciendo mención a servicios ofrecidos por la empresa) así como Higiene y Seguridad Industrial (campañas y comisiones mixtas).

En el tercer capítulo, hacemos referencia a los procesos de reclutamiento y selección de personal, pero en forma general, es decir, los procedimientos que podría llevar cualquier empresa. Este capítulo lo dividiremos en dos partes, una para explicar el proceso de reclutamiento, en donde veremos el concepto e importancia que tiene el reclutamiento, las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

Es en ésta sección, en donde nos dedicamos a mostrar un proceso de selección de personal muy completo, pues se tocan todos los puntos que implica el llevar correctamente una selección, estos son: Recepción de solicitantes, entrevista y hoja de solicitud, test de empleo, entrevista, investigación o comprobación de antecedentes, selección preliminar en el departamento de personal, examen médico y la asignación o decisión final.

Aunque es claro que este proceso se adecua a las necesidades y características de cada empresa. Lo que hacemos es presentar un modelo que contenga todos los pasos que se tienen que seguir para lograr una correcta elección de un candidato.

En el cuarto y último capítulo, se habla de como se realiza el trabajo de campo, seleccionando una muestra de un universo de hoteles muy amplio, así de como se elaboró el cuestionario. Además se señala como se recopila y clasifica la información obtenida.

Por último se presenta el modelo para reclutar y seleccionar personal profesional, comentando cada paso y sugiriendo alguna idea que funcionaría en su aplicación.

1. LAS EMPRESAS HOTELERAS EN MÉXICO

1.1. CONCEPTO DE EMPRESA

El término empresa, resulta de muy complicado al definirse, de hecho, cada autor realiza una pequeña variación en el concepto, debido al enfoque ó que se le dé. La empresa, cómo término, adquiere diferentes acepciones, cómo pueden ser de tipo económico, social, jurídico, etc. Sin embargo, daremos conceptos de algunos autores, con la finalidad de darnos una idea y posteriormente realizaremos nuestro propio concepto. De tal manera que tenemos entonces que "**EMPRESA**" es:

- " Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados".

ANTONY JAY.

- " Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa ".

ISAAC GUZMAN VALDIVIA.

- " Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos ".

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS.

- " Actividad en la cuál varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas".

PETERSEN Y PLOWMAN.

- " Conjunto de actividades humanas y colectivas, organizadas con el fin de producir o rendir beneficios ".

ROLAND CAUDE.

Una vez que hemos observado los conceptos anteriores, podemos dar uno nosotros, basándonos en los puntos similares que cada uno expone, de tal manera diremos que, " **EMPRESA** ": *"Es un ente social y económico, en donde los individuos van a integrar esfuerzos y recursos (capital y trabajo), con el propósito de aprovecharlos al máximo produciendo bienes ó servicios, teniendo así la finalidad satisfacer las necesidades de una comunidad "*.

1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Se dice que las empresas surgieron de las necesidades que demandaba una sociedad. Pero actualmente ya no es así; y de igual forma que el concepto de empresa tiene acepciones; la clasificación, se encuentra en las mismas condiciones; esto debido al gran avance tecnológico económico y social, que hace surgir gran variedad de tipos de empresa, y no sólo aquellas que satisfacen necesidades; pero, aún así, se trata de dar una ubicación dentro de una clasificación a todas las empresas. Así tenemos, algunos de los criterios más usuales que nos dicen que las empresas se clasifican :

- **SEGÚN LOS ORÍGENES DEL CAPITAL:** Está clasificación, como se menciona, es conforme al origen de las aportaciones del capital, y en su mayoría, tienen un fin social. Dentro de esta clasificación encontramos que hay:

1.- Públicas : En este tipo de empresas por lo regular el capital es del Estado, y tenemos que estas se dividen a su vez en:

- a) Centralizada (por ejemplo las secretarías de estado)
- b) Descentralizada (por ejemplo CONASUPO)
- c) Desconcentrada (por ejemplo INBA)
- d) Estatal (por ejemplo Ferrocarriles Nacionales)
- e) Mixta ó Paraestatal

2.- **Privadas:** El capital proviene particulares ó de inversionistas, que persiguen una finalidad lucrativa. De estas hay:

a) Nacionales

b) Transnacionales

- **POR CRITERIO ECONÓMICO:** Aquí la clasificación va a depender del lugar y del grado de necesidad que al fabricarse o producirse acarrea un producto. De tal forma, se tiene, que las empresas pueden ser:

1. **Nuevas:** Son las de manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya lo produzcan.

2. **Necesarias:** Manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

3. **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una ó más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

4. **Semi-básicas:** Producen mercancías destinadas en satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

5. Secundarias: Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

- **POR CRITERIO DE CONSTITUCIÓN LEGAL:** En este sentido, tenemos que la ley las clasifica conforme al régimen jurídico en que se constituyen, de las que podemos tener:

1. Sociedad Anónima
2. Sociedad Cooperativa
3. Sociedad de Capital Variable
4. Sociedad de Responsabilidad Limitada
5. Sociedad en Comandita
6. Sociedad en Comandita Simple
7. Sociedad en Comandita por Acciones
8. Sociedad en Nombre Colectivo

- **POR SU MAGNITUD:** La clasificación por este criterio se conforma en base a las capacidades que tiene la empresa, como pueden ser: la financiera, de personal, de producción, del volumen de ventas y el criterio que establece NAFINSA. De ahí obtenemos clasificarlas en pequeñas, medianas y grandes; quedando entonces:

1. Capacidad Financiera: Para poder determinar el tamaño, es necesario tomar en cuenta el monto de su capital. Los rangos son variables; por eso mismo, es conveniente actualizarse verificando los indicadores económicos que se encuentren vigentes.

2. Personal ocupado: El criterio usado aquí es en cuanto al número de empleados que trabajan en la empresa, así tenemos:

- a) Pequeña : Menos de 250 empleados.
- b) Mediana : Entre 250 y 1 000 empleados.
- c) Grande : Más de 1 000 empleados.

3. Capacidad Productiva: Esta clasificación esta dada conforme al grado de maquinización que la empresa tiene en el proceso de producción. Conforme a lo anterior, decimos que:

- a) Pequeña : Más artesanal y menos mecanizada.
- b) Mediana : Más máquinas y menos mano de obra.
- c) Grande : Está altamente mecanizada y sistematizada.

4. Capacidad de Ventas: La clasificación en este apartado, está en relación al monto de ventas y al mercado que abastece. Teniendo entonces:

- a) Pequeña : Las ventas y el mercado son locales.
- b) Mediana : Las ventas y el mercado son nacionales.
- c) Grande : Las ventas y el mercado son internacionales.

5. Criterio de Nacional Financiera: El criterio que utiliza esta institución, se basa en el grado de importancia que tiene la empresa, dentro del mismo giro o ramo. De tal forma que la pequeña, es aquella que carece de importancia; y por el contrario la grande es la que goza de más importancia, de tal suerte que la mediana será entonces el equilibrio entre ambas.

- **POR SU ACTIVIDAD O GIRO :** Aquí, la clasificación es conforme a la actividad ó giro que desempeñan las empresas, tenemos entonces:

1. Industriales: Las actividades de este tipo de empresas son básicamente la transformación y extracción de materias primas en producto terminado. De este tipo, tenemos que su clasificación es la siguiente:

a) Extractivas.

b) Manufactureras ó de transformación:

- Empresas que producen bienes de consumo.
- Empresas que producen bienes de producción.

c) Agropecuarias.

2. Comerciales: La actividad principal es la compraventa de productos terminados y las clasificamos:

a) Mayoristas

b) Minoristas o detallistas

c) Comisionistas

3. Servicio: Son precisamente, aquellas empresas que se dedican a otorgar satisfactores, pero no exactamente con un artículo o producto, sino con un servicio a la comunidad; y pueden tener fines lucrativos ó no. De ellas observamos los siguientes servicios:

a) Transporte

b) Instituciones financieras

c) Servicios Públicos (comunicaciones, energía, agua, etc.)

d) Educación

e) Salubridad (hospitales)

f) Fianzas, Seguros

g) Servicios Turísticos

En esta última clasificación, encontramos a las empresas de servicios, que son aquellas encargadas de otorgar un bienestar a la comunidad, a la sociedad que así requiera los servicios. Y dentro de ellas están las que se dedican al turismo, si concretamos más, descubriremos a las que hospedan a los turistas. Los hoteles; y es precisamente de estas empresas de las

cuales hablaremos, estudiaremos y analizaremos, los procesos que tienen para el Reclutamiento y la Selección de personal profesional.

1.3. BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO DE LA HOTELERÍA EN MÉXICO

Hacia el año 1500 después de Cristo, surgen los primeros establecimientos de hospedaje en México, como consecuencia de viajeros que acudían a la ciudad para asistir a las ceremonias religiosas o intercambios comerciales. Estos establecimientos fueron nombrados por los aztecas "coacallis", cuyas construcciones eran de un solo país y los cuales se situaban normalmente cerca de los mercados o a la entrada de las poblaciones.

Los "coacallis" eran propiedad del estado, el cual proporcionaba alojamiento de manera gratuita, la alimentación era por parte del viajero.

Y después en la época de la colonia surge el primer *mesón* (*hospedaje público donde por dinero se da albergue a viajeros, caballerías y carruajes*) que se estableció en Orizaba, siendo propiedad de Francisco de Aguilar quien fuera después el primer mesonero de la Nueva España; más adelante solicitó y obtuvo licencia para instalar otro en la calle Emperador; de esta manera montaba el tercer establecimiento de su cadena en la Ciudad de México.

Más tarde Juan de la Torre abre un mesón nuevo, pero en despoblado, en el camino de Michoacán, después pide licencia para dos más, uno en Cholula y otro en Cuernavaca; formando así su primera cadena mesonera.

Con la apertura de nuevas poblaciones y la construcción de caminos transitables, el territorio de la Nueva España se fue cubriendo de albergues y mesones.

La primera mesonera de la Nueva España fue Doña Marina Gutiérrez Flores; abriendo un mesón situado en la carretera México - Toluca. En 1898, en la Ciudad de México había 21 hoteles funcionando y varios más en construcción. La primera cadena hotelera perteneció a Don Francisco de Iturbide. Poco después, en la época de Don Porfirio Díaz, debido al ferrocarril, se promovió la industria hotelera; y así, la Ciudad de México disponía de 53 hoteles y 6 casas de huéspedes. Para Noviembre de ese misma época, estalla la Revolución; esto provoca un estancamiento de la industria del hospedaje, el cual duraría 10 años.

En 1921 resurge la industria hotelera, y en 1922, Don Lucas del Palacio creó la *Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles*; convirtiéndose más tarde en la **Asociación Mexicana de Hoteles**; y es así, que se da el inicio a una nueva etapa turística dentro de la historia hotelera de México.

Esta etapa se caracterizó por la importancia que se empezó a dar al turismo procedente de otros países, hasta que en 1926 el gobierno promulgó la Ley de Emigración, donde se define por primera vez el concepto de "turista" como persona extranjera que visita una República o un lugar por distracción y recreo; y cuya permanencia no exceda de 6 meses.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los establecimientos hoteleros empezaron a dividirse en dos tipos bien definidos: los huéspedes en viajes de negocios y los huéspedes en vacaciones.

Los primeros estaban localizados en la ciudad capital de los estados o donde estaban instaladas industrias petroleras.

Los hoteles para vacaciones aparecieron en las costas del Pacífico en especial en el puerto de Acapulco, en la actualidad existen diversas construcciones hoteleras en ciudades o provincias coloniales y no solo en lugares playeros.

Conforme a las necesidades de los turistas que han ido en aumento, las empresas hoteleras se han desarrollado creando nuevas y mejores modalidades en los servicios de alojamiento.

Podemos decir que existe un viaje moderno, diferente, que ha provocado innovaciones en los servicios turísticos, en su construcción, disposiciones y funcionamiento.

1.4. TIPOS, CLASIFICACIÓN Y CATEGORÍAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS

Para una mejor comprensión de este punto, consideramos de vital importancia presentar algunos conceptos de lo que es un **Hotel**:

- " *Establecimiento público destinado a ofrecer, mediante un pago, de acuerdo a una tarifa determinada, alojamiento de personas en desplazamiento; ocasionalmente suministrar alimentos y otros servicios de carácter complementario* ".

- " *Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento y otros servicios complementarios. Como toda empresa, persigue un objetivo de tipo social (ser una fuente de empleos), uno económico (a través de la medición de resultados, lo que se traduce en utilidades) y el de servicio a la comunidad* ".

- " *Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cuál opera con la finalidad de obtener utilidades* ".

Una vez que se han obtenido varios conceptos, consideramos a manera de conclusión, que las empresas hoteleras son organismos que se conforman con el fin de proporcionar una serie de satisfactores a una persona denominada turista o usuario.

1.4.1. TIPOS DE HOTELES

Las empresas hoteleras conforme a su localización y facilidades en los servicios que proporcionan, se dividen en los siguientes tipos:

HOTEL DE TIPO COMERCIAL: Se caracterizan por contar con facilidades para grupos y convenciones, además de estar localizados cerca de los centros de negocios y núcleos de las principales grandes ciudades. Son frecuentados por "hombres de negocios" que viajan individualmente o en grupo.

HOTEL TIPO DEPORTIVO: Cuentan con instalaciones deportivas que se asemejan a un Club; están localizados principalmente en lugares cuyo clima se presta para la práctica de ciertos deportes, por ejemplo: La Hacienda Cocoyoc, Hotel La Mansión, Hotel Avándaro, etc.

HOTEL TIPO RESIDENCIAL: Estos son rentados normalmente por periodos largos y se asemejan a los servicios de Condominio; se localizan principalmente en lugares con una buena red de servicios, por ejemplo: Guillén, Guadalupe, Metrópoli, etc.

Uno de los factores más importantes para distinguir los tipos de hoteles pueden ser su tamaño y su número de cuartos; tomando en cuenta asimismo, que sus recursos (materiales, técnicos, financieros y humanos) sean suficientes para dar un buen servicio.

1.4.2. CLASIFICACIÓN Y CATEGORÍA DE LOS HOTELES

Realmente no existe un sistema generalizado para agrupar la gran variedad de tipos de hoteles existentes, pero algunas clasificaciones se basan en las siguientes categorías:

1.- Clasificación por Dimensión (Tamaño):

- Pequeños
- Medianos
- Grandes

2.- Clasificación por tipo de clientela o segmento de mercado que atiende:

- Comerciales: Para viajeros en tránsito, generalmente en viaje de negocios.
- Vacacionales: Localizados en áreas de recreo.
- Para Convenciones: Los cuales reciben grandes grupos de comerciantes o profesionistas que asisten a convenciones anuales. Estos hoteles se localizan en centros urbanos, o en centros vacacionales.
- Para Residentes: Para personas que no desean quedarse en casa, prefiriendo permanecer en el hotel temporal o permanentemente.

3.- Clasificación por calidad de Servicio:

- Sistema de vocablos descriptivos: Considerando al hotel de lujo como la óptima categoría, le siguen en orden descendente, superior de primera, ordinario de primera, superior de turista, y ordinario de turista.
- Sistema de clase de letras: La categoría óptima es AA, siguiéndole en orden descendente A, B, C Y D.
- Sistema de Estrella: La categoría óptima es de cinco estrellas, descendiendo hasta una estrella.

Para que podamos visualizar mejor los sistemas antes expuestos, los mostramos con una tabla de equivalencias, con las categorías de los hoteles.

<u>Números</u>	<u>Descripción</u>	<u>En Letras</u>	<u>S. de estrellas</u>
1	De lujo	AA	*****
2	Superior 1a.	A	****
3	Ordinario 1a.	B	***
4	Sup. de turista	C	**
5	Ord. de turista	D	*

4.- Clasificación por su ubicación o relación con otros servicios:

- **Metropolitano:** Edificio ubicado dentro de las ciudades, en zonas urbanas y cercano a lugares de diversión como teatros, cines, museos, sitios históricos, etc.

- **Hotel -- Casino:** Aquí, el ingreso por concepto de alojamiento es secundario, puesto que no obstante que ofrecen alojamiento y servicios de alimentos y bebidas, los ingresos considerables provienen de los juegos de azar dentro de los casinos.

- **Hotel de centros Vacacionales:** Se encuentra ubicada fuera de las áreas metropolitanas, e incluye a todo complejo de instalaciones recreativas, las cuales constituyen propiamente al atractivo de esa área vacacional.

5.- Clasificación por el tipo de operación:

- **Permanentes:** Los que permanecen abiertos durante todo el año.

- **De estación:** los cuales operan exclusivamente durante determinadas épocas del año.

6.- Clasificación por su organización:

- **Independientes**

- **De cadena**

7.- Clasificación por su proximidad con terminales de compañía transportistas y vías de comunicación:

- **Próximos a terminales terrestres** (estaciones de autobuses, ferrocarriles, etc.)

- **Próximos a terminales marítimas, pluviales o lacostres**

8.- Por otras clasificaciones:

- Motel
- Departamentos
- Motor--Motel
- Cabañas
- Condominios
- Coche--habitación
- Pensiones o casa de huéspedes
- Marinas
- Albergues
- Club--crucero

La categoría de un establecimiento depende básicamente de la calidad de los servicios prestados y del número de facilidades que ofrece.

Para poder hacer la clasificación a un hotel, es necesario observar el acuerdo de la Ley Federal de Turismo, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación del 6 de Febrero de 1984; así como también el Reglamento de Establecimiento de Hoteles, que en su capítulo IV, establece como y en base a qué, los hoteles serán clasificados.

En este capítulo del reglamento, dice que la Secretaría de Turismo, tiene la facultad de fijar y en su caso modificar, la clasificación y las categorías de los establecimientos de hospedaje; y clasificar a los prestadores de servicios turísticos de hospedaje; a quienes, se les entrega un cuestionario (en el cuál se les pide contestar con la mayor veracidad); además, se debe anexar a éste, fotografías de las instalaciones de su establecimiento, con la finalidad de obtener una mejor idea de los componentes del Hotel.

Una vez que se tiene esta información; pasa a poder de la Secretaría de Turismo, que se encargará de designar una comisión calificadora, que tendrá la obligación de comprobar que la información obtenida sea realmente veraz.

Cuando la comisión evalúe la información, la turnará a SECTUR para que, en un plazo no mayor de 70 días, expida la constancia en que hará mención

de la clasificación correspondiente; de tal manera que pudiéramos englobar el procedimiento de clasificación en tres pasos:

1.- Visita de verificación por parte de cierto personal autorizado por la Secretaría de Turismo.

2.- Aplicación del cuestionario de clasificación.

3.- Entrega de copia del resultado de la aplicación del cuestionario al prestador del servicio, indicando la categoría resultante.

El cuestionario está diseñado para determinar cuales son los requisitos mínimos que debe cumplir un hotel de categoría de 1 a 5 estrellas ó Gran Turismo y está conformado por 10 capítulos:

1.- Superficie de la habitación

2.- Mobiliario y servicios en la habitación

3.- Instalación sanitaria en la habitación

4.- Números y características de los ascensores

5.- Características del área de recepción y administración

6.- Establecimientos de alimentos y bebidas ó de espectáculos

7.- Servicio e instalaciones complementarias o recreativas

8.- Áreas comerciales

9.- Condiciones de seguridad e higiene

10.- Servicio de mantenimiento y conservación

Para fijar la categoría de 1 a 5 estrellas existen rangos con un mínimo y un máximo de requisitos que se deben cumplir. Los rangos para cada una de las categorías son:

GRAN TURISMO

5 Estrellas

4 Estrellas

3 Estrellas

2 Estrellas

1 Estrellas

108 REQUISITOS

De 96 a 101 requisitos

De 71 a 76 requisitos

De 47 a 52 requisitos

De 33 a 37 requisitos

De 24 a 27 requisitos

Los requisitos establecidos para Gran Turismo se deben de cumplir al 100%. A los establecimientos ubicados en las categorías de 5 Estrellas y Gran Turismo, anualmente se les aplica un segundo cuestionario de Estado de Conservación y Funcionamiento. Y para aquellos hoteles que su puntuación no entre dentro de los rangos establecidos, la Secretaria de Turismo los clasificará conforme a su criterio, dándoles el rango al que más se acerquen.

La categoría de Gran Turismo debe ser rectificada por la Comisión Consultiva de Hospedaje que la integran funcionarios designados por la

Secretaría de Turismo y representantes de la Hotelería Organizada en México.

1.4.3. SERVICIOS TURÍSTICOS Y SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

Al referirnos a la moderna industria hotelera, hablaremos de algunas palabras a las cuales nos familiarizaremos poco a poco; quizá el primer término es el de turismo, que se define como: **" El conjunto de actividades industriales y comerciales que producen, proveen y comercializan los bienes y servicios consumidos total o parcialmente por visitantes extranjeros o nacionales y que tienen su origen en el desplazamiento de los mismos fuera de su lugar de residencia habitual "**.

El turismo se desarrolla prácticamente a través de una serie de servicios, es decir, de beneficios de uso y disfrute que son producto de la operación de diferentes servicios turísticos como pueden ser:

- Hoteles (alojamiento)
- Restaurante (alimentos y bebidas)
- Agencias de viajes
- Arrendadoras de automóviles
- Transportistas
- Diversiones
- Tiendas de Souvenirs
- Información y orientación al turista

Dependiendo de las necesidades, que tienen los turistas, los hoteles presentan diferentes tipos de servicio, que se refleja en los productos que esta ofrece. Para entender mejor, a continuación se presenta un cuadro, que encierra necesidades, servicios y productos.

NECESIDADES	SERVICIOS	PRODUCTOS
Habitación/ Descanso	División de cuartos	Habitaciones y Aptos.
Alimentación	Alimentos, bebidas	Cafetería-restaurante
Entretenimiento	Alimentos, bebidas	Bares y centros noct.
Complementarios	Departamentos varios	Lavanderías, deportes, teléfonos, zona comercial, otros.

Los servicios de alojamiento hacen posible la estancia del turista en el lugar de destino, ya que proporcionan satisfactores a sus necesidades de habitación principalmente, y en algunos casos, dependiendo del tipo de hotel que les proporciona el entretenimiento. El hotel es la unidad de servicio de alojamiento más típico, que de acuerdo con su dimensión integra todas o parte de estos servicios. Existen también **planes de alojamiento** (cuatro), en donde la diferencia estriba en los servicios de alimentación que se incluyen, esto es:

a) *Plan Europeo (PE)*. - No incluye ningún alimento.

b) *Plan Continental (PC)*.- Incluye exclusivamente un desayuno ligero que consta de café, pan, mantequilla, y mermelada.

c) *Plan Americano Modificado (PAM)*.- Incluye media pensión, consiste en el desayuno y la comida o la cena, a elegir por el huésped.

d) *Plan Americano (PA)*.- Incluye pensión completa, es decir los tres alimentos.

De la integración de estos servicios, depende la categoría del hotel de que se trate, así como también del mercado que capte.

1.5. OBJETIVOS GENERALES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS

Todas las empresas presentan ciertos objetivos, de los cuales se valen para obtener una productividad, de tal manera que las empresas hoteleras son similares, y esos objetivos los podemos concluir en los tres siguientes:

A) **OBJETIVOS DE SERVICIO:** Los que se refieren a otorgar la máxima atención a los consumidores y usuarios para la satisfacción de sus necesidades.

B) **OBJETIVOS SOCIALES:** Consisten en lograr por una parte las mejores relaciones con el gobierno, al cumplir con las leyes y

preceptos fiscales; por ejemplo: el cumplimiento de las tasas tributarias, las que, por este medio nos permiten llegar al logro de las actividades del buen contribuyente; otro ejemplo más es en nuestra localidad; y por otro lado con nuestros colaboradores, que representan la imagen del buen trato económico como elemento motivacional del personal que forma parte de la empresa.

C) OBJETIVOS ECONÓMICOS: Se refiere a considerar los intereses monetarios con los accionistas, así como de incrementar utilidades para posteriores o posibles proyectos de expansión y desarrollo.

2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es preciso, cuando se comienza un tema, dar un concepto; en este caso se trata sobre la Administración de Recursos Humanos; para que así, de esta manera, poder asimilar ó comprender a que nos estamos refiriendo. Daremos primeramente conceptos de diferentes autores, con la finalidad de tener una idea y una conjunción de términos, así de esta manera, observar las ideas afines que cada uno aporta para el concepto, y conformar con un criterio propio, un concepto que sea íntegro y comprensible. Teniendo está estructura, se tendrá entonces que Administración de Recursos Humanos es:

- **DALE YODER:** "La designación de un extenso campo de acción de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna".
- **PIGORS Y MYERS:** "La administración de Recursos Humanos es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, y dando a la

empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante, y por ende, sus resultados óptimos".

- **M. J. JICIUS:** " Es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener, y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos en el más alto grado".
- **VICTOR MELITON RODRÍGUEZ:** " Es un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otra".
- **LLOYD L. BYARS:** " El área de la administración relacionada con todos los aspectos humanos de una organización; por ejemplo determinar las necesidades de Recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales, y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados".

Con estos diferentes conceptos, daremos el nuestro, del cuál diremos que La Administración de Recursos Humanos es: **" Una área de la Administración a la cuál le corresponde la eficacia y eficiencia del recurso humano dentro de la organización; atendiendo a los problemas, necesidades y demandas que la empresa manifieste".**

La administración de personal es importante porque en ella implica el manejo del recurso más complicado de estructurar y de conformar, además de ser también el máspreciado de la organización. Debemos de estar consientes de que toda empresa forzosamente se encuentra constituida con personas, y cada una de ellas con inquietudes, objetivos, creatividades, etc. diferentes. De ahí radica la importancia, la necesidad, así como también la dificultad de esta área de la administración; que es la de empatir valores humanos y necesidades administrativas.

2.2. OBJETIVO Y NECESIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como todos sabemos, en la vida, se hace prescindible el alcanzar propósitos, y vamos a lograrlos mediante objetivos y metas claramente establecidos; de aquí que radica la importancia de los objetivos, sin embargo, se hace necesario conceptualizar los objetivos como parámetros para medir las acciones que son llevadas a cabo por cualquier persona,

puesto que todos nos forjamos propósitos y no únicamente los administradores. Para obtener absoluta precisión en su cumplimiento, algunas veces se realizarán por escrito. Habrá ocasiones en que los objetivos no se estipulen, se enuncien de un modo vago y poco formal. Pero, podemos pensar que, independientemente de la forma en que se hayan fijado, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar.

Una vez que hemos esclarecido que se necesitan de objetivos para realizar tareas o trabajos específicos, podremos comprender que de igual manera es en la Administración; y si somos más específicos, en la Administración de Recursos Humanos; puesto que es esta rama la encargada de regular de manera justa y analítica las diferentes etapas que se dan en las relaciones de trabajo dentro de la organización; siendo éste un objetivo y teniendo el propósito de lograr al máximo un mejoramiento general, por ejemplo, en servicios, en bienes de producción, etc.

Otro objetivo lo podemos establecer al conseguir y tratar de conservar un grupo de trabajo estructurado, en donde las aspiraciones, metas y objetivos de estos, vayan acordes con los objetivos de la empresa; y esto sólo se logrará a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sin embargo, es posible, mencionar que tenemos diversos objetivos dentro de esta área, y por lo mismo, se requiere una generalización de objetivos, es

decir, que todo lo anterior, nosotros podamos concentrarlo en cuatro tipos fundamentales de objetivos, los cuales son:

- **Los Sociales:** Estos son los objetivos en los que el administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, procurando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten la contribución de una compañía, si llegarán a afectar se podrán tener sanciones o incluso llegar a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.
- **Los de la Organización:** Aquí, el administrador de recursos humanos debe tomar en cuenta (todo el tiempo), que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte, una área de la organización, y que ésta a su vez, se ha fijado objetivos generales. Debe existir una total concordancia entre esos dos niveles de objetivos.
- **Los Funcionales:** En este caso, el objetivo es mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado, acorde a las necesidades de la organización y tener una coordinación de esos requerimientos; evitando casos de ineficiencia, como cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas); y se cae en gastos excesivos e innecesarios de recursos.

- **Los Individuales:** Estos son los objetivos que cada persona se ha fijado y son de suma importancia para la Administración de Recursos Humanos, a manera de contribuir con el logro de las metas de cada persona, así como también, tratar de conjuntar los objetivos individuales con los objetivos globales que tiene toda organización. En este aspecto, es deseable que la misma organización apoye los propósitos de cada persona, con el fin de obtener un logro en los de ésta. Son importantes también, porque cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados va decreciendo; causando con ello la disminución en el nivel de desempeño, así como la excesiva rotación de personal.

Como mencionábamos anteriormente, con el fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

Estas actividades cumplen objetivos de recursos humanos. Cuando se cumplen estos objetivos, se cumple también el propósito de la administración de recursos humanos, que por medio de la aportación del esfuerzo y el trabajo de las personas que laboran; y a su vez contribuyen, implícitamente, a los objetivos generales de toda empresa: El obtener eficiencia y efectividad. Cumpliendo de igual forma, con la satisfacción de las necesidades sociales.

Como se había mencionado anteriormente, es importante esta área, ya que de antemano conocemos que el ser humano es por naturaleza complicado, y aunque sabemos es un ente social, no todos podemos relacionarnos con los demás, no es tan sencillo el trabajar en equipo, como tampoco lo es el tratar de conjuntar los intereses individuales con los organizacionales a fin de que el trabajo se realice en armonía, logrando con ello la productividad.

2.3. FUNCIONES PRINCIPALES

Como observamos anteriormente, con el fin de lograr los propósitos y objetivos, de la administración de recursos humanos, en los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para que de esta manera, se continúe aportando al ente organizacional, una fuerza laboral adecuada.

De hecho, cualquier empresa emplea ciertas actividades o funciones específicas del área. Estas funciones de recursos humanos son las acciones que se emprenden necesariamente, para mantener y proporcionar esa fuerza laboral apropiada a la organización. Las funciones o actividades principales que tiene la Administración de Recursos humanos son:

2.3.1. CONTRATACIÓN Y EMPLEO

En este apartado, sólo daremos las ideas generales, y más adelante (en el siguiente capítulo) se hablará con más profundidad de los procesos tanto de selección como de reclutamiento. A continuación mencionaremos cada punto incluido en la contratación y empleo.

2.3.1.1. RECLUTAMIENTO

Es un proceso en donde trataremos de identificar a ciertos candidatos, esto implica también, el hecho de atraer a la organización a los posibles solicitantes capaces e idóneos. Es decir buscar en dónde y cómo podemos allegarnos a esas personas.

El reclutamiento implica, para la empresa, buscar lugares de donde podría obtener candidatos (lo que llamamos *FUENTES*, que serán internas ó externas), así como valerse de ciertas formas de atracción (que serán los *MEDIOS*) para esos candidatos, que serán los adecuados a sus necesidades.

Es importante hacer mención de que el reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe.

2.3.1.2. SELECCION

Es un proceso que consiste en una serie de pasos específicos que nos llevarán a decidir qué solicitantes cuentan con las características acordes al puesto. Es decir, colocar a la persona idónea en el puesto idóneo.

Este proceso comienza desde en el momento en que una persona acude al llamado de cierto medio de reclutamiento, y concluye cuando se produce la decisión de contratar al candidato.

Dentro de la selección, tenemos ciertos principios, que son:

- **Colocación:** Colocar al personal adecuado, en el puesto adecuado.
- **Orientación:** Darle un seguimiento a esa persona, una vez que ha entrado.
- **Ética profesional:** Todos los datos e información que ha proporcionado el candidato, independientemente si es aceptado ó no, son confidenciales.

2.3.1.3. CONTRATACION

Como ya se había mencionado, el proceso de selección, se inicia cuando una persona solicita el empleo y termina cuando se contrata a los solicitantes. La contratación es, por tanto, la última etapa de la selección .

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. Es en los más pequeños, donde el gerente del departamento desempeña esta labor.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc. constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el depto. de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

2.3.1.4. INTRODUCCION O INDUCCION

Después de que se ha contratado a un nuevo empleado o se destina a un puesto diferente, es necesario continuar con un proceso de introducción ó inducción que oriente al empleado. Sin un sólido programa de inducción, la productividad del empleado y la calidad de la vida laboral pueden sufrir dificultades serias y no llegar a alcanzar su potencial. La sola introducción no es suficiente. Los encargados de los diferentes puestos necesitan ser, a su

vez, capacitados, tanto para desempeñar sus funciones actuales como para ejercer nuevas responsabilidades en el futuro.

Por tanto, podemos concluir que la inducción de un empleado es un procedimiento, de "ayuda" para los nuevos empleados, los que ya han sido contratados por la organización; es el ayudarles a "ambientarse"; a conocer tanto las exigencias, derechos, reglas y políticas de la empresa cómo al personal y las instalaciones.

2.3.1.5. PROMOCION Y TRANSFERENCIAS

Se dice que la promoción es un movimiento que sufre un empleado al obtener un puesto con mayores responsabilidades, y/o nivel jerárquico, así como mayor sueldo. Se da la promoción a un empleado, por lo general, cuando se reconoce el desempeño y la labor en su "antiguo puesto" y se pretende que tenga el mismo potencial y productividad a futuro.

Las promociones se pueden dar por dos causas, principalmente, como son por antigüedad y por el mérito. Cuando se dan por antigüedad, estamos hablando del factor tiempo, sin embargo, las que se basan en el mérito, son el resultado del relevante desempeño; constituyen como un "premio" que consigue una persona por su labor en ese puesto.

En cambio, una transferencia, es también un movimiento, pero de manera lateral, es decir; el empleado, quizás, cambie de departamento, pero seguirá

teniendo el mismo nivel y/o jerarquía, la misma responsabilidad y la misma cantidad de pago. También continuará teniendo la misma posibilidad de ser promovido a otro puesto mayor

La transferencia es así también, el grado en donde la capacitación es importante en relación a las condiciones de trabajo, pues es en este paso donde se comprueba que el empleado ha aprendido y aplicado correctamente todos los conocimientos adquiridos probablemente en la capacitación.

2.3.2. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Ocurrirá con frecuencia que el nuevo empleado desconoce tanto aspectos, como las funciones básicas del puesto y de la organización, es por esto mismo, que requerimos de un entrenamiento, que incluye una capacitación y un adiestramiento. Posteriormente, se hablará ya de un desarrollo; siendo éste muy importante, pues, además de que las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales, por medio también del desarrollo, se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, garantizando así, su aportación a la organización y satisfacer las aspiraciones de progreso.

A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades que indican un cambio, dentro de éstas tareas, se

encuentran el entrenamiento y el desarrollo, de las que veremos en que consisten.

2.3.2.1. ENTRENAMIENTO

Preparación para una tarea. Entrenamiento es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. En la administración, la palabra entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea simple o compleja, incluye necesariamente estos tres aspectos. Para Flipp, dentro de una concepción más limitada, "entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo" McGehee opina que "el entrenamiento significaba educación especializada.

En la industria moderna, comprende todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales".

Según los principios de la National Industrial Conference Board, el entrenamiento tiene por afinidad ayudar a alcanzar los objetivos de la

empresa, proporcionando oportunidades a todos los empleados de todos los niveles para obtener un conocimiento práctico y la conducta deseada por la organización.

Algunos autores van más allá, como es el caso de Hoyler, quien considera el entrenamiento como una "inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y realizaciones propuestas. En otras palabras y en un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido en equipo, para conseguir los objetivos económicos de la empresa". De este modo, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo precioso regreso es altamente compensador para la organización.

El entrenamiento se distingue de la educación, principalmente en cuanto a los objetivos fijados. Se ocupa de la enseñanza de habilidades particulares con fines específicos, mientras que la educación presupone el desarrollo global de la persona, social, intelectual y físicamente.

La operación efectiva de todos los sectores de una organización necesita que todos los individuos incluidos ejecuten sus tareas a un nivel satisfactorio de eficiencia. Se necesita también contar con individuos capaces de ejecutar trabajos de responsabilidad y complejidad superior a las que poseen en los cargos que ocupan.

2.3.2.2. CAPACITACION

Conceptualizaremos a la capacitación como *"el conjunto de actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual "*. Es decir, la capacitación es facultar, habilitar a la persona para un trabajo, que se aplica en diferentes ocasiones, como puede ser porque es un nuevo empleado o porque se desea que su desempeño sea satisfactorio. Aunque en realidad, cuando una persona ingresa al trabajo, más que capacitación se le da un entrenamiento, esto es, un programa de orientación laboral o bien algún tipo de ejercitación donde él tenga prácticas sobre su trabajo.

Incluso pueden necesitar de una capacitación los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, para poder desempeñar adecuadamente su trabajo. También es posible que posibles candidatos no posean todas las habilidades necesarias, o quizá posean hábitos negativos, los cuales perjudiquen a la organización, y por tanto, es preciso modificar.

La capacitación puede aumentar las aptitudes y habilidades de un empleado para un puesto.

Con respecto a esto, tenemos dos vertientes de la capacitación, principalmente; que es la capacitación técnica y la capacitación administrativa.

Capacitación Técnica: Es el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo.

Capacitación Administrativa: Son en cierta manera, los cursos que se imparten para actualización ó especialización con la finalidad de obtener productividad. Por ejemplo, podrían ser los de ortografía, redacción, organización del tiempo, perfeccionamiento secretarial, etc.

La capacitación beneficia a la organización, para que los empleados desarrollen adecuadamente su trabajo, y aún más, estos beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral del trabajador; además de que podría auxiliar el desarrollo de esa persona en futuras responsabilidades.

De esta manera, marcaremos algunos puntos de los beneficios que tienen las organizaciones con la capacitación, los cuales son:

- Guía a una utilidad alta con actitudes más positivas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Proporciona apertura y confianza para el trabajador.
- Fomenta las relaciones jefe - subordinados.
- Contribuye en la preparación de guías para el trabajo.
- Auxilia en la comprensión y adopción de políticas.
- Ofrece información sobre necesidades futuras y a todo nivel.
- Mejora el conocimiento sobre ese puesto.
- Eleva la moral de los empleados.

- Contribuye a que el personal se identifique con los objetivos de la organización.
- Elimina el recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación hacia toda la organización.
- Minimiza la tensión y permite el manejo de conflictos.
- Agiliza tanto la toma de decisiones como la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo de empleados mediante la promoción.
- Se van formando líderes y dirigentes.
- Aumenta la productividad y la calidad en el trabajo.
- Contribuye a mantener bajos costos en diferentes áreas.

Ahora, también podemos marcar algunos puntos que representan beneficio para el empleado y que a su vez, en la repercusión, es provechosa para la organización y son:

- Desaparecen la incompetencia y la ignorancia individual.
- Colabora para la toma de decisiones y solución de problemas del individuo.
- Alimenta la confianza y el desarrollo.
- Ayuda positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Mejora la comunicación y forma líderes.
- Aumenta la autoestima.
- Contribuye con el logro de propósitos individuales.
- Crea un sentido de productividad.

2.3.2.2.1. El Proceso Básico de la Capacitación

En teoría, cualquier programa de capacitación debe de constituirse en cuatro pasos básicos que explican el desarrollo de éste y son:

- I. **ANÁLISIS:** Es el proceso y estudio detallado para identificar y determinar si existe una deficiencia en el desempeño; y que pueda ser corregida mediante una capacitación. Es preguntarse. ¿Se trata de un problema que no puede hacerse o no quiere hacerse?

- II. **DESARROLLAR OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:** Una vez que se han identificado las deficiencias que se pueden eliminar con la capacitación; es necesario fijar objetivos a fin de especificar lo que se espera obtener de los empleados que serán capacitados. Los objetivos deberán de ser observables y medibles.

- III. **CAPACITACIÓN:** Ya en este paso, se realiza propiamente la capacitación, en donde se deben de escoger las técnicas y métodos reales de capacitación, a fin de que se lleven a cabo.

- IV. **EVALUACIÓN:** Por último debe de haber una evaluación, en donde vamos a comparar los desempeños de los empleados, antes y después de la capacitación y de esta manera se evalúa la eficacia del programa. Es importante medir la reacción, aprendizaje, conducta y resultados.

2.3.2.2.2. Técnicas de Capacitación

- A) Expositiva:** En esta técnica de capacitación, el instructor presenta un tema ante el grupo de participantes. Está integrada por tres fases: introducción, información y síntesis
- B) Discusión de Grupos Pequeños:** Es esta técnica, se realiza con miembros de ocho a quince participantes, intercambian experiencias, ideas, opiniones y conocimientos sobre un determinado tema. El propósito de la discusión es resolver un problema, toma de una decisión o adquirir conocimientos por medio de los participantes. La discusión tiene tres fases: presentación del tema por discutir, discusión y conclusiones.
- C) Simposio:** Es la presentación de diferentes aspectos de un tema o temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de dos a cinco especialistas. La presentación de cada especialista es de cinco a veinte minutos, de acuerdo al número de personas que intervienen y a la profundidad con que se trata el tema. Las exposiciones se hacen al grupo de participantes, los especialistas no intercambian opiniones, ni discuten entre sí. El simposio es presidido por un moderador (es común que este papel lo desempeñe alguna persona con autoridad intelectual en la materia, si el evento es muy formal o el propio instructor, si el simposio forma parte del curso). El simposio esta integrado de las siguientes fases: presentación, información, interrogatorio y conclusiones.

D) Métodos de casos: El estudio de casos es utilizado como un medio para que los participantes aprendan por si mismos, por procesos de pensamiento independiente y ayudarlos a desarrollar su capacidad de usar conocimientos. Otros sellos distintivos de este método es la extensa variedad y número de sus informes de casos que representan finalmente las situaciones de la vida real. Estos casos constituyen material comprensible y bien documentado, que capacita a los participantes para conocer las circunstancias históricas y ambientales de los sucesos descritos. Se utiliza en la industria para enseñar la administración de una habilidad y en otros campos como son: el derecho, los negocios y el trabajo social. El instructor del curso, con el método de casos, da la información necesaria para señalar un punto en especial que haya seleccionado, actúa solamente como catalizador, señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a las discusiones de grupo; su objetivo es guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Consta de la fases de presentación del caso, discusión y conclusiones.

E) Dramatización: Se utiliza generalmente como una herramienta de la capacitación que surge de las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales. Cualquier situación a dramatizar implica la interacción entre dos personas por lo menos o tantos, como el diseño del curso de capacitación o la imaginación del instructor lo permita. Los papeles representados por los participantes cubren toda gama de papeles que se juzgan en la vida real. Cada persona puede estar representada asimismo u otra persona real o a una

imaginaria; puede estar desempeñando un papel específico, que de antemano ha sido escrito por el instructor. La dramatización se utiliza para enseñar principios y habilidades o como una herramienta para cambiar actitudes y conductas. También es útil como complementaria de otros métodos como estudio de casos, juego de negocios y mesas redondas. Los pasos que deben seguirse al preparar y dirigir sesiones de dramatización espontáneas y planteadas son las siguientes: identificar un área general del problema; reúne los datos; determina las metas específicas de la capacitación. Las fases son, primeramente establecer un ambiente aceptable, designación de roles, análisis, discusión y síntesis de los resultados.

- F) Juego de Negocios:** Es un ejercicio dinámico de entrenamiento que utiliza como modelo una situación del trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipos, representan las compañías competidoras y realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones que en la vida real. En el modelo hay una serie de relaciones matemáticas que se usan para procesar las decisiones y producir una serie de informes sobre los resultados. Estas decisiones e informes cubren un período específico que, de acuerdo con el modelo, puede ser un día, un mes o un año. Después se toman las decisiones para el siguiente período, se procesan; se entregan informes y el juego sigue adelante. De esta manera se ahorra tiempo y se puede reunir en un sólo día muchos años de operaciones. Se utiliza para diversos propósitos y el principal es obtener la oportunidad de aprender de la experiencia. Los juegos de negocios se utilizan para muchos

propósitos muy serios, son poderosos como herramientas de entrenamiento, tienen numerosas aplicaciones en la investigación, solución de problemas, selección y prueba de ejecutivos y toma de decisiones gerenciales. Se utiliza como una técnica de capacitación dirigida principalmente a los gerentes y directores de organizaciones. Ya que esta seleccionado un juego en particular, se debe programar según las limitaciones del tiempo y las metas educacionales que se persigue. Las sesiones de juego pueden ser continuas o discontinuas.

G) Demostración: Es un poderoso método de enseñanza, cuando se utiliza convincentemente, ya que el participante lo envuelve en sus sentidos físicos y su mente, dándole contacto sensorial inmediato con el ambiente real del trabajador. Es propiamente una conferencia o una explicación ilustrada para mostrar como funciona algo o se hace algo. Se utiliza generalmente en aquellos trabajos que requieren de habilidad o destreza manual. También es utilizado para el entrenamiento de vendedores.

H) Sensibilización: Los objetivos de la capacitación en la sensibilización son el entenderse así mismo y ser sensitivos a los otros, ser capaz de escuchar, de comunicar , de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo de grupo, de entender las complejidades de la acción intergrupal y los problemas internos de la organización. Otra meta es que los participantes aprendan como dar y recibir ayuda honestamente y que se conviertan en agentes de cambio que impulsen el proceso de evaluación de una actuación

dentro de sus organizaciones. Se ha utilizado para el desarrollo de gerentes, preparar equipos, para el uso de datos de investigación sobre la organización y sus procedimientos, en la toma de decisiones, comunicaciones y operaciones.

2.3.2.3. ADIESTRAMIENTO

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

2.3.2.4. DESARROLLO

Mencionaremos que desarrollo es cualquier intento, por y para, mejorar el desempeño actual o futuro de los empleados mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes y capacidades. Es decir, son en general, todas aquellas actividades que "preparan" a un empleado para ejercer "responsabilidades" en un futuro (preferentemente).

Este desarrollo es necesario en cada nivel gerencial; de tal manera que si esquematizamos marcando esas necesidades conforme al nivel, obtendremos el siguiente cuadro:

Nivel Ejecutivo	Nivel Superior	Nivel Medio
1. Administrar el tiempo	1. Evaluar y calificar a los empleados	1. Motivar a los demás
2. Formación de equipos	2. Seleccionar empleados	2. Evaluar y calificar a los demás
3. Organización y planeación	3. Motivar a los demás	3. Liderazgo
4. Evaluación y calificación de los empleados	4. Fijar objetivos y prioridades	4. Entender el comportamiento humano
5. Manejo del estrés	5. Organización y planeación	5. Comunicación oral
6. Autoanálisis	6. Comunicaciones escritas	6. Papel del gerente
7. Motivar a los demás	7. Formación de equipos	7. Disciplinar
8. Desarrollar estrategias y políticas	8. Toma de decisiones	8. Organizar y planear
9. Realizar juntas eficaces	9. Delegación	9. Administrar el tiempo
10. Relaciones obrero-patronales.	10. Desarrollar y capacitar subordinados	10. Asesorar y aconsejar

Como se ilustra en la tabla anterior, los niveles gerenciales tienen diferentes necesidades de desarrollo.

Estas necesidades nos expresan algunas similitudes; sin embargo, cada uno tiene la necesidad de desarrollo bien establecida; por ejemplo, los de niveles de supervisión y gerencia media se centran en las capacidades técnicas (como la evaluación y calificación de los empleados, la fijación de objetivos, la comunicación y la disciplina). En el nivel ejecutivo, las necesidades de desarrollo se ubican en la experiencia general (como la administración financiera, los presupuestos y las relaciones laborales).

2.3.2.4.1. Diversas Técnicas de Desarrollo

En las experiencias que se han tenido en los empleos (esto, al ser contempladas por las asesorías, las asignaciones de rotación y la capacitación interna, de diferentes empresas), se observa que, las técnicas más comunes son:

- **Experiencia en el puesto**
- **Asesoría de los superiores**
- **Sesiones en las aulas de la empresa**
- **Rotación de asignación**
- **Programas universitarios**
- **Programas de asesoría**
- **Otros**

Sin embargo, hay que tomar en consideración, que existen muchas más técnicas; y de esas diferentes técnicas hay algunas que, pueden favorecer a los niveles jerárquicos de la organización. Por ejemplo; los talleres internos (que enseñan, por ejemplo, habilidades de entrevista o dirección) y la asesoría más la experiencia en el puesto, son los más favorecidos para los empleados a nivel supervisión; y, la asesoría, los talleres internos, las conferencias y seminarios externos son los más indicados para los de nivel medio. Ya con el nivel ejecutivo, las conferencias externas y los seminarios son más adecuados para su desarrollo.

2.3.3. SUELDOS Y SALARIOS

Primeramente observaremos los vocablos de sueldo y salario. Para establecer la diferencia entre ambos, nos remontaremos a las raíces griegas y latinas:

- **Salario** viene del latín *sal, salis, sal*, en castellano, y *háls*, en griego, porque los antiguos romanos pagaban con sal á sus criados. Por lo tanto, el salario es paga doméstica. El salario es casero.

Aunque en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 82 nos dice que: "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

-**Sueldo** viene del antiguo nombre francés *soulde*, hoy *sou*, de donde se originan las palabras soldado y soldada. El sueldo es público.

Como se puede observar, la palabra tiene un uso, según el nivel de la persona; por ejemplo, a un obrero se le pagará un "salario", mientras que a un gerente se le pagará un "sueldo".

Después de haber marcado las diferencias entre estos vocablos, nos podemos dar cuenta de que hablaremos, a grandes rasgos, de la administración de sueldos y salarios; tocando tres puntos básicamente que nos dirán al respecto de éste tema siendo los siguientes: 1) Análisis y

valuación de puestos; 2) Remuneración y vacaciones. Puntos que explicaremos muy brevemente.

2.3.3.1. ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

El propósito de realizar un análisis y valuación de cualquier puesto, es para determinar el valor relativo de una posición. Es decir, es preciso practicar una comparación formal y sistemática entre puestos, con el fin de establecer el valor de ese puesto con respecto a otros y posteriormente hacer una jerarquía con los sueldos y salarios.

El procedimiento esencial de la valuación, como ya se había mencionado, es comparar el contenido de los puestos con relación a otros, observando el esfuerzo, la responsabilidad, las habilidades, condiciones trabajo, etc. Es recomendable utilizar, si es que tenemos un puesto clave (o varios), de referencia, para determinar las demás posiciones y para asignar niveles de sueldo equitativo a todos los puestos de la organización, con relación a ese puesto clave.

Para efectuar la valuación, existen diferentes métodos, nosotros solo explicaremos muy brevemente, algunos de ellos :

- **Método de alineamiento para la valuación de puestos.** Es el método más sencillo de evaluación puesto; se basa por lo regular en estimados. Consiste en clasificar a cada posición en relación con otras, con base en

la dificultad general. Es un sistema cualitativo que incluye la categorización de los puestos con relación en una "descripción de clase" o "reglas de clasificación" para cada clase. Comprende cinco etapas que son:

1. Recolectar información sobre el puesto
2. Seleccionar los puestos que serán clasificados
3. Seleccionar factores compensables
4. Alinear los puestos
5. Combinar las alineaciones (de varios analistas).

- **Método de graduación o clasificación del puesto.** Es un método sencillo y ampliamente utilizado en el que los puestos se clasifican en grupos. Los grupos se conocen como "clases" si contienen puestos similares o "grados" si contienen puestos que son similares en dificultad pero por lo demás son diferentes. Hay varias maneras de clasificar los puestos. Una es elaborar "descripciones de clase" y colocar las posiciones en clases con base en su correspondencia con estas descripciones.

Otra es elaborar un conjunto de reglas de clasificación para cada clase y posteriormente clasificarlos de acuerdo con estas reglas. Es un método para dar una categoría los puestos de la empresa en grupos.

- **Método de puntos.** En este tipo de método de valuación de puestos, se identifican varios *factores compensables* (los factores compensables, de

en puesto, son por ejemplo: la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad, las condiciones de trabajo, etc.); y se obtiene después la medida en que cada uno de estos factores está presente en el puesto. Se trata de una técnica cuantitativa que comprende nueve etapas:

1. Determinar los tipos de puestos que serán valuados
2. Obtener información del puesto
3. Seleccionar los factores compensables
4. Definir que factores compensables se utilizarán
5. Definir grados o niveles del factor
6. Determinar los valores relativos de esos factores
7. Asignar valores en puntos a los factores y grados
8. Desarrollar un manual de valuación
9. Calificar por puntos, a los puestos.

- **Método de valuación de puesto por comparación de factores.** Este método es utilizado para realizar una clasificación de los puestos, según la diversidad de factores en habilidades y dificultades, para poder sumar las clasificaciones, y así, llegar a una clasificación numérica, de manera global, para cada posición en específico. En general, se trata de decidir qué puestos tienen más de ciertos factores compensables que otros. Este es un método sistemático y cuantitativo difícil de aplicar, pero es el más utilizado y comprende de ocho etapas, aunque si se prefiere, es posible evitar los pasos 5 y 6:

1. Obtener información sobre el puesto

2. Seleccionar algunos puestos clave
3. Clasificar esos puestos clave por factores compensables
4. Dar valores económicos a los factores de cada puesto
5. Ordenar a los puestos por niveles salariales
6. Comparar los dos grupos para eliminar los puestos clave que no sean utilizables
7. Hacer una escala de comparación de puesto
8. Utilizar la escala de comparación de puesto.

2.3.3.2. CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

La calificación de méritos es una técnica de tipo evaluativo, pero no debemos entenderla en este sentido tan estricto de pretender evaluar a la persona en cuanto a virtudes o cualidades; más bien, evalúa los atributos en su papel de trabajador, independientemente de la remuneración que por este puesto tenga. Y así como las técnicas de selección juzgan a priori, sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante; la calificación de méritos juzga a posteriori sobre dicha idoneidad.

Realmente, los méritos que se analizan sobre la persona son muy concretos, pues sólo son del área laboral, es decir, en la forma de realización de su trabajo, observando la eficiencia que tenga; aunque posiblemente sea en otros aspectos de su vida, una buena persona ó no.

En la calificación de méritos, nos vamos a referir, más que nada, a una serie de factores y características que se perfilan directamente a la calidad en el

desempeño de determinado puesto. Estas características son: criterio, iniciativa, previsión, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, cantidad y calidad en el trabajo, etc

Por lo mismo que se califica méritos, se corre un riesgo de error y subjetividad, sin embargo, si seguimos ciertas precauciones, podemos reducir a un mínimo esas limitantes, obteniendo con esto resultados más confiables y seguros, que nos conduzcan al beneficio del trabajador y de la organización.

Quizás un inconveniente de la calificación de méritos lo constituye el hecho de que se realiza una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta de toda su personalidad, resultando, por lo mismo, imprecisa.

La recopilación de datos y las estadísticas que se elaboran sobre determinados elementos tales como, unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., orienta también, el juicio a quien hace la calificación, constituyendo así una base más objetiva que puede ser aprovechada en la calificación de méritos.

En esta técnica se considera exclusivamente un tiempo fijo y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que se pueda tener a la larga, una visión sobre la eficiencia y méritos del trabajador.

Al llevar a cabo la calificación de méritos, sólo se podrá hacer concreta y determinadamente a una persona, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la valuación de puestos que son impersonales. Mientras que el análisis de puestos nos sirve de norma o estándar contra la cuál va a compararse el desempeño del trabajador; la calificación de méritos, solo se ocupará de aquellas cualidades, de una persona, que influyen directamente en la ejecución de su trabajo.

Podemos concluir, que ésta técnica, busca las probables fallas en el trabajo que desempeña una persona, para poder atacar, posteriormente esos puntos débiles y hacer que sea fácil y rápida la labor.

2.3.4. RELACIONES LABORALES

De las relaciones que tenga la empresa con los empleados va a depender la calidad laboral, pues es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización, lo que influye en el trabajador. Incluso podemos hacer mención de que hay empresas que tienen un "buen ambiente" y otras en donde no es así .

En ocasiones ese ambiente se crea debido a que son demasiados empleados y no hay comunicación, porque los empleados son apáticos, no hay convivencias ó simplemente carecen de estímulos para establecer relación alguna; y obviamente repercute en el desempeño de su trabajo. Por

desgracia, se toma todo esto con pasividad y resignación, teniendo muchas medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para mejorarla, lo han constituido en cierta parte, los contratos colectivos de trabajo y los reglamentos internos de trabajo; en donde se les proporciona a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Además de ser normativos; de modificar la conducta del individuo dentro de la empresa y fuera de ella.

Es por eso que se encuentran dentro de las relaciones laborales, pues, en muchas empresas han procurado conocer ideas que los empleados pueden aportar para lograr un mejoramiento y calidad en la vida laboral.

2.3.4.1. CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO

Los contratos colectivos se dan como resultado de un proceso histórico llamado Revolución Industrial, nacido en Inglaterra. La Revolución Industrial provocó, entre otras cosas, graves conflictos entre la administración (que aún no había sido declarada como tal) a finales de siglo XVIII y principios del XIX. Los trabajadores de esas nuevas organizaciones, ya entonces industriales, se encontraban en situaciones de tremenda pobreza, con jornadas de trabajo larguísimas y poca o ninguna protección al efectuar su labor; además de las condiciones higiénicas tan deplorables.

Todas estas desventajas contribuyeron para que los trabajadores unieran sus esfuerzos y adoptarán algunas tácticas, a manera de pactar colectivamente las condiciones de trabajo que regirían.

De estos sucesos, con avances y retrocesos, surgen también los sindicatos.

Posteriormente, y ya en México, al crearse la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se abre un artículo (el 123), reconociendo a la clase trabajadora, reglamentando sus obligaciones y derechos laborales. Este artículo, se explica ampliamente en la *Ley Federal del Trabajo*.

En la Ley Federal del Trabajo, nos habla también, de los contratos colectivos; y al respecto se menciona:

- **ART. 386:** "Contrato colectivo de trabajo, es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con objeto de establecer las condiciones, según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

- **ART. 387:** "El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo. Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga, consignado en el artículo 450 de esta ley".

— **ART. 390:** "El contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la junta de Conciliación y Arbitraje o en la junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la junta Federal o local de Conciliación y Arbitraje. El contrato sustituirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta".

— **ART. 391:** "El contrato colectivo contendrá:

- Los nombres y domicilios de los contratantes
- Las empresas y establecimientos que abarque
- Su duración o la expresión de ser por tiempo determinado o para obra determinada
- Las jornadas de trabajo Los días de descanso y vacaciones
- El monto de los salarios
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda
- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento

- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban de integrarse de acuerdo con esta ley
 - Las demás estipulaciones que convengan las partes "
- **ART. 393:** "No producirá efectos de contrato colectivo el convenio al que falte la determinación de los salarios. Si faltan estipulaciones sobre jornada de trabajo, días de descanso y vacaciones, se aplicarán las disposiciones legales".
- **ART. 398:** "En la revisión del contrato colectivo se observarán las normas siguientes:
- Si se celebró por un solo sindicato de trabajadores o por un solo patrón, cualquiera de las partes podrá solicitar su revisión
 - Si se celebró por varios sindicatos de trabajadores, la revisión se hará siempre que los solicitantes representen el cincuenta por ciento de la totalidad de los miembros de los sindicatos, por lo menos
 - Si se celebró por varios patrones, la revisión se hará siempre que los solicitantes tengan el cincuenta y uno por ciento de la totalidad de los trabajadores afectados por el contrato, por lo menos".
- **ART. 399:** "La solicitud de revisión deberá hacerse, por lo menos, sesenta días antes:

- Del vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años
- Del transcurso de dos años, si el contrato por tiempo determinado tiene una duración mayor
- Del transcurso de dos años, en los casos de contrato por tiempo indeterminado o por obra determinada.

Para el cómputo de este término se atenderá a lo establecido en el contrato y, en su defecto, a la fecha del depósito”.

- **ART. 399 bis:** "Sin perjuicio de lo que establece el art. 399, los contratos colectivos serán revisables cada año en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria. La solicitud de esta revisión deberá hacerse por lo menos treinta días antes del cumplimiento de un año transcurrido desde la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo”.
- **ART. 401:** "El contrato colectivo de trabajo termina:
 - Por mutuo consentimiento
 - Por terminación de obra
 - En los casos del capítulo VIII de este título, por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento”.

Como podemos darnos cuenta, en la Ley Federal del Trabajo, encontramos claramente explicado el concepto de contrato colectivo, como se debe de celebrar y quienes intervienen, qué contiene, cuando no producirá efectos, las normas a observarse, los periodos de revisión y como puede terminar. En forma general, diremos que nuestro mayor apoyo, para conocer sobre los Contratos Colectivos de Trabajo, es la Ley Federal del Trabajo.

2.3.4.2. REGLAMENTO INTERNO

El propósito de los reglamentos internos es indudablemente, el hecho de disciplinar al subordinado (corregir a la persona), generalmente porque se violó una regla o procedimiento; es decir, la intención elemental, es la de alentar a los empleados a comportarse en el trabajo, donde "comportarse", lo podríamos entender como el apego a las reglas, normas y regulaciones dentro de la organización.

Si nos damos cuenta, las reglas se tienen también dentro de una sociedad, las leyes se crean para normar nuestra forma de vida; de la misma forma, cuando se quebranta una regla, nos hacemos acreedores a un castigo o sanción. De igual forma, sucede en una organización, las reglas y regulaciones tienen el mismo propósito que las leyes en la sociedad, y se requiere disciplina cuando una de estas reglas o regulaciones se viola ó infringe.

Es obvio, sin embargo, que la empresa trate de buscar un proceso disciplinario justo, como también se desea que sea eficaz (eficaz en cuanto a reducir la incidencia del comportamiento indeseable).

Para que éste proceso sea justo y adecuado, tenemos que basarnos en tres reglas ó requisitos básicos:

1. REGLAS:

Más que nada, estas reglas se refieren a cuestiones tales como robo, destrucción de propiedad de la compañía, beber en el trabajo y la insubordinación. Ya con reglas establecidas, se les informa de ante mano, cuál es y cuál no es, un comportamiento aceptable.

Es recomendable decirle a los empleados, y posteriormente darles por escrito, qué les está permitido hacer y qué no; está información sobre el reglamento interno de trabajo, se les da generalmente durante la etapa de inducción, o bien, se puede incluir dentro del manual de bienvenida ó el manual de inducción para los empleados.

2. UN SISTEMA DE CASTIGOS:

Es necesario contar con un sistema de castigos; estos castigos están en función al tipo de falta y al número de veces en que se incurrió en ella; de está manera, pudiéramos pensar que los castigos pueden ser desde advertencias verbales, por escrito, suspensión del trabajo ó definitivamente el cese. La severidad del castigo, por lo general, lo definirá el consejo de administración.

3. UN PROCESO DE APELACIONES:

Un proceso de apelación contribuye a que las medidas disciplinarias se apliquen con justicia y equilibrio. Es importante que todos sepan de la existencia de un proceso formal de apelaciones; de esta forma, evitar que el supervisor sea el policía, el jurado y el juez; y pase directamente la queja al gerente ó la persona indicada, aunque aún así, se tiene siempre la posibilidad de que se tome una mala decisión. Debe advertirse adecuadamente al empleado de las consecuencias de su supuesta mala conducta. Debe informarse a la persona de cualquier comportamiento indeseable que se note y las consecuencias que podrían producirse si opta por no cambiar su comportamiento.

El reglamento, las órdenes o sanciones, deben aplicarse de manera imparcial y sin discriminaciones, tomando a todos como personas iguales, acreedoras a un castigo o una recompensa.

Sobre el reglamento interno de trabajo, lo encontramos regulado igualmente en la Ley Federal del Trabajo, en donde, observamos que es, en cierta manera, obligatorio tener un reglamento interno, esto según el capítulo V, de esta ley, donde estipula lo siguiente:

Art. 422: *"Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. No son materias de reglamento, las normas*

de orden técnico y administrativo, que formuieren directamente las empresas para la ejecución de los trabajos".

Art. 423: "El reglamento contendrá:

I. Hora de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.

II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.

III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

IV. Días y lugares de pago.

V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132 fracc. v (" Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de os trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo ").

VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.

VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.

VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

IX. Permisos y licencias.

X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo como medida disciplinaria , no podrá exceder de 8 días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.

XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo a la naturaleza de cada empresa ó establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo".

Art. 424: "En la formación del reglamento se observarán las normas siguientes:

I. Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón.

II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los 8 días siguientes a su firma, lo depositará ante la junta de conciliación y arbitraje.

III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a está ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos, y contratos ley, y

IV. Los trabajadores ó el patrón en cualquier tiempo, podrán solicitar de la junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a está ley y demás normas de trabajo".

Art. 425: "El reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su deposito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento".

Además, debemos tener la seguridad, de que la regla que se ha violado, se relaciona con el trabajo. Para esto, la gerencia tiene que investigar al asunto, antes de aplicar cualquier cosa. La investigación debe ser justa y objetiva y producir pruebas substanciales de mala conducta.

Y en cuanto al castigo, solo se impondrá después de haberlo relacionado, lógicamente, tanto con la conducta negativa, como con los antecedentes del trabajador; es decir, que al empleado se le tiene que juzgar con base en su historia laboral, así se tendrá la sanción apropiada y justa.

2.3.5. BENEFICIOS AL PERSONAL

Los beneficios que goza el personal al laborar en una organización lo conforman todos los servicios y prestaciones que se otorgan ya sean por ley o por acuerdo con la empresa. Estos pueden variar, según la empresa, los contratos colectivos, los contratos ley, etc. Pero en general podemos decir que se concede entre otras cosas, servicios legales, en instituciones de crédito, asesoría, guarderías, así como oportunidades sociales y recreativas.

Las prestaciones son cualquier complemento que se haga al salario, y se ofrece a los empleados. Como por ejemplo, un seguro de vida y gastos médicos, vacaciones, pensión, reparto de utilidades, planes de educación, descuentos en los productos de la compañía, etc.

Sin embargo, las prestaciones las podemos dividir en dos ramas importantes. Aquellas que se otorgan por qué así lo determina la ley y aquellas que están fuera de está, que da la empresa por iniciativa propia.

Las prestaciones a los empleados están a disposición de todos ellos con base en su participación en la organización (aunque la cantidad del beneficio podría estar en proporción con la importancia del puesto).

Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa por varias razones, entre las que se cuentan los costos menores de diferentes servicios y su disponibilidad.

Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. El nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones. Por eso, la compensación global puede ser muy superior, en término reales, cuando la empresa opta por formas de compensación indirecta que constituyen un porcentaje importante del total.

Actualmente a surgido una nueva prestación para los trabajadores, de la cuál se habló y se informó tanto al trabajador como al patrón de las ventajas de

ésta. Nos estamos refiriendo al Sistema de Ahorro para el Retiro (S.A.R.), que fue decretada la disposición en el Diario Oficial el Lunes 24 de Febrero de 1992.

El S.A.R., es una nueva prestación de seguridad social que promueve al ahorro permanente, derivado de las aportaciones del patrón y las de carácter voluntario, para que el trabajador mejore su situación económica al momento de su retiro, a la vez, apoyarlo en sus necesidades de vivienda.

El gobierno Federal ha creado el nuevo Sistema de Ahorro para el Retiro, con el objeto de:

- Fortalecer el ahorro interno.
- Asegurar la transición de la economía de la fase de estabilización a la de crecimiento sostenido.
- Mejorar la situación económica del trabajador al momento de su retiro.
- Permitir al trabajador de escasos recursos el acceso a instrumentos de ahorro e inversión, así como a otros servicios bancarios.
- Proporcionar al trabajador un conocimiento exacto de sus aportaciones y saldo de su cuenta.
- Es para todos los trabajadores de aseguramiento obligatorio en el IMSS
- Igual, en la participación voluntaria de personas no afiliadas

- Para los trabajadores del gobierno se integrarán posteriormente

El S.A.R. es una cuota que se ha obligado a los patrones, para abrir una cuenta individual, tomando como base su salario de cotización (que es el que aparece declarado en el seguro), se le aplica la tasa del 2%. En esas cuentas individuales donde se abonará, además de ese 2%, el 5% al INFONAVIT.

En su retiro, el trabajador tendrá derecho a disponer de la totalidad del capital, o bien depositarlo en una institución financiera.

El patrón deberá proporcionar la información y documentación requeridas para el alta y registro de aportaciones de sus trabajadores en apego a la ley y disposiciones aplicables.

2.3.6. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Daremos comienzo este tema mencionando los conceptos de higiene y de seguridad industrial, así como observando la vital importancia (mediante estos conceptos) que tiene esta rama dentro de las diferentes empresas, pues aún en las de servicios, se corren riesgos y se está propenso a enfermedades causadas por el trabajo. Tenemos entonces que:

HIGIENE: Llamaremos higiene al conjunto de conocimientos técnicos dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del medio ambiente (como pueden ser físicos, químicos, biológicos y patológicos): así

como los de esfuerzo físico exagerado, que proviene del trabajo y qué pueden causar enfermedades o daños a la salud.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: También es un conjunto de conocimientos técnicos, que tienen por objeto la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, a través de la investigación, evaluación y control de los agentes físicos, químicos y psicológicos que existen en el ambiente de trabajo.

Como nos podemos dar cuenta, estas ramas nos hablan de que por medio de los conocimientos, podemos prever y hasta controlar esos "agentes" existentes en el medio ambiente laboral.

La importancia radica precisamente en poderlos evitar; en tratar de tener un nivel mínimo de accidentes y enfermedades, pues un trabajador, a parte de representar un valor humano, es un costo para la empresa; y los gastos que implica un accidente ó una enfermedad son cuantiosos; además de repercutir en los demás empleados, al estar en un lugar en donde no se toman ciertas medidas de seguridad e higiene industrial.

De las medidas de seguridad, existen algunas que son reguladas por la Ley Federal del Trabajo como pueden ser:

- Por cada 6 días de trabajo uno de descanso
- Una jornada laboral medida
- Tener vacaciones anuales

- Practicar exámenes médicos
- Suministrar equipos de protección
- Asignar áreas específicas para tomar alimentos
- Tener limpieza en sanitarios, etc.

Aparte existen algunas medidas que toman las empresas por iniciativa propia debido a su nivel de riesgos de trabajo, de esta forma realizan campañas sobre higiene y seguridad, además de que periódicamente hay inspecciones por parte del IMSS, Secretaría del Trabajo y Previsión Social y otras organizaciones creadas para este fin. De todas formas, dentro de la empresa, por ley, también se organizan grupos internos (comisión mixta) de trabajadores para revisar los riesgos que pudieran existir.

2.3.6.1. CAMPAÑAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Vamos a recordar un poco los conceptos de higiene y seguridad, así tendremos que cuando hablamos sobre higiene, nos referiremos a prevenir enfermedades, que se irán manifestando paulatinamente; mientras que si mencionamos seguridad, nos estaremos refiriendo a la prevención de accidentes, que es algo que ocurre instantáneamente.

Para las campañas de higiene y seguridad; las podemos realizar mediante tres recursos muy útiles y efectivos, que son: la difusión, la enseñanza y la capacitación en seguridad.

I. DIFUSIÓN

Es una herramienta en la prevención de accidentes; y dentro de está, nos encontramos con:

1. **Letreros:** Que son sólo eso, letras. Es un mensaje que tiene como finalidad prevenir, informar ó dar instrucciones; deben de estar colocados en lugares visibles, elaborados con un lenguaje apropiado y no usarlos en exceso.

2. **Carteles o posters:** Es un mensaje con dibujos y pueden ser de dos tipos: positivos (se muestran ventajas de la seguridad), ó negativos (se muestran consecuencias de una seguridad no aplicada). Su efecto es momentáneo y es necesario cambiarlas periódicamente.

3. **Fotografías y películas:** Se pueden presentar fotos, transparencias, películas ó la combinación con otros medios, como conferencias, pláticas, etc. Se requiere de un equipo especial e instalación; además de presentar situaciones reales.

4. **Pláticas y conferencias:** Las pláticas pueden ser generales (se contrata a alguien para ello), específicas (sobre un tema señalado) ó en cinco minutos (que es para mantener informado al personal, por lo regular lo dan los supervisores). Las conferencias se dan sólo en eventos especiales y la efectividad va a depender del conferencista.

5. Concursos: Los concursos se dan entre departamentos, turnos, secciones, etc. y se pueden realizar para obtener cero accidentes, reducir la cantidad de accidentes, mantener mejores condiciones de trabajo, etc.; y todo esto durante un periodo de tiempo. Los premios son simbólicos y en especie.
6. Exhibiciones (museos): No hay que hacerlos permanentes, sólo durante eventos especiales, como por ejemplo seminarios, congresos, etc.
7. Promociones especiales: Se incluye todo tipo de medio, concursos, seminarios, etc.; durante un tiempo corto y enfatizando la higiene y seguridad.
8. Literatura: La información que se ofrece es interna, mediante libros, manuales, revistas, instructivos, folletos, boletines, etc. Y pueden hablar sobre maquinaria, equipo, tareas, métodos seguros de trabajo, etc.
9. Etiquetas: Para identificar los contenidos peligrosos y para identificar las condiciones inseguras, colocándolas en determinados lugares.
10. Códigos de colores: Para identificar los contenidos en tuberías o recipientes, las áreas de trabajo y pasillos, zonas peligrosas, partes de maquinaria, los sistemas contra incendios, equipos de primeros auxilios, las salidas de emergencia, etc..

**ESTA TESTA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

II. ENSEÑANZA (Educación formal)

Lo que se pretende es instruir al trabajador a base de cursos formales en escuelas, universidades, seminarios, etc. Generalmente, las empresas no dan este tipo de enseñanza.

III. CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD

Por lo regular, la mayoría de los accidentes, les ocurren a trabajadores nuevos por desconocimiento o por exceso de confianza, por lo tanto, se hace necesario capacitarlos desde el proceso de inducción y posteriormente, darles algún manual, documento ó folleto que explique tanto el uso de la maquinaria como las medidas de seguridad aplicables a su labor.

2.3.6.2. COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

La comisión mixta de higiene y seguridad, es una organización de la empresa, integrada por patrón y trabajador; creada con la finalidad de realizar revisiones periódicas y observar posibles accidentes ó enfermedades laborales, así como también proponer medidas preventivas y cuidar su cumplimiento. Al respecto, la *Ley Federal de Trabajo* nos menciona:

Art. 509: "En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar

las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan".

Art. 510: "Las comisiones a que se refiere el artículo anterior, serán desempeñadas gratuitamente dentro de las horas de trabajo".

La comisión dentro de la empresa, solo brinda asesoría, no tiene ninguna autoridad, la podemos ubicar dentro de un nivel de staff; además de que en cada ocasión, que se lleva a cabo la revisión, se levanta una sesión o junta que debe registrarse tanto en la empresa, como ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Podemos darnos cuenta de ciertas características generales sobre las comisiones mixtas de higiene y seguridad como que:

- Son meramente de carácter preventivo
- Son organismos de investigación
- Son órganos de vigilancia de disposiciones legales y medidas preventivas
- Sesionan como mínimo una vez por mes.

Ahora bien, estas comisiones también realizan ciertas funciones dentro de la empresa, además de justificar su organización y actividades ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las funciones principales son:

- Realizar inspecciones una vez por mes

- **Enviar copias, de la inspección y de la sesión ó junta que se realice a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**
- **Vigilar la adecuada aplicación del código de colores**
- **Vigilar el funcionamiento correcto en operaciones peligrosas**
- **Crear una conciencia de Seguridad en el personal**
- **Investigar las causas de accidentes y enfermedades laborales**
- **Proponer medios para la prevención de accidentes y enfermedades**
- **Vigilar que se cumplan las disposiciones**
- **Poner en práctica todos los incentivos de prevención**

3.PROCESOS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3.1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Un antecedente del proceso de reclutamiento, lo constituye ese instrumento esencial que es la descripción de puestos, ya que nos proporciona la información básica sobre las funciones y responsabilidades de cada vacante, y de esta manera, combinar las necesidades del puesto como las características que debe tener la persona que lo vaya a desempeñar.

Una vez que se ha contemplado la necesidad de llenar cierta vacante y se ha tomado la decisión de cubrirla, el paso siguiente será el de desarrollar un grupo de solicitantes, utilizando *fuentes y medios* de reclutamiento (que se describirán más adelante). Lo importante de esta actividad, radica en que, cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación. Pues si por ejemplo, si sólo se presentan dos candidatos para dos puestos, lo más probable es que no haya otra alternativa que contratarlos; y si por el contrario, se presentan 10 ó 20 aspirantes, entonces es posible emplear técnicas como entrevistas y pruebas para seleccionar solamente a los mejores.

Si la persona que está reclutando requiere de información adicional del puesto, la debe de solicitar. Esto es lo ideal para el reclutador ó la persona que esta encargada de está actividad (que preferiblemente debe de ser un administrador), sería el visitar el lugar de trabajo y revisar con el responsable

de esa área (el supervisor, encargado, gerente, etc.), la descripción del puesto; se debe de asegurar que dicha descripción no ha cambiado, y si así sucedió, anotar las nuevas modificaciones. Además, el responsable podría proporcionar información adicional sobre la capacidad y los talentos que requerirá el nuevo trabajador.

El reclutador tendrá que saber qué nivel jerárquico tiene determinado empleo, mediante la información proveniente del análisis de puestos y los datos que verbalmente le proporcione la persona que solicita al nuevo empleado. Como observamos, los requerimientos de cada empleo son un factor delimitante para el reclutamiento; ya que, por ejemplo, si necesitamos empleados altamente especializados, nos serán más difíciles de encontrar.

Como nos hemos dado cuenta, al mencionar reclutamiento, implícitamente hablamos de buscar y atraer a un grupo de personas; de entre las cuales se puedan, posteriormente, seleccionar candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes. Este proceso de identificar e interesar a candidatos, se inicia cuando se empieza precisamente esa búsqueda, y terminará cuando se reciban las solicitudes de empleo. Obteniendo así, un conjunto de solicitudes, del cual seleccionaremos posteriormente, al nuevo ó nuevos empleados.

Por tanto, el reclutamiento es un área en la que es esencial la cooperación entre todos los departamentos, porque en su momento, necesitarán de personal. El especialista de personal que recluta y realiza la selección inicial

para el puesto vacante, pocas veces es el responsable de supervisar su desempeño, por eso mismo, debe tener una visión tan clara como sea posible de lo que significa el puesto y esto a su vez, significa hablar directamente con el supervisor involucrado.

3.1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

Podemos tener diferentes conceptos, de los que manifiestan algunos autores, sin embargo, conjuntaremos uno que nos exprese la idea clara de lo que se entiende por reclutamiento. Diremos que: *Se llama reclutamiento, a la serie de pasos que se siguen con la finalidad de atraer a una persona ó a un grupo de personas de entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos.*

Del anterior concepto que hemos conjuntado, desprendemos que: es un proceso (serie de pasos); que se persigue un objetivo (con la finalidad de atraer); que esta dirigido a algo (una persona ó a un grupo de personas) y que podremos seleccionar de entre varios candidatos al mejor para un puesto determinado. El reclutamiento representa una búsqueda y una atracción de personal.

Por tanto, es de suma importancia contar con la forma más fácil, sencilla y económica de llamar a los individuos, porque entre más lleguen, se tendrá más oportunidad de elección y así poder escoger al que mejor se apegue a las características del puesto y a las necesidades de la empresa; sin

embargo, no podríamos aceptar a todos esos candidatos, de tal manera que, hay que tener cuidado de la forma y de los medios para realizar el reclutamiento.

Para poder entender sin problemas, lo que implica el reclutamiento y en general su proceso, es necesario separarlo en tres pasos, los cuales son:

1.- Determinar las cuales serían las características mínimas que se necesitan para desempeñar bien las actividades de ese puesto. Nos referimos al como tienen que ser esos "quiénes". Algunas características podrían ser:

- El sexo (hombre o mujer)
- El estado civil (soltero o casado)
- La edad y el grado académico (estudios)
- La experiencia laboral y recomendaciones.

2.- Tenemos que conocer las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento (más adelante hablaremos de éstos con detalle); que nos podrían convenir. En este paso, le daremos más énfasis al tratar de averiguar "dónde están esos quiénes; en dónde están esos prospectos"; los posibles candidatos de entre los cuales podemos seleccionar al más idóneo.

3.- Una vez que se tienen los pasos anteriores, ahora es el turno de determinar concretamente, los medios de reclutamiento, que utilizaremos para poder llegar esas fuentes. Es decir, el "como ponernos en contacto con

esos quienes, que requerimos; cómo poder llamar su atención". Es importante y de gran utilidad plantearnos varias preguntas, para llegar más óptimamente a los medios que utilizaremos finalmente. Por ejemplo, preguntar: ¿Cuáles son los medios de reclutamiento adecuados para atraerlos?, de acuerdo a su nivel, ¿Cuál es el más conveniente?, etc. Actualmente contamos con una amplia gama de opciones (que veremos más adelante), y que nos permitirán el contacto, la comunicación y finalmente el abastecimiento de esas fuentes.

3.1.2. FUENTES DE ABASTECIMIENTO

Una fuente, tradicionalmente se entiende como, el lugar donde emana el agua, es el origen; en este caso, las fuentes de abastecimiento, es igualmente, donde emanan ó están los individuos que requerimos, es decir, son "los lugares en donde podamos encontrar al personal ". Estas fuentes o lugares donde vamos a localizar los posibles candidatos, las podemos clasificar en dos tipos:

A) FUENTES INTERNAS.- Este es un tipo de recurso de la empresa, pues las fuentes internas de abastecimiento, son aquellas que se encuentran dentro de la misma ó más cercanas a la organización, sin salir de está; nos referimos, por ejemplo, a los parientes, amistades o conocidos del personal, que ellos pudieran recomendar, etc.

Este suministro interno también se podría componer de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber entre sus funciones aquellas que se requiere llenar. Al considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades resulta de gran importancia para el clima laboral de la empresa y para dar a los empleados la certidumbre de que pueden progresar. Sin embargo, existe cierto lado positivo y otro negativo que trae consigo, el utilizar las fuentes internas.

A continuación observaremos, en un cuadro, cuáles son algunas de esas ventajas y desventajas.

VENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS

- a) Es una forma de estimular al trabajador.
- b) Marca cierto grado de lealtad.
- c) Coloca al personal en forma adecuada, al conocer sus aptitudes.
- d) Ayuda a la creación de una mejor actitud hacia el trabajo.
- e) Su costo es mucho menor.

DESVENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS

- a) Quizás ayude en un caso de emergencia pero no siempre resultará.
- b) Se puede dar una desorganización al aceptar los candidatos de "empleados predilectos".
- c) Se fomentan ciertos rencores en contra de la empresa.
- d) Impiden la obtención de ideas, puntos de vista, opiniones diferentes, que son los que generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares fuera de la empresa.

Como podemos darnos cuenta, los trabajadores y empleados de una organización vienen a constituir una fuente importante, en la que de hecho, la empresa se ahorra el costo que implica el reclutar personal. Resulta además, muy cómodo, como mencionábamos, que el mismo personal pueda ocupar los puestos disponibles.

Para que podamos reclutar de esta forma, es necesario contar con un sistema de promoción interna; así como con un excelente personal, altamente calificado, para que en determinado momento, ya sea que ellas ocupen el cargo, o bien, las personas que recomiende, sean de su mismo nivel y capacidad.

B) FUENTES EXTERNAS.- En este caso, las fuentes externas de abastecimiento son aquellas en donde nuestros posibles candidatos los vamos a localizar fuera de la organización, es decir, por medios ajenos a la empresa, de una manera externa. Para estos fines las organizaciones cuentan con un vasto campo de reclutamiento de personal.

El hecho de recurrir a las fuentes externas, lo determina en gran medida, la necesidad que surge cuando hay un crecimiento de la organización, así como la eficiencia del departamento de personal.

El éxito que se obtenga en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también recae todo el peso de la responsabilidad, de la habilidad que desarrollen los especialistas en personal para llevar a

cabo esta importante tarea. Incluso, podría serles difícil cuando las tasas de desempleo son altas, pues resulta difícil encontrar el personal idóneo para ciertas ocupaciones. Sin embargo, las personas encargadas, tendrán la habilidad y la capacidad para enfrentarse a estos retos y a más.

De igual forma que existen ventajas y desventajas en las fuentes internas, dentro de este tipo de reclutamiento (fuentes externas), también vamos a localizar pros y contras en su utilización, como lo describe el siguiente cuadro, en donde las visualizaremos más fácilmente:

VENTAJAS DE LAS FUENTES EXTERNAS

- a) Contribuye a la eliminación de la excesiva rotación de personal.
- b) El personal que entra a la empresa, no está "viciado", y por tanto, colabora con ideas nuevas y diferentes que se pueden considerar de utilidad ó beneficio.
- c) En determinado momento pueden reducir los costos de entrenamiento.

DESVENTAJAS DE LAS FUENTES EXTERNAS

- a) El personal deberá "familiarizarse" con la empresa, esto implica tiempo y muchas veces hasta costo.
- b) Obstaculizan las posibilidades que tiene los empleados actuales de ascender. Existe una movilidad bloqueada.
- c) Su costo es mucho más elevado que el de las fuentes internas.

De entre los factores que nos pueden ayudar para determinar qué fuente externa es la idónea tenemos: las características de un puesto en particular, las demandas y las condiciones del mercado, así como también, el grado de utilización de las diferentes fuentes.

A continuación, daremos una breve explicación de las fuentes de abastecimiento, tanto internas como externas, de las más comunes tenemos:

1.- EL SINDICATO: Esta suele ser una de las principales fuentes de reclutamiento para empresas, precisamente sindicalizadas, debido a la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

2.- LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS ACTUALES: Representa una buena opción de reclutamiento, cuando la empresa ha tenido anteriormente un excelente programa de selección, pues garantiza la entrada de personal del mismo nivel laboral, dando con ello, eficacia y eficiencia hacia el trabajo.

3.- LOS FAMILIARES O RECOMENDADOS DE TRABAJADORES ACTUALES: Es normal que existan personas que suelen recomendar a las personas que conocen, solo que debemos de tener cuidado de la colocación que se les de a éstos para evitar inconformidades con los demás trabajadores.

4.- PIRATEO: Este sistema es empleado cuando se trata de conseguir a toda costa personal calificado, con experiencia y excelente presentación. Las personas son atraídas de otras empresas, convenciéndolas y cubriendo sus expectativas de que tendrán un futuro más próspero, una remuneración más alta, prestaciones mejores, más días de descanso, etc.

5.- **LAS ESCUELAS:** Aquí, vamos a englobar tanto Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, etc. Puede ser, una fuente de abastecimiento que beneficie a las empresas, debido a que los egresados de cualquier escuela, cuentan con conocimientos teóricos más extensos, en comparación con otros empleados y algunas veces hasta con la experiencia laboral.

6.- **LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES:** Son organizaciones que hacen los profesionistas para tener acceso a diferentes actividades, y una de ellas comprende el promover a los afiliados a algún empleo (funciona como bolsa de trabajo), o bien se realizan publicaciones de avisos clasificados en revistas, periódicos, gacetas, etc, que ellos mismos emiten. Una gran ventaja de este tipo de fuente consiste en que los profesionistas se mantienen actualizados y en actividad, esto permite que la empresa cuente con personal de alto nivel.

7.- **LAS AGENCIAS DE EMPLEO U OFICINAS DE COLOCACIÓN:** Sobre las oficinas o agencias diremos que hay de dos tipos: gratuitas y de paga. La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras. Además de que las segundas están teóricamente, prohibidas por la Constitución.

8.- **OTRAS EMPRESAS:** Estas empresas, del mismo giro, pueden en determinado momento recomendar al personal que ellas no pudieron ocupar por ciertas políticas como pueden ser: de edad, preparación académica,

parentesco con alguno de los actuales trabajadores, el estado civil, etc. También pueden recomendar al personal que por reajustes ó por reducción de trabajo tuvieron que desemplear.

9.- LAS SOLICITUDES ESPONTANEAS: En casi todas las empresas, se reciben solicitudes espontáneas, ya sea que las reciban por correo, por fax ó en persona. Con estas solicitudes se va formando una cartera, que en determinada circunstancia se pueden ocupar. Aunque esta fuente puede no ser la más aceptable, puesto que se ignoran datos del candidato que podrían darnos un grado de confiabilidad, tampoco puede ser rechazada, pues, el hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen un fuerte interés en la empresas y un deseo de trabajar en ella.

3.1.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Quando hablamos de medios de reclutamiento, hacemos referencia básicamente a la comunicación que se tendría con los individuos, es decir, "la forma de la cual nos vamos a valer para atraer, a los posibles candidatos, a la empresa". A continuación haremos mención de algunos de los medios más usados.

1.- LA REQUISICIÓN AL SINDICATO: En este medio se tendrá cierta atención, pues cuando se realice esta requisición, debemos de procurar ir de acuerdo a la reglamentación sobre la admisión. Ésta debería comprender

por ejemplo, los requisitos que debe reunir el candidato, (Art. 37. frc. i L. F T); la fijación de un plazo para que el sindicato cubra la vacante; el presentar dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos; el acuerdo de que si el candidato no llenare los requisitos, deba abandonar el puesto;etc.

2.- EL AVISO DE PUESTO: Es un medio para promover la existencia de vacantes, para que los empleados conozcan lo que se esta requiriendo; los avisos, se deben de colocar en lugares muy visibles y en todas las instalaciones o murales informativos de la empresa. Se da un lapso de tiempo prudente y razonable para que este pueda ser solicitado; asimismo, este aviso tendrá que contener el titulo del puesto, las aptitudes requeridas y el sueldo (esto último puede ser opcional); también dirá con quién y en dónde se dirigirán los interesados (que en este caso será al departamento de Recursos Humanos).

3.- LA SOLICITUD ESCRITA U ORAL (Por tablero o carta) A LOS ACTUALES TRABAJADORES: En especial, se recomienda que este medio se realice de manera oral para poder apreciar algunos datos más a fondo, ya que, de manera escrita, se perderían detalles importantes que ayudarían a la selección.

4.- CARTA O TELÉFONO: Este medio es usado principalmente para solicitar ciertos recomendados a bolsas de trabajo, otras empresas, etc. Sería conveniente que la requisición se haga con seriedad ante una agencia

de empleo, si eso es lo que se pretende, más que nada, con el fin de asegurar la precisión, y el segundo para aclaraciones y complementar datos.

5.- PERIÓDICO, RADIO O TELEVISIÓN: Es importante tomar en cuenta, que al utilizar cualquiera de estos medios, primeramente no se tendría la oportunidad de detallar la requisición real del puesto y en segundo término (y qué es, el que restringe al primer punto), el costo es muy superior al de cualquier otro medio; además de tener mucho cuidado al utilizarlos, como por ejemplo, si usamos el periódico, es posible que se tenga un número exagerado de solicitantes y tal vez no sean necesarios, por no cubrir con los requerimientos; y lo mismo sucederá si fuera por televisión. De tal manera que, hay que manejarlos con ingenio.

6.- NUESTRO ARCHIVO DE SOLICITUDES MUERTAS: Este archivo nos puede ser de utilidad, cuando quizá un solicitante no pudo ser admitido por cualquier circunstancia (como por ejemplo, llegar cuando ya estaba ocupado ó por algún requisito, política que haya obstaculizado su entrada) y que ahora que se esta requiriendo, cubra sin problemas el puesto.

7.- FOLLETOS: Los folletos son editados por la misma empresa con la finalidad de señalar, por ejemplo, las posibilidades de empleo en esa empresa, los beneficios que ofrece, etc.

8.- LA PUERTA DE LA CALLE: Esté es un letrero que se coloca, precisamente en la puerta principal o la de entrada a la empresa, sin

embargo, este medio, atraerá a candidatos que espontáneamente pasen por el lugar. Por lo mismo, es conveniente, usarlo ó combinarlo con otro medio de reclutamiento.

3.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección, una responsabilidad administrativa con un gran nivel de importancia, pues debido a que se requiere de decisiones administrativas que implican un suceso significativo en las vidas de muchos millones de personas que son escogidas o rechazadas cada año a través de las selecciones cotidianas.

Debemos mencionar que la selección ofrece oportunidades para muchos errores administrativos, que a menudo resultan serios. Los "errores", por llamarlos de alguna manera, son cometidos al tomarse decisiones que pueden resultar costosos; como por ejemplo, al dejar de emplear un prospecto promisorio ó contratar a alguien que posteriormente fallará en llenar el total de los requerimientos. Es por ese motivo, que las posibilidades de error, pueden ser altas; por que el poder discriminativo de la mayoría de los procedimientos de selección es bajo.

De una alta prioridad, goza el proceso de selección, dentro del área de Recursos Humanos; puesto que, ya sea el involucrarse para escoger a un

nuevo presidente y/o gerente, ó para encontrar trabajadores de un sin fin de filas de obreros. La selección, en general, ha atraído persistentemente y requerido la atención, el interés y la preocupación de los administradores. Muchas personas se han dedicado a la investigación de técnicas "seguras", que puedan garantizar la selección correcta de personas; minimizando así, el grado de error que se tuviere.

En ciertas ocasiones, algunos administradores, se han mostrado optimistas acerca de métodos abreviados (es decir, las formas sencillas para leer y medir el carácter, ya sea a través de pruebas psicológicas con papel y lápiz; mediante entrevistas formalizadas; métodos grafológicos; etc.). Otros más tienen confianza en su habilidad y experiencia personal para seleccionar a los triunfadores usando sus propios sistemas semisecretos. Lo cierto es que actualmente, al proceso de selección, se le toma más tiempo y reflexión, en comparación con años anteriores.

Se le da mayor atención a la selección debido a varias razones; como por ejemplo: El puesto (cualquiera), implica inversión de capital; los costos de inducción y entrenamiento están aumentando; cada adición a la nómina crea una serie de problemas administrativos (altas en IMSS, SAR etc.).

En general los riesgos en la contratación son amplios y las probabilidades de éxito en las selecciones individuales son bajas. Es por eso que la única forma de ir avanzando es mediante el mejoramiento del proceso de selección.

De alguna forma, los administradores deben de desarrollar sus capacidades para mejorar la evaluación y su apreciación de los candidatos a un empleo. Se debe de establecer programas efectivos que ayuden a diagnosticar el valor, las debilidades, sus capacidades y limitaciones de los candidatos; y la posibilidad de que "encajen" en los requerimientos de formación de personal de la organización. Es necesario desarrollar programas de selección que realmente sean productivos, tanto para la empresa, como para el empleado.

3.2.1. CONCEPTO Y NECESIDAD DE LA SELECCIÓN

- " La selección es un procedimiento mediante el cual encontramos a la persona que cubra las características adecuadas al puesto y también, a un costo adecuado ".

- " Es el proceso a través del cual los candidatos, a un empleo se dividen en dos clases: aquellos a quienes se les va a ofrecer el empleo y aquellos a quienes no".

De estos conceptos de selección de personal que nos dan algunos autores, podemos nosotros decir que:

La selección consta de una serie de pasos mediante los cuales llegaremos a una persona y que, sus características, serán afines a nuestra necesidad, con respecto al puesto y acordes a la requisición de la empresa, así como al costo que por la selección adecuada, cause.

De ahí radica la importancia y la necesidad de una buena selección, de que el proceso se realice con la debida precaución y cuidado extremo, pues se trata de colocar a la *"persona adecuada en el lugar adecuado"*; tomando en cuenta para ello los principios de la selección de personal que son:

- **COLOCACIÓN:** Se trata más que nada de seleccionar personal adecuado no sólo para una área ó puesto en particular, es decir, tenemos que ver que esa persona sea igualmente capacitada para dominar y cubrir (posiblemente temporal) cualquier puesto; esto es, que nuestros recursos humanos tienen que ser productivos en habilidades y aptitudes que desde la selección se deben descubrir en los propios candidatos no sólo para beneficio de ellos, sino también para el de la empresa.

- **ORIENTACIÓN:** La orientación se proporciona en el caso de que no se acepte a un candidato en la empresa y que sin embargo es buen elemento. Es darle alguna orientación hacia otras posibles fuentes de empleo, hacia el incremento de sus recursos, etc. De ésta forma se da una buena impresión de la empresa al interesarse en el solicitante no aceptado y además, se corresponde a la atención que los candidatos tuvieron al ofrecer su tiempo y esfuerzo.

- **ÉTICA PROFESIONAL:** Aquí, la ética profesional se aplica más que nada a la discreción en cuanto a datos del solicitante, así como también a los resultados de sus aptitudes y habilidades, ya que, si decimos, por ejemplo, que no tiene las capacidades para ocupar "X" puesto en nuestra empresa,

posiblemente le afecte negativamente en su vida tanto profesional y psicológica; y esto llegue a ser una frustración para posteriores trabajos que llegue a solicitar.

3.2.2. RECEPCIÓN DE SOLICITANTES

Es de suma importancia, pues la recepción no sólo es la base del proceso para la selección (porque todos los demás pasos son igualmente importantes), pero es aquí en donde el candidato toma la primera impresión de la empresa, así como la empresa de él. Es necesario debido a esto, tener un local adecuado, con instalaciones acordes al empleo, en donde el solicitante, encuentre iluminación, ventilación y un lugar donde sentarse a esperar. Este local debe de inspirarle tranquilidad (para relajar la tensión y nerviosismo que lleve), así como un ambiente agradable y de confianza en donde él, pueda desenvolverse.

Aquí es donde el candidato empieza a formarse una opinión de la organización; por tanto, muchos candidatos que podrían resultar valiosos, pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

3.2.3. ENTREVISTA Y SELECCIÓN PRELIMINAR (Hoja de solicitud)

Esta pequeña entrevista se conforma sólo con el hecho de saludar y preguntarle a qué viene, cómo se entero, si trae todos los documentos

requeridos, etc.; y si en este momento se denotan ciertas características físicas que de antemano sabemos impedirán su aceptación (como por ejemplo, incapacidad física, personalidad objeccionable ó una impresión general desfavorable), es conveniente decirte con sutileza que el puesto ya se ocupó. Esta "entrevista previa" también nos sirve para certificar algunos requisitos como edad aproximada, presentación, etc.

La selección preliminar u hoja de Solicitud debe de aparecer como la cabeza en el expediente del empleado. En esta hoja podemos darnos cuenta, en escasos minutos, de toda su historia. Es un esquema corto, breve y que refleja demasiada información del solicitante.

Los capítulos fundamentales que deberá tener la hoja, estarán en función a las necesidades de la empresa, es decir, de lo que más le interesa a ésta de un solicitante, algunas veces la misma empresa imprime hojas de solicitudes dando énfasis ó ampliando la sección de más importancia para ellos. Sin embargo, se manejan algunos capítulos generales que ocupa cualquier tipo de empresa, como pueden ser:

- *Los datos Generales del solicitante:* Como pueden ser el nombre, su domicilio, estado civil, edad, etc.

- *La estructura familiar y económica:* Consiste más que nada el saber a cuanto ascienden sus egresos, su participación económica en la familia y las responsabilidades que el solicitante juega dentro de su familia, así como

los nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa, hijos, etc. del solicitante.

- *Los antecedentes laborales:* Es necesario saber en cuáles y en cuántas empresas ha trabajado, los puestos que ocupó y el tiempo en que estuvo trabajando; los sueldos que percibía; los motivos de separación y los nombres de sus jefes inmediatos.

- *El nivel académico:* Consiste en conocer no tanto sus estudios, sino también el tiempo que requirió para concluir esos estudios y en dónde los realizó. Saber si cuenta con la educación primaria, secundaria, bachillerato, profesional, comercial, técnica, etc.; si domina algún idioma (hablado, leído ó escrito); ó si cuenta con otro tipo de conocimiento.

- *Los datos complementarios:* Los datos complementarios, son solo eso, un complemento para conocer más a la persona, se puede preguntar por ejemplo sus metas, sus objetivos, si practica algún deporte, etc. Aunque en realidad, estos datos se profundizan y se obtienen mejores resultados de ellos en la entrevista.

3.2.4. TEST DE EMPLEO (Pruebas psicométricas y/o prácticas)

Nosotros vamos a identificar la palabra "test" con una situación experimental estandarizada que sirve como estímulo a un comportamiento; y éste comportamiento se va a evaluar a través de una comparación estadística

con el de otros individuos colocados en la misma situación, esto permitirá una clasificación del solicitante, ya sea cuantitativa o tipológicamente.

Como los test son un instrumento del cual nos podemos valer para calificar y después realizar la selección del personal (aunque no es la definitiva); es obvio que deben de reunir ciertas condiciones ó requerimientos para que esa calificación sea la más certera. Entre los requerimientos de los test tenemos:

- 1.- LA OBJETIVIDAD
- 2.- LA SENSIBILIDAD O FINEZA DISCRIMINATIVA
- 3.- LA CONFIABILIDAD
- 4.- LA VALIDEZ
- 5.- LAS NORMAS DE COMPRENSIÓN
- 6.- LA ECONOMÍA Y FACILIDAD

De entre los test que más se usan, son aquellos que nos indican los grados de inteligencia, las aptitudes, el aprovechamiento, los intereses vocacionales y la personalidad. Estos test fueron desarrollados en algunos colegios ó universidades y por tanto, al comercializarlos se adoptaron esos nombres ó los nombres de los autores que los crearon. A continuación se muestra un cuadro que identifica los test con sus nombres comerciales:

TEST DE USO FRECUENTE

INTELIGENCIA: Test de Otis para obtención de empleo, Test de Wonderlic para personal, Test de Wesman para clasificación de personal, Escala Wechsler de inteligencia en el adulto, Test California de capacidad mental.

APTITUDES: Test Purdue de Adaptabilidad mecánica, Test Bennett de comprensión mecánica, Test Minnesota de trabajo de oficina, Test Purdue; Índice Minnesota del Test de manipulación, Test de destrezas de O'Connor - Fuzzer.

APROVECHAMIENTO: Test de habilidad mecanográfica de Science Research Associates, Tests estenográficos de Seashore - Barrett, Test Purdue de maquinistas y operadores de maquinaria.

INTERESES VOCACIONALES: Cuestionario de fuertes intereses vocacionales, Registro Kuder de preferencias.

PERSONALIDAD: Inventario multifásico de la personalidad de Minnesota, Escala de temperamentos de Húmm - Wadsworth, Inventario de personalidad de Bernreuter, Escalas de Edward de preferencias personales, Test Rorschach, Test de percepción temática.

3.2.5. ENTREVISTAS

Dentro del proceso para la selección, la entrevista tiene un papel sumamente importante y a la vez difícil, puesto que se debe de manejar con cautela

debido a que el candidato sabe se le cuestionará de diversos aspectos que podrían ayudarle a su colocación ó definitivamente causar un rechazo; por lo mismo, existe cierto pánico ó tensión, que podrían traicionar al candidato.

Esta entrevista se realiza para complementar ó conocer datos más profundos del solicitante, que en la hoja de solicitud no se pudieron ampliarse; es por eso que se le llama también "Entrevista de fondo". Cuando se realiza la entrevista es imprescindible que exista una guía de los puntos a tocar, para evitar primeramente que se pierda el carácter serio de entrevista y se caiga en una charla de amigos; no por esto entendamos que serán preguntas y respuestas nada más. No. La entrevista es un dialogo, pero ordenado y enfocado al trabajo, entonces, se tratará de abarcar los siguientes puntos:

- Complementar o explicar datos de la solicitud (ya sea que no se entiendan o bien, que se quisiera profundizar).
- Preguntar qué fue lo que le motivó para ir a esa empresa
- Qué espera encontrar en su trabajo
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud
- Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar
- Cuáles son sus aficiones principales y gustos.

3.2.5.1. RECOMENDACIONES PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA

En realidad no hay ningún formato para realizar una entrevista, pero si hay ciertos lineamientos que se recomiendan seguir para no tocar temas que están fuera del marco laboral, evitar el hablar de situaciones personales e íntimas que incomoden al entrevistado, así como también evitar el crear un ambiente de tensión.

Las siguientes recomendaciones pretenden que nuestra entrevista obtenga el éxito que se espera, esto es lograr que el entrevistado actúe lo más natural posible y sus respuestas sean lo más sinceras posibles:

- a) Procurar recibir lo más amablemente que se pueda al candidato. Sin necesidad de adulaciones y caer mal.

- b) Abrir la plática manifestando cierto interés en la entrevista y en él y de cómo se armonizará la relación empresa - trabajador.

- c) Utilizar un lenguaje sencillo y de cordialidad, con la finalidad de dar confianza al entrevistado.

- d) Hay que tener en cuenta que nosotros somos los "entrevistadores" no los "entrevistados".

- e) Hacer sentir al entrevistado que existe lealtad, interés y discreción durante la entrevista.

f) La observación es muy importante, tomar en cuenta todos los detalles de la personalidad del entrevistado, como por ejemplo: sus reacciones, cultura, presentación, etc.

g) Terminar la entrevista cordialmente, sin crear en el candidato la seguridad del trabajo, más bien, decirle que aún continuarán los trámites de selección.

h) Cuando haya terminado la entrevista, es conveniente, escribir sobre las observaciones e impresiones que nos causó el entrevistado, este resumen se recomienda que sea breve, pero conciso, diciendo a grandes rasgos si se obtuvo la información que se requería y si ésta fue exitosa.

3.2.6. INVESTIGACIONES (Comprobación de antecedentes)

Las investigaciones, no son más que comprobar los datos del candidato que se esta seleccionando; aunque también implica la indagación de referencias y recomendaciones, para asegurar que se está tratando con una persona sin problemas. Tenemos varios tipos de investigaciones y las podemos clasificar en:

1.- INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES DE TRABAJO: Es una de las investigaciones más fáciles para conocer las capacidades, habilidades y aptitudes de el trabajador en trabajos anteriores, así como también podemos preguntar sobre sus hábitos y costumbres, que opinión tienen de esa persona y si lo volverían a contratar; sólo que este tipo, conviene hacerlo

personalmente y no por teléfono, ya que si utilizamos el teléfono, perderemos algunos detalles que nos serían de utilidad. Debemos de tomar en cuenta que, el candidato podría ocultar que fue despedido por alguna falta grave, o simplemente no poner los trabajos donde lo han corrido. Por eso, es conveniente ir al último trabajo de éste, y pedir referencias anteriores a ese trabajo.

2.- INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES PENALES: Este es una investigación muy importante, porque dependiendo de la información que nos den, sería un inconveniente para contratarlo; la investigación tendría que hacerse en penitenciarías, cárceles preventivas, etc.

3.- INVESTIGACION DE LAS CARTAS DE RECOMENDACIÓN: Realmente es difícil saber de la veracidad de éste tipo de cartas, porque se puede prestar a que cualquier persona la extienda recomendando a la otra, y cuando se investigue, la persona que la extendió dirá que la recomienda, aunque en realidad no la conozca.

4.- INVESTIGACIÓN EN EL DOMICILIO Y FAMILIA DEL SOLICITANTE: Esta investigación se realiza a través de un trabajador social, que tendrá la finalidad de entrevistar a sus familiares, parientes, amigos y conocidos; así como de percibir el medio ambiente en el que vive. Es muy difícil pedir referencias a todas estas personas, pues es obvio que dirán lo mejor del candidato. Si vamos a ocupar este medio, sería manejarlo con demasiada cautela y prudencia para no caer del lado peligroso, esto en el sentido de

invadir la intimidad familiar; es posible que la familia coopere a responder las "encuestas económico-sociales" porque exista la necesidad laboral, pero siempre conservarán una mala impresión que nunca dirán ó simplemente guardarán algún resentimiento hacia la empresa porque ellos piensan que no es correcto ese tipo de investigación y que tienen derecho a una independencia y discreción como familia. Además que debido a diferentes factores (entre ellos el costo), es la investigación menos usada, pues existe una cláusula de admisión del sindicato que impide que estas encuestas se realicen antes de que la persona sea aceptada por lo menos, provisionalmente, es decir, sólo se podrá aplicar la investigación cuando el individuo este en el período de prueba.

3.2.7. SELECCIÓN PRELIMINAR EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Cuando se cuenta ya con los resultados de exámenes ó test, de la entrevista, de las investigaciones, el encargado del departamento ó jefe de recursos humanos, podría dar una aceptación o un rechazo a los candidatos y de esta manera reducir el grupo de solicitantes quedando sólo aquellos que se asemejen a las características requeridas para ocupar el puesto vacante.

En este paso, está casi determinada la aceptación o no del candidato, aunque es necesario aplicarle algunos exámenes o entrevistas con el responsable de área, para determinar conjuntamente con recursos humanos,

si el aspirante puede continuar con el proceso ó detenerlo por no cubrir con los requisitos del jefe de área.

3.2.8. SELECCIÓN FINAL POR EL SUPERVISOR

Aquí, es el supervisor inmediato, el jefe de área o el gerente del departamento quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante; así también, con frecuencia puede responder con mayor frecuencia y precisión a ciertas preguntas.

Independientemente de quién posea la autoridad para impartir la decisión final, la participación del futuro supervisor tendrá a ser más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección.

El supervisor está en posición mediante una serie de preguntas estructuradas (o sea, mediante una técnica mixta) de evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al

recién llegado. Si el candidato se desempeña en forma no satisfactoria es más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad.

3.2.9. EXAMEN MEDICO

Un examen médico, es un requisito indispensable para muchas empresas, quizá sea el primero en ponerle atención. Esto es porque es importante conocer el estado de salud del candidato, y si hay alguna enfermedad grave, será criterio de la empresa contratarlo o no. De hecho el examen médico tiene como fines principales:

1. Saber si el candidato padece enfermedades contagiosas.
2. Conocer si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería.
3. Estar enterados si el trabajador no sufre, al ingresar al trabajo una enfermedad profesional.
4. Informarnos sobre la posibilidad de que el trabajador sea alcohólico ó drogadicto.
5. Establecer la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.).
6. Verificar si el trabajador padece algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.

7. Darle alguna orientación sobre las formas de curación de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Se pueden utilizar exámenes periódicos para vigilar su estado de salud y si se pudiera, corregir algunos males que llegarán a surgir, cómo también controlar enfermedades crónicas, todo con el fin de lograr eficiencia y eficacia en el trabajo.

3.2.10. ASIGNACIÓN O DECISIÓN FINAL

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el (los) directo (s) responsable (s) del trabajo; por tanto, al departamento de selección de personal le corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En sí, es este quien entregará los resultados finales y lo que él piensa del candidato.

Si la decisión al llegar a este momento, todavía se encuentra en casos críticos para el discernimiento del candidato, es pertinente realizar una última prueba, que sería reunirlos a todos y observar una "prueba de situación", sus habilidades, sus aptitudes y capacidades para interrelacionarse con los demás, la reacción de la presión, el manejo de sus problemas emocionales, etc. Esto facilitaría la toma de la decisión para la vacante en particular.

De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

4.DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL PROFESIONAL EN UNA EMPRESA HOTELERA

4.1 TRABAJO DE CAMPO

En este capítulo comenzaremos la parte práctica de la presente tesis. En donde mostraremos cómo se determina actualmente los procesos de reclutamiento y selección en diversos hoteles.

Lo primero que haremos, es decir lo que normalmente se hace en el tipo de empresa que estamos analizando (la hotelera). Para poder entonces darnos cuenta de la situación real y en base a ésta presentar un modelo que contribuya y sea a su vez adaptable a las necesidades de cualquier empresa de servicio en este giro. Para estos fines se utilizó la metodología siguiente:

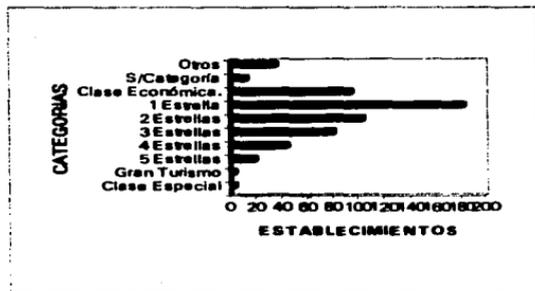
1. A través de datos proporcionados por el I.N.E.G.I. (Instituto Nacional de Geografía y Estadística), se determinó que en el Distrito Federal existen en total 585 establecimientos de hospedaje temporal registrados por la Secretaría de Turismo según datos del último censo de 1992. Los cuales están estructurados conforme a la categoría de Clase Especial hasta Clase Económica; tomando además en cuenta, dos ramas importantes. En la primera se encuentran aquellos *Sin Categoría*

(encontrándose así por faltar o carecer de algún requisito para su clasificación) y en la segunda se tienen *Otros*, donde se incluyen apartamentos amueblados, casa de huéspedes y suites. Esto lo observamos mejor en el siguiente cuadro:

ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE TEMPORAL SEGÚN CATEGORÍA DE 1992.

<u>CATEGORÍA</u>	<u>ESTABLECIMIENTOS</u>
TOTAL	585
Clase Especial	4
Gran Turismo	4
Cinco Estrellas	20
Cuatro Estrellas	44
Tres Estrellas	81
Dos Estrellas	105
Una Estrella	183
Clase Económica	95
Sin Categoría	13
Otros	36

GRAFICA



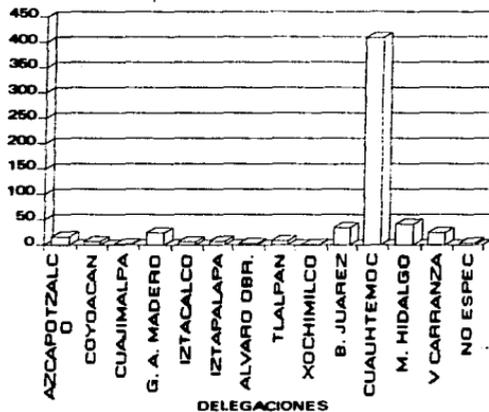
También se encuentran estos mismos datos graficados por su distribución conforme a las categorías y la localización dentro de las delegaciones políticas de la ciudad de México.

**ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE TEMPORAL
POR CATEGORÍA SEGÚN DELEGACIÓN**

(CENSO DE 1992)

Del.	Total	C. E.	G.T.	5°	4°	3°	2°	1°	Otro
D.F.	585	4	4	20	44	81	105	183	144
Azcap	16	0	0	0	0	3	3	6	4
Coyoa	7	0	0	2	1	1	2	1	0
Cuaji	2	0	0	0	0	2	0	0	0
G.A.M	24	0	0	0	0	5	6	8	5
Iztacal	6	0	0	0	1	2	1	1	1
Iztapal	7	0	0	0	1	2	1	2	1
A.Ob	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Tlalpa	8	0	0	1	1	4	1	0	1
Xochi	1	0	0	0	0	0	0	0	1
B.Juar	34	0	0	0	7	1	6	7	13
Cuah	408	4	2	11	29	54	72	134	102
M.Hid.	41	0	2	3	4	4	9	12	7
V.Carr	24	0	0	3	0	3	3	9	6
NoEsp	4	0	0	0	0	0	1	3	0

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS SEGUN CENSO DE 1992



Nota:

C.E.: Clase Especial

G.T.: Gran Turismo

OTROS comprende clase económica, sin categoría, apartamentos amueblados, casa de huéspedes y suites.

- Una vez que encontramos la existencia total de hoteles, se determinó una pequeña población de 20 hoteles (de diferentes categorías) dentro

del Distrito Federal. De tal forma que obtuviéramos un punto de vista más amplio en cuanto a los procesos.

3. Las técnicas que se utilizaron para recabar información fue a través de entrevistas personales y aplicación de cuestionarios a las personas dentro del departamento de personal que desarrollan los procesos específicos de reclutar y seleccionar personal a nivel profesional.

4.1.1. Elaboración del cuestionario

A continuación presentaremos el cuestionario que se aplicó a las personas encargadas de dicho departamento.

Las preguntas realizadas fueron sencillas y abiertas, de modo que permitieran el diálogo y así poder sondear la situación con más fundamento.

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

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL

EMPRESA: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

Esta encuesta se realiza como parte de un proceso dentro de la tesis profesional que se está desarrollando.

1.- ¿ Se realiza reclutamiento y selección de personal en todos y cada uno de los puestos de esta empresa ? _____ (si es NO): ¿ En cuáles sí y en cuáles no ?

2.- ¿ Se conocen las características y los requerimientos de todos los puestos ? _____

3.- ¿ Qué tan periódica se hace esta revisión de las características ? _____ ¿ Cuando fue la última vez que se analizaron los puestos ? _____

4.- ¿ Cómo es que se conoce el personal profesional que requiere cada departamento ? _____

5.- ¿ Qué fuentes ó lugares tienen para determinar los prospectos profesionales ? _____

6.- ¿ Cree que son ó es la adecuada ? _____ ¿ Por qué ? _____

7.¿ Cuáles otras conoce ? _____

8.- ¿ Qué medios utilizan para atraer a esas personas ? _____

9.- ¿ Se han considerado otros medios ? _____ ¿ Por qué ? _____

10.- ¿ Cuáles son esos medios que se han considerado? _____

11.- ¿ Qué tan importante es la recepción de los solicitantes ? _____

12.- ¿ Cómo se lleva a cabo está recepción ? _____

13.- ¿ Son relevantes los datos que contiene la hoja de solicitud ? _____

¿ Qué utilidad representa la hoja de solicitud ? _____
¿ Y el curriculum vitae ? _____

14.- ¿ Aplican alguna técnica especial al realizar la entrevista ? _____

¿Cómo cuál? _____

15.- ¿ Qué puntos consideran importantes mencionar en la entrevista ? _____

16.- ¿ Practican algún test o prueba ? _____ ¿ De que tipo ? _____

17.- ¿ Con qué objeto se aplica precisamente ese ? _____

18.- ¿ De que manera influyen los resultados del o los test para poder tomar una decisión ? _____

19.- ¿ Cómo realizan la confrontación de datos personales ? _____

20.- ¿ Qué pasa si los datos no coinciden ? _____

21.- ¿ Existe momento alguno en donde ya se haya determinado la selección ? _____ ¿Cuál ? _____

¿ Porqué ? _____

22.- ¿ Es importante un examen médico o se pide por requisito ? _____

23.- ¿ Si cumple con todos los requisitos, ya está contratado ? _____ ¿ Por qué? _____

24.- ¿ Existe algún requisito que sea indispensable y primordial ó que sea determinante en la decisión ? _____ ¿Cuál (es) ? _____

25.- ¿ En dónde y quién toma la decisión final ? _____

26.- ¿Cuál es el procedimiento que se tiene o se sigue para la selección de los candidatos a nivel profesional ? _____

27.- ¿ Existen políticas en la Selección ? _____ ¿ Cómo cuáles ? _____

28.- ¿ Es la misma persona que realiza tanto el procedimiento de reclutamiento, cómo todo el proceso de selección ? _____ ¿ Quién es ?

29.- ¿Qué grado académico tiene(n) la(s) persona(s) que interviene(n) en los procesos de reclutamiento y selección de personal ?

30.- ¿Qué sucede con las personas que no son aceptadas ?

4.2 RECOPIACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Una vez aplicadas la entrevista y el cuestionario, enfocaremos las actividades a recopilar la información, es decir, con base a las respuestas de este cuestionario, clasificaremos pregunta por pregunta, comparando e identificando la idea global que aportan las empresas en sus respuestas. Así, las ideas generales fueron:

PREGUNTA 1:

- La mayoría realiza reclutamiento y selección de su personal en todos los puestos operativos y de empleados, como por ejemplo: mensajeros, recamareras, intendentes, lavanderas, etc.; personal que atiende al

público (recepcionistas, elevadoristas, botones, etc.) y personal que maneja documentos (secretarias, auxiliares - de oficinas-, etc.).

- A nivel profesional (funcionarios y ejecutivos), casi no se lleva un reclutamiento ni selección, muy rara vez se realizan estos procedimientos, estos puestos son por ejemplo: contadores, subcontadores, etc. (funcionarios); directores, gerentes, etc. (ejecutivos).

PREGUNTA 2:

- No se conocen las características de todos los puestos, sólo de algunos, de aquellos en los cuáles son más rotativos, es decir en los puestos de empleados y operativos.

PREGUNTA 3:

- De los puestos, de los cuales se conocen los requisitos, la revisión es nula o muy lejana, siendo ésta por lo regular de cada año. La última vez que se analizaron los puestos en la mayoría, hace ya más de un año, y las respuestas del por que fueron en manera general, debidas al intenso trabajo que no ha sido posible actualizar los perfiles.

PREGUNTA 4:

- Para hacer una requisición, los jefes de departamento lo hacen saber al departamento de recursos humanos, y éstos se encargan de lo demás. Pero, en algunas ocasiones, la vacante es llenada por un familiar ó

recomendado de un empleado y sólo se da aviso a Recursos Humanos, para que realice los trámites necesarios para su alta, saltándose de esta forma, todo el procedimiento que normalmente se efectuaría. Esto se hace en la gran mayoría de los puestos gerenciales; a nivel profesional.

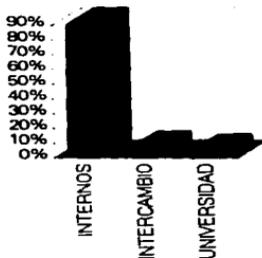
(Comienzan respuestas con respecto al proceso de reclutamiento).

PREGUNTA 5:

- De las fuentes que generalmente son más usuales para ellos, en los niveles profesionales, las mencionaremos por orden de importancia, de las cuales tenemos:
 - 1.- Empleados internos (recomendados o familiares) (90 %)
 - 2.- Grupo de intercambio de cartera (6%)
 - 3.- Universidades (4%)

- Sí esto lo graficamos tenemos entonces:

Fuentes más usuales



- Hay que hacer la aclaración, que existe confusión entre lo que son las fuentes y los medios, sin embargo, logramos definir cada uno de ellos.

PREGUNTA 6:

- En lo que respecta a que si son ó no adecuadas, diremos que ellos piensan que son adecuadas porque cuentan con suficientes candidatos (pero en niveles operativos). Pues es en estos donde se lleva todo el proceso. En los niveles profesionales no se lleva a cabo ningún proceso específico, varia.

PREGUNTA 7:

- No conocen otras fuentes de reclutamiento.

PREGUNTA 8:

- En lo relacionado a los medios, cabe señalar que, debido a la misma confusión y por utilizar fuentes en donde, según ellos, no era tan necesario valerse de alguna forma de "atracción" para tener candidatos, no existe variedad, aún así, los medios son los siguientes, ocupando un lugar por la frecuencia de uso:

1.- Boletines dentro de la empresa, avisos entre los mismos empleados, etc.

2.- Intercambio de cartera con otras empresas del mismo giro

3.- Boletines en Universidades

4.- Anuncios en periódicos (raras ocasiones)

5.- Archivo de solicitudes (raras ocasiones)

- Como podemos darnos cuenta, no son ni los medios, ni las fuentes adecuadas, porque muchas veces no es suficiente personal, y la elección se hace entre muy pocos candidatos, además de que no se le da la oportunidad a otro tipo de personal profesional que posiblemente puede estar más y mejor capacitado.

- Esto se comprenderá mejor al presentar la siguiente gráfica de los medios de reclutamiento con más frecuencia de uso por los hoteles.



PREGUNTA 9:

- Como ya mencionamos anteriormente, que existe una gran confusión de medios y fuentes, no se han considerado otros medios, ya que los desconocen y muy probablemente no se hagan cambios, pues la mayoría entra a laborar en la organización mediante recomendaciones o por familiares de empleados que laboran ahí.

PREGUNTA 10:

- Esta pregunta queda fuera, pues todos contestaron que no han considerado otros medios.

(Preguntas relacionadas con el proceso de selección)

El proceso de selección, es muy variado. Cada hotel lo aplica y estructura conforme al criterio propio y a sus propias necesidades; y mientras para unos son muy importantes las entrevistas (al grado de realizar cuatro), para otros lo son los exámenes (psicométricos, de conocimientos, etc.) y la experiencia del candidato. Aún así, tratamos de conjuntar las ideas similares.

PREGUNTA 11:

- Para todos es importante la recepción de los solicitantes pues, ellos dicen que es el primer contacto que tiene el aspirante con la empresa, y tratan de darle la mejor impresión.

PREGUNTA 12:

- La recepción se lleva a cabo en salitas pequeñas ó en lugares acondicionados para esta actividad. Algunas están dentro del hotel, en un piso específico; ó lo hacen en otra dirección. También es cierto, que en ocasiones, la recepción no es tan cordial, debido a la cantidad de gente que se maneja, cuando se utiliza el medio de anuncios por periódico y a niveles operativos.

PREGUNTA 13:

- En cuanto a la solicitud y su llenado, nos dimos cuenta que es elaborada por la misma empresa; y en ésta se preguntan los datos generales del solicitante, preparación académica, experiencia laboral, referencias, el porque desea laborar ahí, aspiraciones ó metas al trabajar en ese lugar y gastos mensuales personales.
- La utilidad que representa es mucha, pues es un apoyo para la entrevista que hace Recursos Humanos, la utilizan para llevar un orden. También se observa la presentación del solicitante y sus datos básicos.
- El curriculum vitae da una visión más amplia sobre intereses, actitudes, aptitudes, creatividad, presentación y desarrollo profesional.

PREGUNTA 14:

- Para la entrevista cada una de las empresas aplica su técnica especial, dirigidas a descubrir el desarrollo profesional, dando profundidad a las entrevistas que realizan.

PREGUNTA 15:

- En una entrevista inicial o previa que realiza Recursos Humanos, se reafirman los datos de la solicitud, se tratan detalles sobre el trabajo que ha de realizar y algunas políticas de la empresa, así como, la estabilidad familiar (ambiente familiar y social), desarrollo profesional, preparación académica e intereses.

- También las utilizan para evaluar el desenvolvimiento, la facilidad de palabra, la manera de expresarse y la forma de conducir un diálogo de los candidatos.
- Existe también una entrevista de área, una vez que haya aprobado los exámenes, se canaliza con el jefe del departamento al cuál vaya a entrar. Este le cuestionará sobre aspectos generales relativos al trabajo.

PREGUNTA 16:

- En cuanto a los test o pruebas, se aplican a veces por requisito, porque el candidato ya es aceptado, debido a un familiar, pariente o amigo que lo recomienda. Sin embargo, los que llega Recursos Humanos a aplicar, son exámenes de inteligencia, personalidad, de conocimientos generales y algunos otros que miden el liderazgo, influencia con la gente, constancia y cumplimiento.

PREGUNTA 17:

- Se aplican estos para verificar que las características correspondan al del perfil, para tener un apoyo en la decisión final.

PREGUNTA 18:

- La influencia de los resultados con respecto a la decisión final, no es muy definitiva, se podría mencionar un 50%, pues también se toman en cuenta los conocimientos del área, la experiencia y el inglés (que en esta área es importante, casi esencial).

- La influencia de los test es muy variada, toma menor peso cuando el candidato es recomendado, y mayor peso cuando no lo es.

PREGUNTA 19:

- Ninguno realiza una confrontación de datos. Por falta de tiempo, por ser algo costoso, porque tienen que tener una persona que se dedique exclusivamente a eso, por la urgencia de contratación, etc. Sin embargo, todos opinan que es necesaria y se debería de hacer.

PREGUNTA 20:

- Aquí podemos mencionar que pese a que no se realiza la confrontación de datos, todos mencionaron el detener o definitivamente cancelar el proceso, cuando los datos no coincidieran con la realidad.

PREGUNTA 21:

- De hecho, podríamos mencionar que si hay un momento en donde se determinó ya la selección. Cuando el proceso es normal, se determina en una entrevista con el jefe de área o departamento, cuando no lo determina el gerente o director.

PREGUNTA 22:

- No es un requisito primordial para el candidato, pues no se cree necesaria; no lo piden.
- Los que lo piden (que son la minoría), no es muy minucioso.

PREGUNTA 23:

- Si el candidato cumple con todos los requisitos, ya está contratado, porque se tiene al ideal ó al que más se apega a las características del perfil.

PREGUNTA 24:

- Si. Existen requisitos que son indispensables para que sean contratados y que no se pueden pasar por alto. Estos son el inglés y la amplia experiencia en el área. A veces no importa si es recomendado ó no, si no cumple con esos requisitos no es contratado.

PREGUNTA 25:

- Quien toma la decisión final puede ser el director del área.
- También lo hace el responsable de Recursos Humanos.
- En otros casos la última palabra es del gerente general.

PREGUNTA 26:

- En esta pregunta, cada empresa tiene su proceso de selección, que difieren en la mayoría de los pasos, sin embargo, existen algunas coincidencias, como son: el llenado de una solicitud, una entrevista por parte de recursos humanos, exámenes de conocimientos y la entrevista final con el encargado de área (entrevista definitiva).

PREGUNTA 27:

- Las políticas existentes, en la selección, son más que nada los requisitos básicos que se necesitan para dar una buena imagen y son los de la presentación, limpieza y orden en su persona.
- Esto es muy importante para la empresa: que el candidato tenga cierta presencia, pues representa la imagen de la empresa. Si alguna persona no cubre los requisitos de presentación, aunque esté muy bien preparada, el candidato es rechazado.

PREGUNTA 28:

- No es la misma persona la que realiza ambos procesos, se cuenta con un especialista para reclutamiento y otro para la selección. Y dentro de la selección, aparte de la participación de la persona de recursos humanos, existe la intervención del jefe de área, que ayuda a determinar la selección.

PREGUNTA 29:

- Las personas que intervienen en los procesos tienen un grado de licenciatura, son en su mayoría psicólogos y en una minoría administradores.

PREGUNTA 30:

- Las personas que no son aceptadas se guardan en una cartera especial de la empresa. Esta se le da un tiempo de vida de 2 meses.

- La cartera puede tener varios usos, uno es el de intercambiarla con otras empresas, si son candidatos que pueden cubrir los requisitos de otros hoteles, se boletinan.

Otra de las realidades observadas por medio de la entrevista y es la más usual, es que la mayoría de las personas, en un nivel profesional, entran a laborar en la empresa por medio de conocidos, familiares, recomendados por compañeros, etc. Dando por esto, una inutilidad a los procesos, pues si entra a través de estos medios el candidato no realiza ningún tipo de selección, y si lo hace, es por simples requisitos administrativos.

4.3 MODELO SUGERIDO PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL PROFESIONAL

En un principio cabe mencionar lo que antes habíamos observado, que el departamento de recursos humanos es responsable de atraer a las personas en número suficiente para cubrir los puestos vacantes. La consecuencia del personal idóneo implica todo un proceso que consta de diversas fases, que varían (como ya lo vimos al aplicar el cuestionario) según el hotel.

Es de suma importancia tomar en cuenta que el modelo que se sugiere se aplicaría dentro de un proceso normal, es decir, cuando verdaderamente se llevan a cabo los procesos, evitando el reclutamiento a través de

recomendados ó familiares, en donde se asegura su entrada a la empresa, inutilizando los procesos y realizándolos solo por mero requisito.

También es claro, que por tratarse se de un nivel profesional, quizás se supriman algunos de los pasos, pero hay que considerarlos también, pues al final pueden resultar afectantes en cualquiera de los procesos.

4.3.1. Proceso de Reclutamiento

Es necesario saber que antes de comenzar el proceso, es necesario tener una correcta requisición de personal: esto lo realiza cada departamento o sección al llenar un formato de solicitud de personal, en el cual se indicará la necesidad del empleado. Este formato contendrá, por ejemplo, el nombre de la vacante, el tipo de nombramiento, los deberes y responsabilidades del puesto, los requisitos mínimos, etc.; de está forma se facilitará, para el departamento de personal, la realización del reclutamiento y posteriormente la selección

Una vez que hemos tenido la necesidad de cubrir esa vacante, ahora le corresponde al departamento de personal conocer en dónde y cómo podemos atraer a todos los posibles candidatos, esto lo logramos identificando claramente las diferentes fuentes de reclutamiento, analizar cada una para observar cuál es la que conviene, según el costo, el tiempo, el esfuerzo y los resultados.

Si se trata de fuentes internas, una que resulta muy cómoda es el ascenso del mismo personal, además de que puede ayudar a elevar la moral y motivación de los empleados, al tener conocimiento de que dentro de la empresa se realizan promociones.

Otra opción interna es el intercambio de cartera, con los demás hoteles, donde podemos encontrar personal de buen nivel que la competencia rechazó por no cumplir algún requisito no válido para ellos.

Si es por fuentes externas tenemos dos opciones muy buenas, la primera es por medio de asociaciones profesionales, agencias de empleo u oficinas de colocación, que le proporcionan a la empresa personal profesional ya calificado y con experiencia laboral.

Este medio, puede ser costoso, pues son agencias particulares que se dedican exclusivamente a eso.

Sin embargo, si tomamos en cuenta, conforme a las necesidades bien identificadas de las empresas hoteleras, en dónde necesitamos gente joven, por la imagen que da de la empresa, con conocimientos y mucha energía; tendremos que una buena fuente son las universidades, escuelas, colegios e institutos, donde podemos encontrar personal de diferentes niveles, con bases teóricas sólidas, con experiencia e ideas innovadoras. Y todo esto resulta una ventaja.

Con respecto al medio que se puede utilizar para esta fuente, es muy sencillo; lo podríamos realizar a través de requisiciones a los centros educativos, o por medio de boletines dentro de los mismos. Esto resultaría con un nivel muy bajo en cuanto al costo que implica el medio, además de obtener personal de gran calidad.

4.3.2. Proceso de Selección

Después de haber tenido una buena requisición y un reclutamiento efectivo, se lleva a cabo el proceso de seleccionar personal, que como lo vimos en el segundo capítulo, lo constituyen diez fases o pasos, los cuales nos llevarán a un mejor resultado. Tenemos entonces:

- **1er. Paso: Recepción de solicitantes:** La selección sería conveniente, iniciarla con una cita, que el candidato realiza en la oficina de personal o con una solicitud; esto es, por ejemplo, cuando en los boletines que usan las escuelas, sólo existe el dato del número telefónico.

Por medio de la cita es más fácil realizar la recepción, pues ya se está preparado para recibir al candidato; y si son varios, se pueden programar a distintos horarios. Esto es preferente cuando el lugar donde se efectúan las entrevistas es pequeño.

Hay que tomar en cuenta que desde este momento el solicitante comienza a formarse un criterio con respecto de la empresa. Tanto del

mobiliario que observa, como el trato y la atención que le da. Por eso mismo, es conveniente que el local se acogedor y las personas del departamento de recursos humanos sean pacientes y atentas; desde el momento en que se le ve entrar al solicitante, tiene que ser atendido.

Aquí se rechazará amablemente, a las personas que estén incapacitados físicamente, con personalidad objeccionable o causen una impresión general desfavorable.

- **.2o. y 3er. Paso: Entrevista y selección Preliminar (Hoja de solicitud):** Dentro de un nivel profesional, el candidato puede entregar ya un curriculum vitae ó una solicitud formal de trabajo, sin embargo, la empresa le puede dar una solicitud diseñada por ella misma, y esto será lo más conveniente, pues se puede preguntar aquello que es importante para la empresa, dándole énfasis a lo que le interese conocer del solicitante; además de ser provechoso a la hora de realizar la entrevista preliminar.

Esta entrevista preliminar la iniciamos con el fin de obtener información sobre la persona (experiencia, personalidad, don de mando, etc..) y para la verificación de los datos contenidos en su solicitud. A nivel profesional, se debe de hacer dirigida, por una persona de nivel alto dentro del departamento de recursos humanos haciendo una evaluación preliminar e informal. Descalificamos a las personas con datos personales desfavorables.

- **4o. Paso: Pruebas de empleo:** En este paso las pruebas aplicar, debido al nivel tiene que enfocarse a ciertos aspectos como son: la inteligencia (*psicométrico*), personalidad (*proyectivo*) y la capacidad y habilidad (*aptitud*).

Podemos rechazar a los aspirantes cuando obtengan una puntuación inferior a la requerida, en las pruebas.

- **5o. Paso: Entrevistas:** Está entrevista es más profunda y formal, es conveniente llevarla en forma libre, en donde le demos al aspirante la oportunidad de expresar libremente lo que él desee, calificando así los conocimientos, preparación, personalidad, etc. De esta forma conoceremos la preparación e investigación del aspirante.

Las personas que realicen estas entrevistas deben ser dos o tres personas que ocupen altos niveles jerárquicos, las cuales pueden ser psicólogos, gerentes de área o jefes de departamento. Ellos otorgarán su aprobación ó rechazarán cuando obtengan una segunda impresión desfavorable.

- **6o. Paso: Investigaciones (Comprobación de antecedentes):** Casi a este paso no se le otorga importancia por tratarse de niveles profesionales, pues como el candidato presenta un curriculum vitae conteniendo sus antecedentes laborales e investigaciones realizadas, se cree que esta por demás.

Sin embargo es importante realizar llamadas telefónicas a las empresas donde laboraron y pedir referencias. Esto nos puede ayudar mucho, porque por ejemplo, pudiéramos pensar que el candidato pudo haber superado las pruebas anteriores, y al llamar a una empresa donde trabajo nos dan el antecedente de que es una persona muy capaz pero con el defecto de llegar siempre tarde, este problema puede repercutir a la larga con la empresa.

De tal forma que es necesario realizar mínimo unas llamadas a sus trabajos anteriores y pedir referencias, así, se rechazaría cuando sus antecedentes fueran desfavorables. Esto resulta un costo bajo y una gran ventaja.

- **7o. Paso: Selección preliminar en el departamento de personal:** Ya que hemos obtenido las referencias, podemos reunir todos los resultados del candidato dando una decisión final y única para pasarla al gerente general o bien al responsable de la empresa para sea aprobada o en su defecto, rechazada.
- **8o. Paso: Selección final por el supervisor:** Este paso nos lo ahorramos, pues en la entrevista profunda, se invitó a los gerentes del departamento o encargados de área y ellos tomaron una decisión en ese momento.

- **9o. Paso: Examen médico:** El examen médico, en la práctica, cómo lo observamos a través de las respuestas del cuestionario, no se aplica, pues como son personas que han trabajado en otras empresas se cree que las otras empresas ya lo hicieron; corriendo ciertos riesgos por negligencia. Este paso no está por demás, y si algunos hoteles cuentan con servicio médico será más sencillo, pues ellos mismos lo pueden realizar, evitando con esto, algún engaño. De lo contrario, será necesario pedirle al candidato que se lo practique en algún centro de salud. Lo podemos rechazar si presenta una incapacidad física que afecte directamente su trabajo.

- **10o. Paso: Asignación o decisión final:** Como mencionamos en el paso siete, se reúne toda la información que puede contribuir a la decisión y se pasa al gerente general ó al responsable de la empresa para la aprobación final. Él tiene la última palabra sobre la asignación de la persona.

Aquí es donde termina el proceso de selección, cuando el candidato es aceptado y firma el contrato; entonces continúan otros procesos, como es el de inducción.

CONCLUSIONES

Actualmente, un hotel moderno representa una organización compleja, pues pretende ofrecer no solo el servicio de hospedaje, sino también diversos servicios complementarios que hagan sentir al huésped bienestar y comodidad al contar con los servicios que en un determinado momento puedan satisfacer sus necesidades sin salir del hotel, así podemos tener dentro del mismo hotel: restaurantes, cafeterías, bares, boutiques, centros nocturnos, balnearios, salas para convenciones y conferencias, auditorios, salones de fiesta, etc.

Si nos detenemos a observar con detalle, el organismo resulta complejo por los diferentes servicios que incluyen sus instalaciones, ya que muchas de las ocasiones los clientes no van para hospedarse, pues solo requieren de otro servicio que otorga el hotel.

Nos percatamos entonces, que dentro de la industria hotelera (como en cualquier otra), existe un factor muy importante: el elemento humano. Razón por la cual, en los hoteles es indispensable la existencia de un departamento de personal que se ocupe de las relaciones de los empleados desde el momento de incursionar a ella.

Es por eso que al estudiar dentro de los departamentos de personal, los procesos de reclutamiento y selección en los hoteles, obtuvimos las siguientes conclusiones:

Al comenzar la presente investigación y buscar material bibliográfico dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, nos encontramos que no existe una basta información con respecto a este tema.

En los momentos de aplicar los cuestionarios, captamos que las personas que realizan el reclutamiento confunden con frecuencia las fuentes y los medios de reclutamiento, por ser estos muy parecidos. Además de carecer de otras opciones para mejorar este proceso.

Así mismo, en los hoteles no existe un modelo general para seleccionar personal, es decir, existe una gran variación en cuanto a los pasos que incluyen una buena selección.

Por citar algunas de las diferencias encontradas, diremos que para la entrevista cada uno de los hoteles aplica sus políticas; dando a estas un peso mayor.

Otra observación que podemos mencionar es que ninguno de los hoteles realiza la investigación de antecedentes. No existe una confrontación de datos, así como tampoco piden un examen médico, por no considerarse importante.

Otra de las conclusiones a las que llegamos es la de notar que hay un gran número de hoteles de categoría de tres estrellas, esto nos expone que hace

falta mejorar la calidad del personal, para que los hoteles también obtengan un crecimiento y desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Trillas, 1979.

Byars Lloyd, L., Administración de Recursos Humanos, Conceptos y aplicaciones, México, Interamericana, 1983.

De la Torre, Francisco, Administración Hotelera, 1er. Curso: División de cuartos, México, Trillas, 1980.

Dessler, Gary, Administración de Personal, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1987.

García Resendiz, Karina, Tesina: Importancia del desarrollo del Recurso Humano dentro de las empresas hoteleras, Para obtener el Título de: Técnico Prof. en Hotelería, México, Escuela Mexicana de Turismo, 1984.

Leonie Conblence, Lambertine, Administración de Personal. Un enfoque hacia la hotelería, México, C.E.C.S.A., 1987.

Münch Galindo/ García Martínez, Fundamentos de Administración, México, Trillas, 1991.

Orozco R., Jorge Enrique, Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de Personal, México, Coparmex, 1980.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de personal. Relaciones Humanas, México, Limusa, 1979.

Secretaría de Turismo, Manual de Administración Hotelera, México, Limusa, 1990.

Trueba Urbina, Ley Federal del Trabajo, Comentada, México, Porrúa, 1990.

William B./ Werther Jr./ Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw Hill, 1992.

Yoder Dale, Biblioteca de manejo de Personal, manejo de personal y relaciones industriales, 2o. Tomo, México, Continental, S.A. de C.V., 1982.