



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO
EN UNA EMPRESA HOTELERA**

- Seminario de Investigación Administrativa -

QUE EN OPCION AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARTHA E. ALAMILLA PALMEÑO

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L.R.I. AMADO AGUIRRE EGUIARTE

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
1.- CONSIDERACIONES GENERALES	1
2.- DETERMINACION DEL PROBLEMA	3
3.- LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	5
3.1.- Antecedentes	5
3.2.- Respaldo Jurídico	8
3.3.- Marco Teórico	18
4.- LA EMPRESA HOTELERA	32
4.1.- Orígen	32
4.2.- Clasificación	38
5.- FORMULACION DE LA HIPOTESIS	66
6.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	69
7.- INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION	70
8.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS	76
8.1.- Análisis de los Puestos	84
9.- CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFIA	112
ANEXO: Cuestionario de Autoclasificación de Establecimientos de Hospedaje.	

I. CONSIDERACIONES GENERALES

La presente investigación se enfoca hacia la capacitación y adiestramiento que por ser un tema tan amplio es de nuestro interés circunscribirnos a algunos aspectos relacionados con la detección de necesidades, ya que a nuestro juicio para poder establecer cualquier curso o programa específico en esta materia es imprescindible conocer en primer término cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar y que desde luego se refieren a necesidades concretas de capacitación y adiestramiento.

Por otra parte es de trascendencia recalcar que todo proceso de enseñanza-aprendizaje tiene como propósito generar un cambio de conducta relativamente permanente, hecho en el que se transcribe el beneficio que ofrece la capacitación y adiestramiento por lo que es claro preocuparnos en cuanto a lo que viene siendo las necesidades para que lo que se canaliza en dinero en esta función se traduzca en mejores resultados organizacionales, además creemos que el ser humano de una u otra forma busca superarse, por lo que existe en nosotros un interés que podríamos afirmar inhato que cuando es diagnosticado objetivamente será el apoyo vital para motivar a la gente a que se comprometa al esfuerzo que una organización hace en pro de su propio enriquecimiento, hecho que consideramos no ha si-

do del todo aprovechado en las organizaciones para demostrar a la - alta dirección de las mismas lo que se puede lograr con la manifes- tación plena de la capacitación y adiestramiento y no tener que re- - currir al respaldo que existe en la Ley y que la considera como una obligación por lo que se debe de implementar generando con ello que su operatividad sea irracional por lo que se prejuzga y se afirma -- que lo que ella representa es un gasto superfluo e innecesario.

Por lo expuesto consideramos de interés incursionar en este campo a fin de normar nuestro criterio respecto a lo que se hace en la - - práctica y así tener una mejor adecuación ocupacional.

2. DETERMINACION DEL PROBLEMA

A fin de percatarnos en cuanto a los efectos negativos que puede generar la capacitación y adiestramiento mal llevada de manera enunciativa más no limitativa señalamos los siguientes:

- El que no se haga un diagnóstico de necesidades redundará en que se carezca de objetivos identificados con prioridades que tenga la organización, consecuentemente el curso o programa en cuanto a sus beneficios serán pobres o nulos.
- El no tomar en cuenta los principios sobre el aprendizaje traeran consigo deficiencias en virtud de que no se consideró la uniformidad de características en los participantes, en la motivación requerida, entre otros aspectos.
- Si el programa integral de capacitación y adiestramiento no esta debidamente respaldado por los supervisores y jefes de cualquier organización traerá consigo irregularidades que se traducen en el desperdicio de recursos.
- El que los métodos de enseñanza no se elijan en base a los objetivos a alcanzar en un programa, es lógico suponer

que difícilmente se alcanzará el éxito deseado en el programa correspondiente.

- Mientras la capacitación y adiestramiento se ejerza por requerimiento legal y no en base a las necesidades de la empresa se estarán derrochando recursos que bien se pueden canalizar para otros menesteres.

3. LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

3.1 ANTECEDENTES

México nación que forma parte de los países en vías de desarrollo - cuenta actualmente con una gran población, de la cual la mayor parte son niños y jóvenes que demandan una infinidad de servicios entre los cuales uno de los más importantes es el de la educación. Al -- hablar de ésta, no solo nos referimos a aquellos sectores donde los - niveles de educación son los básicos, sino también a los que requieren algunos individuos para realizar mejor sus funciones o para desarrollarse mejor en sus actividades de trabajo; a esto es en pocas palabras lo que se conoce como capacitación.

La capacitación no es un tema nuevo, sin embargo cobra mayor interés debido a que existen muy pocas personas especializadas para ocupar un puesto de trabajo específico, además como consecuencia de - la gran diversificación de máquinas y el desarrollo de una nueva tecnología se requiere de personal debidamente capacitado y adiestrado.

Actualmente nos encontramos con personas que están en la mejor disponibilidad de trabajar "en lo que sea", esto se debe a que no están lo suficientemente preparados para desempeñar un puesto de trabajo específico; la capacitación con todo lo que ello implica desde su detección de necesidades, métodos y técnicas para impartirlas no es --

privilegio de unos cuantos, debe de estar al alcance de todas las --
clases trabajadoras y son las mismas las que permanentemente deben
de solicitar su capacitación y adiestramiento. Por otro lado, tene--
mos que en muchas ocasiones es el propio trabajador el que pone ---
cierta resistencia a que se le capacite o adiestre, el por qué no se -
sabe exactamente, pero es de suponerse que ellos creen que ya saben
todo lo relacionado con su trabajo, ignoran que existen nuevas técni--
cas y métodos que pueden emplear para efectuar su trabajo con ma--
yor rapidez y eficacia; así mismo la capacitación y el adiestramiento
son factores para el bienestar social de los trabajadores ya que con -
estos pueden mejorar su condición social, económica, etc., así como
propiciar cambios de todos tipos.

El desarrollo que la capacitación ha tenido en México, no es nuevo,
ya que existen referencias históricas que datan de la época de la co-
lonia en donde ya se habían registrado actividades es esta materia, y
estas consistían en que una persona experimentada en determinado ofi-
cio instruía a un aprendiz en dicha labor, esto se hacía con el propó-
sito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades para que
ésta pudiera trabajar por sí sola. Desde entonces, la capacitación y
adiestramiento como procesos de enseñanza-aprendizaje han evolucionado
notablemente, ya que han surgido nuevas técnicas pedagógicas y

didácticas que son aplicables en esta materia.

El crecimiento de la industria a fines del Siglo pasado provocó que - las actividades de capacitar y adiestrar se formalizarán, pues ya co_ menzaba a existir una fuerte demanda de obreros calificados para sa_ tisfacer las necesidades que se originaban por el gran avance de la - tecnología y la creación de nuevas empresas.

Fué en base a esto que empezaron a aparecer disposiciones legales - en esta materia; pues en 1870 el Código Civil incluía un capítulo des_ tinado al aprendizaje.

En 1931 la Ley Federal del Trabajo destino su título tercero al con_ trato de aprendizaje, el cual fué suprimido en 1970 para establecer - la obligación patronal de capacitar a los trabajadores a través de la Fracción XV del Artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, esto -- señala el inicio de una investigación y análisis por parte de la Secre_ taría del Trabajo y Previsión Social para el planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

En 1977 se eleva a rango constitucional el derecho de los obreros a la capacitación y adiestramiento; esto trajo como consecuencia que -- se hicieran algunas modificaciones a la Ley Federal del Trabajo.

3.2 RESPALDO JURIDICO

Para la elaboración del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento se plantearon y promovieron algunas Reformas Constitucionales y Legales entre las cuales tenemos:

- Reforma a la Fracción XIII Apartado "A" del Artículo 123 donde se consagra la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, conforme a los sistemas, métodos y procedimientos que determine la Ley Federal del Trabajo.
- Reforma a la Fracción XXXI Apartado "A" del Artículo 123 donde se establece la competencia exclusiva de las autoridades federales respecto a la aplicación de las disposiciones de trabajo referentes al cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.
- Reforma a la Ley Federal del Trabajo donde se expresa que:
Se permitirá elaborar un sistema nacional que abarque a toda la población del país y debe quedar abierto a las influencias del medio; ser eminentemente participativo; y estar dotado de flexibilidad, a fin de que pueda adaptarse por sí y oportunamente a los cambios sociales, sin necesidad de variar su estructura .

Las Reformas anteriormente mencionadas constituyen el fundamento -

jurídico del sistema, y las normas incluidas en el ordenamiento laboral estatuyen derechos y obligaciones, señalan procedimientos y -- -- crean el Servicio Nacional del Empleo de Capacitación y Adiestramiento a cargo de la Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

Dicho sistema se estructura en cuatro niveles:

- El primer nivel lo forman las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, que deben constituirse en cada empresa del -- país, estos organismos son la base del sistema.
- El segundo nivel corresponde a los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, por rama industrial ó actividad económica, órganos auxiliares de la UCECA.
- En el tercer nivel se encuentran los consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento y el consejo de la Unidad -- Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, estos -- órganos son asesores en dicha Unidad.
- En el cuarto nivel se coloca la UCECA, organismo al que, en -- materia de capacitación y adiestramiento, la Ley asigna actividades de organización, promoción, supervisión y registro de las --

constancias de habilidades laborales.

Por otro lado tenemos que la capacitación y adiestramiento deben tener por objeto: 1/

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del - - trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de - - nueva creación.
- III.- Prevenir riesgos de trabajo.
- IV.- Incrementar la productividad; y
- V.- En general mejorar las aptitudes del trabajador.

La obligatoriedad de capacitar y adiestrar a los trabajadores, implica realizar una serie de acciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, entre las cuales tenemos las siguientes:

- 1.- "Proporcionar capacitación y adiestramiento a todos sus trabajadores". (Art. 132 Fracc. XV L.F.T.).
- 2.- "Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con

1 Art. 153-F de la Ley Federal del Trabajo, publicación 1981.

lo establecido por esta Ley". (Art. 132 Fracc. XXVIII L.F.T.)

- 3.- "En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales vigilan, supervizan autentican y examinan las acciones que sobre la materia se realizan dentro del centro productivo". (Art. 153-I L.F.T.)
- 4.- "Informar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento". (Art. 153-O L.F.T.)
- 5.- "Incluir en el contrato individual de trabajo la indicación de que el trabajador será capacitado ó adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa". (Art. 25 Fracc. VIII L.F.T.)
- 6.- "Atender la convocatoria lanzada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de las mismas ramas industriales o actividades de que forma parte". (Art. 153-k L.F.T.)
- 7.- "Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación, los planes y programas de capacitación y --

adiestramiento que se hayan acordado establecer. Mantener un contacto permanente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social informándole de los avances y/o modificaciones a los planes y programas autorizados. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas". (Art. --- 153-N L.F.T.)

8.- "Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a -- sus trabajadores". (Art. 153-V L.F.T.)

9.- "La Capacitación y el Adiestramiento pueden proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal propio (instructores independientes o instituciones capacitadoras) y/o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan". (Art. - 153-B L.F.T.)

10.- "La Capacitación y el Adiestramiento deberán impartirse durante las horas de la jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, convengan al patrón y trabajador - hacerlo en forma mixta o fuera de ella y, cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de su ocupación

esta instrucción será fuera de la jornada de trabajo". (Art. -- 153-E L.F.T.)

11.- "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación tienen la -- obligación de asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que intervengan en la capacitación y adiestramiento; atender las indicaciones de los instructores; cumplir con los pro-- gramas y presentar los exámenes de evaluación que se requie-- ren". (Art. 153-H L.F.T.)

12.- "Si un trabajador no desea recibir capacitación y adiestramiento por considerarse apto para el desempeño de su puesto, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y apro-- bar un examen de suficiencia ante la entidad instructora que se-- ñale UCECA". (Art. 153-U L.F.T.)

Por lo anterior queda entendido que todos los costos que este programa origine son a cargo única y exclusivamente de la empresa, sin - que por ello tenga el derecho de impartir libremente la clase de ca-- pacitación y adiestramiento que desee.

Asimismo la Ley Federal del Trabajo especifica las actividades que conciernen a UCECA; 2 esto es con el fin de establecer su estruc-- tura orgánica, así como para determinar las funciones de cada uno -

2 Artículo 539 L.F.T. pub. 1981.

de sus órganos; el Ejecutivo Federal expidió el Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) publicado en el "Diario Oficial" de la Federación el 5 de julio de 1978, el cual consta de 11 artículos, pero para efectos de esta investigación solo consideraremos los que a nuestro juicio son los más importantes:

ARTICULO I. La Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento tendrá, conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, las siguientes funciones:

- 1.- Organizar, Promover y Supervisar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores;
- 2.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

ARTICULO IV. Serán órganos Asesores y Auxiliares de la Unidad:

- 1.- El Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que estará integrado por sendos representantes de las Secretarías del Trabajo y Previsión Social, de Educación Pública, de Comercio, de Patrimonio y Fomento Industrial, y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como por los representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y patronos, que -

sean designados por dichas organizaciones, conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social y fungirá como Secretario del mismo el Coordinador General de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

ARTICULO V. Serán órganos auxiliares de la Unidad, los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que se integren por ramas industriales o actividades, conforme a las bases que emita la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO IX. Serán funciones de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento:

1.- En materia de Capacitación y Adiestramiento:

a).- Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités;

2.- En materia de registro de Constancias de Habilidades Laborales:

a).- Establecer registros de Constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades;

b).- Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, en el caso previsto por el Artículo - -- 153-U, de la Ley Federal del Trabajo.

3.- En general realizar todas aquellas funciones que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión -- Social, en esta materia.

3.3 MARCO TEORICO

Como ya se ha mencionado la capacitación y el adiestramiento han evolucionado notablemente no siendo así la forma de detectar las necesidades, ya que existe un gran número de problemas y deficiencias en este aspecto, ya que cuando se lleva a cabo un programa de capacitación y adiestramiento se aplican técnicas derivadas de modelos desarrrollados en el extranjero, los cuales son inadecuados e inoperantes a nuestro sistema, ya que, la mentalidad, actitud y necesidades del trabajador varían de un país a otro.

Existen tres áreas principalmente en las que se puede aplicar el termino necesidades de capacitación y adiestramiento.

NIVEL ORGANIZACIONAL.- Son las limitaciones o problemas generales que abarcan áreas o zonas de la organización.

NIVEL OCUPACIONAL.- Aquí se clasifican aquellas limitaciones o deficiencias detectadas para el desempeño de un puesto u ocupación particular.

NIVEL INDIVIDUAL.- En este nivel nos encontramos con las deficiencias particulares de cada trabajador.

Por otro lado tenemos que la detección de necesidades que se han lle

vado a cabo se han dirigido solamente al análisis de las necesidades manifiestas, es decir, son aquellas que no requieren de una investigación para ser localizadas y que se presentan usualmente en el personal de nuevo ingreso, de actualización, y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operativos; en cambio a las necesidades encubiertas no se les ha dado la importancia que realmente tienen y éstas son las que requieren de una investigación a fondo para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, basándose en técnicas para investigar cuales son sus fallas o necesidades, éstas no son aplicables a todas las empresas, ni a todos los empleados, pero que tienen la ventaja de poder adaptarse dependiendo -- del trabajo, del empleado y de la empresa.

A continuación se mencionan algunos recursos que nos sirven para recopilar información:

PRUEBAS .- Estas son utilizadas basándose en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desempeño de un puesto, se elaboran de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador y además nos reportan datos acerca de las aptitudes que poseen los empleados con respecto a un puesto de trabajo específico.

REGISTRO DE PERSONAL .- Esta técnica consiste en obtener de los-

archivos, los datos que la empresa tiene sobre todos aquellos registros que reflejan el desempeño de los trabajadores, como son: asistencias, experiencia, escolaridad, accidentes, promociones, cambios dentro de la empresa, etc., estos datos se pueden obtener en forma individual, por categoría ocupacional o globalmente.

CUESTIONARIOS.- Esta técnica por ser impresa ahorra tiempo y alcanza a un mayor número de personas. Consiste en una serie de preguntas dirigidas a cualquier categoría ocupacional, y tiene por objeto la obtención de datos que se pueden interpretar fácilmente.

Dentro de los cuestionario pueden incluirse preguntas para detectar carencias de recursos de la empresa, así como también para conocer el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

OBSERVACION DIRECTA.- Se realiza en el lugar en donde se desempeña el puesto y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se efectúan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Para utilizar esta técnica se requiere de personal que conozca los sistemas de la empresa; que esté entrenado para la supervisión, y que pueda en un momento dado analizar la información para determinar el origen de las deficiencias.

ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO.- Consiste en llevar a cabo reuniones de grupo, procurando que se encuentren presentes el jefe o supervisor del trabajo de dicho grupo, en estas reuniones se discuten los problemas que se han presentado con respecto al desempeño del trabajo, sea cual fuere su origen, procurando determinar la causa y se deben analizar las conclusiones.

Esta técnica tiene como desventaja que en las reuniones como esta el jefe no se pueden expresar los empleados y se ocultan muchos aspectos por temor a represalias.

ENCUESTAS.- Se utilizan principalmente para obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tienen con respecto a las políticas de la empresa o de su satisfacción con relación al aspecto laboral, supervisión, etc.

Estas consisten en preguntas estructuradas generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la empresa.

QUEJAS.- Se puede establecer un sistema formal de quejas (en caso de que no exista) en donde el personal manifieste por escrito sus inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración, procesos de operación, políticas de la empresa, etc., ya que con éstas se puede obtener información muy valiosa que nos sir--

va para detectar necesidades no solo de los trabajadores sino también de la empresa.

ENTREVISTA .- Es un diálogo, el cual se lleva a cabo entre el responsable de la capacitación y adiestramiento y el trabajador, esto es con el propósito de obtener información acerca del trabajo que desempeña este último, por lo general ésta se usa a niveles ejecutivos en empresas grandes y a todos niveles en empresas pequeñas.

Es un instrumento que empleado adecuadamente nos puede proporcionar datos no solo del puesto sino también en lo referente a la satisfacción que el empleado siente hacia su trabajo.

Por lo tanto podemos decir que la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento se refiere a las carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo de manera adecuada.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, sin embargo por las diferencias entre los individuos y los cambios que se presentan en todas las organizaciones en desarrollo, surge la necesidad del entrenamiento que es la enseñanza que se da con el fin de preparar al trabajador para desempeñar un puesto de trabajo u oficio y convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades, esto es con el fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organizaci

ción y a la comunidad en que vive, y esto solo es posible en la medida en que el ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso.

Antes de preparar un programa de entrenamiento se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras de la organización y efectuar un análisis que entre otras cosas está basado en:

- Indices de eficacia de la organización, estos se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de costos.
- Análisis de operaciones, se hace con el fin de determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello se debe saber qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son sus actividades diarias, periódicas y qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución.
- Análisis humano, en este se deben de tomar en cuenta 2 elementos:

El Inventario de Recursos Humanos; éste nos indica con qué po-

tencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro.

Moral de Trabajo de la Organización; esto se da cuando los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa son percibidos por los empleados como un medio para satisfacer sus propias necesidades, aunque es muy raro que en una empresa esto se de en su totalidad.

Entrenamiento 3/
preparación para una tarea

- ADIESTRAMIENTO
Habilidad para tareas motoras
- CAPACITACION
Conocimientos

El adiestramiento es de carácter práctico y se da para un puesto concreto, es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz; éste se divide en razón de su fin en el adiestramiento que se da:

- Al obrero o empleado nuevo y tiene que darse aún suponiendo que ya se tenga experiencia en el puesto, ya que los sistemas y métodos de trabajo varían de una empresa a otra.
- En caso de cambio de puesto, ya sea por transferencia temporal,

3/ ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas. México 1979 pp.320.

para llenar una vacante o por ascenso; esto se da sobre todo en -
empresas pequeñas ya que frecuentemente tienen que movilizar a -
su personal.

- Por cambio de sistemas, esto es cuando se cambia la maquinaria por otra más moderna, cambio de instrumental, etc., en estos ca-
sos existe la simplificación de los métodos de trabajo y se requie-
re del adiestramiento.
- Para corrección de defectos, esto se da cuando algunos empleados realizan deficientemente su labor por diferentes causas, ya sea - -
por fallas de la supervisión anterior, por problemas psicológicos,
familiares. económicos, etc.

En razón de su método se distingue al adiestramiento en 2, el que -
se da dentro del trabajo y el que se recibe en la escuela.

TRABAJO

El adiestramiento dentro de la empresa, es un método adaptado a las
necesidades de la industria moderna en un puesto concreto y limitado.

Encomienda de casos, se encarga a un trabajador o jefe la realiza- -
ción de un problema y deberá explicar a su jefe como lo piensa resol-
ver, y después de ser aprobado realizarlo bajo una estrecha supervi-

sión.

Rotación planeada, se da para preparar a un empleado para asumir - un puesto más alto, y se le hace pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a ocupar.

Aprender haciendo, se aplica en la instrucción técnica industrial y - consiste en tres pasos básicos:

- 1.- Información verbal o por escrito a los empleados de como se hace un trabajo.
- 2.- Demostración práctica por parte del instructor.
- 3.- Realización por parte de los participantes.

ESCUELA

Vestibular; se trata de escuelas establecidas dentro de la empresa o por esta misma en otros edificios, con el fin de que quienes van a -- ingresar en ella pasen primero un tiempo determinado en estas escuelas para adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediata-- mente después.

Tecnológica: las empresas que no pueden mantener una escuela vesti-- bular mandan a sus empleados a las escuelas tecnológicas para que -

adiestren a sus trabajadores para un puesto concreto.

El antiguo aprendizaje, en épocas anteriores era la única que se conocía ya que el aprendiz adquiría los conocimientos de todo el oficio, con este método se aprende muy poco, en forma deficiente e incompleta en relación a la época actual.

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, es de amplitud mayor que el adiestramiento y para trabajos calificados, se divide en tres categorías en razón de su fin:

- 1.- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- 2.- Se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.
- 3.- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama, ya sea industrial, bancaria, comercial, etc.

También tenemos que la capacitación se divide en razón de sus métodos en directa e indirecta.

DIRECTA.- Esta se da expresa y formalmente con métodos de enseñanza y entre algunos se mencionan los siguientes:

CLASES.- La exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas a los alumnos, pidiéndoles la clase, dejándoles tareas y motivándolos a que participen.

CONFERENCIAS.- Se busca producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, estas exposiciones duran de 1 a 2 horas y al final hay preguntas y respuestas.

METODO DE CASOS.- Consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto" sacado de la realidad de la empresa o de otras, se entrega anticipadamente por escrito a los alumnos y éstos deben llevar las soluciones en la siguiente sesión a fin de discutir las.

INSTRUCCION PROGRAMADA.- Es un sistema por el cual el alumno después de leer un párrafo con información suficiente, tienen que responder a preguntas que se le hacen debiendo cercionarse posteriormente si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que se encuentra en otra parte o ahí mismo en la parte inferior.

SEMINARIO.- Se necesitan no menos de 5 ni más de 12 participantes, su objetivo es estudiar o investigar intensivamente un tema en reuniones de trabajo debidamente planificadas y el propósito de este método es que los participantes se responsabilicen por su propio aprendizaje

y aprendan a buscar soluciones independientes. Se busca llegar a - - conclusiones que sean compartidas por todos los miembros del equipo.

SIMULACION.- Se utilizan los simulacros en los cuales los partici-
pantes representan diversos papeles, desde empleados hasta gerentes,
los juegos o simulacros se estructuran para que los participantes de-
cidan sus propios cursos de acción.

CHAROLA DE ENTRADA.- En este proceso se subdivide el grupo en
secciones pequeñas y se les da material que normalmente utilizan en
sus tareas diarias, cada participante decide como manejar las diferen-
tes situaciones que se le presentan y al final el grupo discute las so-
luciones presentadas por todos los participantes. Este método hace -
vivir a los participantes una o varias situaciones reales que se pre-
sentan en el trabajo diario.

CONGRESO.- Es una reunión de personas que deliberan sobre inte-
rés comunes y en la cual la dirección de las actividades recae en per-
sonas asignadas para ello y su función es propiciar la participación -
de todos, la discusión de temas y llegar a conclusiones generales.

CORRILLO.- Se busca facilitar la discusión de cualquier tema, por-
lo cual un grupo numeroso se divide en equipos de seis personas que
discuten un tema durante seis minutos, al final se sacan conclusiones

y su ventaja es la informalidad y la participación activa de todos los participantes.

SEMINARIO DE TRABAJO.- Se reúne un grupo de 15 personas expertas ya en una materia determinada por un tiempo corto y con el fin de resolver un problema de interés común o para cambiar impresiones y experiencias que les permitan aumentar más sus conocimientos.

CAPACITACION SENSIBLE.- Esta no se refiere a problemas externos ni teóricos, sino a ayudar a que los participantes comprendan cómo son ellos mismos como seres humanos, cómo reaccionan y cómo lo hacen los demás ante ellos. Este método permite la crítica constructiva.

INDIRECTA.- En esta se utilizan técnicas y medios que tienen otros fines, pero de igual manera sirven para capacitar y son:

MESAS REDONDAS.- Es considerado como el mejor medio para el estudio de problemas prácticos sobre todo de tipo administrativo y en el que solo intervienen funcionarios de alto nivel.

PUBLICACIONES.- Consiste en revistas o boletines que se dirigen al personal con el fin de llevarle información que le resulte interesante y en las cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza --

teórica, lo importante de este medio es que debe de ser muy interesante para que invite a su lectura.

MEDIOS AUDIOVISUALES. - Aunque este medio es un instrumento de la capacitación también se utilizan para inculcar nociones que de otra manera sería muy difícil convencer al personal, y entre los cuales tenemos las filmicas, películas, carteles, diapositivas, etc.

Por lo tanto para que la capacitación y el adiestramiento sean eficaces se requieren de varias condiciones entre las cuales tenemos:

- Que las personas que van a participar en el programa deben querer cambiar y sentir la necesidad de instruírse.
- Hay que alentar a los participantes para que lleguen a sus propias conclusiones, para que puedan entender mejor un problema y lo puedan resolver por sí mismos.
- El programa debe de estar dirigido a los problemas propios de los participantes, adaptados a ellos. (Conviene formar grupos con personas que compartan los mismos problemas).
- Se deben de combinar varios métodos de instrucción para obtener óptimos resultados.

4. LA EMPRESA HOTELERA

4.1 ORIGEN DE LAS NECESIDADES TURISTICAS

Es bien sabido que la palabra Turismo tiene su origen en el vocablo francés Tour-viajar o retornar, y por Turista entendemos el individuo que viaja de una región a otra que no es la propia, por más de veinticuatro horas sin llegar a un año, y sin desarrollar actividades lucrativas en la región que visita.

Retrocediendo en la historia sabemos que el hombre ha viajado desde siempre, desde el principio de su existencia, constituyendo este acto de desplazamiento lo que los historiadores denominan NOMADISMO. Sabemos que en el período Paleolítico el hombre viajaba primordialmente por hambre; desconociendo la agricultura y siendo por lo mismo solo un recolector, pescador o cazador, esto era para satisfacción de sus necesidades primordiales. Poco después, cuando el Homo Sapiens comienza a asociarse con sus congéneres formando pequeños núcleos y pretendiendo olvidar poco a poco su anterior nomadismo, debe seguir viajando, ahora en grupos reducidos y sujeto por lo general a las estaciones del año; pues ya no solo es recolector, ahora busca mejores pastos para sus animales o va en pos de tierras cultivables.

Con los avances de la civilización, el hombre continúa moviéndose - -

por la superficie del planeta por múltiples razones; como son los mo-
tivos religiosos, las grandes peregrinaciones a Jerusalem, Lourdes o
-en nuestro país- a San Juan de los Lagos o a la Basílica de Guada--
lupe.

Por necesidades de índole político, por ejemplo; la colonización ideo-
lógica, deben mencionarse a los frailes que en el Siglo XVI vinieron
a América después de Hernán Cortés para catequizar y educar a los -
aborígenes del continente. Por razones económicas, políticas, cultu-
rales o bien por el puro placer de viajar, sea cual sea la razón los -
hombres viajan y seguirán haciendolo.

Lógicamente el desarrollo de la industria hospitalaria ha estado unido
al del transporte, pues las necesidades en materia de alojamiento, --
alimentos y bebidas han ido aparejadas al número de viajeros despla-
zados de su lugar de origen. Para saber los primeros antecedentes -
de la hospitalidad, hemos de remontarnos hasta el Antiguo Oriente, -
donde ya existían rústicas barrancas, o sea cobertizos destinados al -
descanso y refrigerio de los viajeros, ubicados a la orilla de los po-
zos construidos en las rutas de las caravanas.

Ya en Grecia se considera al extranjero visitante como un ser necesi-
tado, protegido de Zeus, y se hace costumbre atenderlo en casas par-

ticulares del anfitrión y se le regala con obsequios a los que el huésped debe corresponder. Acostumbraban los griegos que a la marcha de sus huéspedes fuese partida en dos una tosera (pequeña tablilla a manera de carnet) conservando una parte el anfitrión y otra el huésped, de manera que esta contraseña pudiese ser empleada en el futuro como identificación por venideras generaciones de la amistad ya establecida.

Con el aumento de visitantes extranjeros a las grandes poblaciones griegas, llegó a hacerse imposible atenderlos en casas particulares y se crearon diversas instituciones de hospedaje sostenidas por las familias poderosas unas, y por el Estado otras. Estos establecimientos fueron dejados a cargo de los proxenos, a quienes puede considerarse por ello como los predecesores de hospederos u hosteleros.

En Roma encontramos que costumbres y leyes son iguales a las que prevalecían en Grecia. Los romanos mantenían a lo largo de sus principales carreteras, postas para el uso de mensajeros oficiales y algunos viajeros privilegiados; pero junto a ellas existían sitios de inferior calidad para los mismos fines pero eran destinados a los viajeros ordinarios y sus bestias. Un cuartel descubierto en las ruinas de Pompeya denota que existían ya en las ciudades alojamientos temporales que se rentaban. Este anuncio decía: "Se renta a partir del

1º de Julio próximo, tiendas con flores encima, bellas habitaciones superiores en una casa de la manzana de Arius Pollio, propiedad de Gnaus Marius".

Durante la Edad Media, las instituciones religiosas son las que toman a su cargo, como deber cristiano, el cuidado de los viajeros, estableciendo hospederías en las ciudades y atendiendo en los Monasterios la casa y sustento de quienes tocan a sus puertas. En este aspecto se distinguen las órdenes de Malta, y la de los Dominicos, que llegan incluso a construir edificios y son los primeros en denominarlos Hospederías.

Las primeras posadas y tabernas que tienen fines abiertamente lucrativos, aparecen en Europa durante el Siglo XV y alcanzan consideración y prestigio las de Francia e Inglaterra. Frecuentemente son nombradas en honor del propietario y de sus servicios, ambiente y otras características.

Al tener lugar la llegada a nuestro continente de los conquistadores españoles, les causan asombro algunas de las costumbres aztecas que denotan grandes adelantos para la época. Hernán Cortés, en su segunda Carta de Relación a Felipe II describe con demasiado esmero el mercado de Tlatelolco y dice; " Hay casas como de barberos don

de lavan y rapan las cabezas, hay casas donde comen y beben por -- precio...". Esto último puede ser interpretado como la existencia - del equivalente mexicana de las posadas y tabernas europeas.

Con el caer de Tenochtitlán toman carta de naturalización en la Nueva España las costumbres europeas, así como las instituciones; las -- casas de arrierías son conccionadas a la familia Cañedo, que las re tiene hasta finales del Siglo XIX; pero siguen siendo las Ordenes Religiosas las que crean las mejores hospederías del Nuevo Mundo, como la de Santo Tomás de Villanueva (1780), en el mismo edificio que hoy ocupa el Hotel de Cortés; aunque se establecen ya algunas de par ticulares.

Se suceden así en los Estados Unidos de Norteamérica, hoteles que -- han de significarse como modelos de su época como el Fraunces - -- Tavern (1762) y el City Hotel (1793) en Nueva York; el Tremont House (1829) en Boston; el Astor (1836) en Nueva York; y el Saint Charles - (1836) en Nueva Orleans, que marcan los cambios que posteriormente habrían de seguir el Waldorf Astoria, Los Statler, Los Hilton o los -- Faimont.

En México se destacan el de El Bazar, Del Refugio, La Bella Unión, El Turco, El Europa, El Bilbao, El Veroly, El de París y El Impe--

rial hasta el Siglo XIX. Vendrían después El Isabel, Guardiola, Ritz, Regis y Reforma, entre otros, antes de que en 1948 abra sus puertas el Hotel Del Prado.

Desde ese momento (1948) es norma de los nuevos establecimientos hoteleros de México adoptar los más altos estándares de calidad en instalaciones, equipo y servicios, pudiendo afirmarse una mezcla de servicio a la europea y administración al estilo americano adoptada por nuestros hoteles, se creó una escuela mexicana de hoteleros con una calidad a la altura de la que puedan tener sus similares de otros países.

4.2 CLASIFICACION

Existe un Sistema de clasificación de los Establecimientos de hospedaje; que fue elaborado con el fin de informar al usuario del tipo de instalaciones, servicios y características que ofrecen los establecimientos de hospedaje, ya sean hoteles, suites o apartamentos amueblados.

Para la elaboración de este sistema se tomaron en cuenta factores como son: la calidad de materiales empleados, tamaños de las diversas áreas, condiciones de pulcritud, calidad de sus instalaciones y servicios, el personal que labora en el hotel y su capacidad.

Como signos de clasificación se emplean las estrellas (★) ya que esta denominación es reconocida internacionalmente; y no puede ser cambiada sin autorización por escrito de la Secretaría de Turismo. La máxima categoría será de 5 estrellas y la mínima de 1 estrella; este método permite que los hoteles dependiendo de su categoría, puedan a base de mejorar sus instalaciones y servicios alcanzar categorías más altas; al mismo tiempo de que obliga a los que se encuentran en las categorías superiores a que den un mantenimiento óptimo a sus establecimientos. (ver cuestionario anexo de la Secretaría de Turismo)

En un mismo nivel de clasificación encontramos que hoteles con características distintas por su ubicación, condición climatológica y servicios; como es el caso de que un hotel de playa no presta los mismos servicios ni tiene las mismas o iguales instalaciones que los de Montaña y en cambio se encuentran ubicados dentro de la misma clasificación.

Los establecimientos (hoteles) quedan clasificados dependiendo de sus servicios; personal e instalaciones como sigue:

★ ★ ★ ★ ★ Establecimiento con equipamiento selecto, que provee de alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con uno o más bares, música y entretenimiento, servicio a las habitaciones durante 18 horas, su personal directivo deberá ser bilingüe o políglota en español, francés, inglés, etc., personal de servicio completo las 24 horas del día, perfectamente uniformado, su amueblado, alfombrado, sus acabados e instalaciones son de calidad selecta.

★ ★ ★ ★ Establecimiento con equipamiento selecto, que provee alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con bar, música y entretenimiento; servicio a

las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal Directivo y Supervisor bilingue, personal de servicio perfectamente uniformado, cambio diario de ropa de cama y baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial y se conserva en perfecto estado.

★ ★ ★ Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicios de alimentación en cafetería o restaurante de 7:00 A.M. a 23:00 P.M., sus muebles y decoración son de primera calidad, su personal de servicio y atención al público es suficiente; -- siendo bilingues los que atienden al huésped.

★ ★ Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería o restaurante a horas determinadas, cambio de ropa y toallas diario, sus muebles son sencillos, de calidad adecuada, su personal de servicio y atención al huésped es el adecuado.

★ Establecimiento que provee al huésped de alojamiento únicamente, no es necesario que tenga restaurante o cafetería, sus servicios se limitan a; cambio de ropa y limpieza de la habitación diariamente al mismo

huésped; baño privado en cada habitación con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, - su personal de servicio y atención al público se limita a lo indispensable.

También debemos tomar en cuenta que existe otra clasificación o tipo de hoteles que se agrupan de acuerdo a su localización y a los servicios que prestan y estos son:

TIPO COMERCIAL.- Se caracteriza por contar con salones para convenciones y por estar cerca de los centros de negocios de las grandes ciudades y núcleos industriales principalmente, como por ejemplo tenemos el Hotel Continental, Presidente, Fiesta Palace, etc.

TIPO DEPORTIVO.- Cuenta con instalaciones deportivas que asemejan a un club, estos hoteles se encuentran localizados principalmente donde el clima se presta para practicar cierto tipo de deportes. - - (Club de Pesca de Acapulco, Oaxtepec, etc.).

TIPO RESIDENCIAL.- Son rentados por períodos largos, se localizan principalmente en lugares que cuentan con una buena red de servicios turísticos, estos lugares por lo regular son visitados por estudiantes. (El Parque de los Principes, etc.).

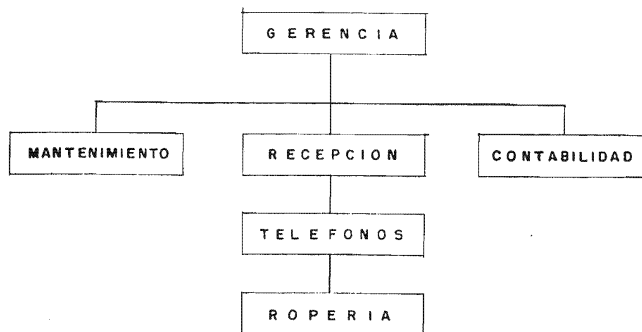
Los diversos tipos de hoteles y sus servicios anexos tomando en cuenta su capacidad de hospedaje.

Actualmente el DISTRITO FEDERAL cuenta con 182 hoteles y 16 suites de los cuales se encuentran divididos como se señala en el siguiente cuadro:

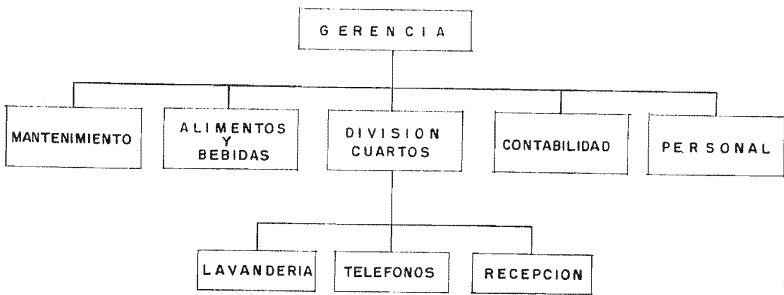
	<u>HOTELES</u>	<u>Nº DE CUARTOS</u>
	11 - 5 estrellas	4,887
	18 - 4 estrellas	3,583
	67 - 3 estrellas	6,917
	65 - 2 estrellas	4,105
	21 - 1 estrella	1,146
	<u>16 - suites</u>	<u>474</u>
TOTAL:	<u>198</u>	<u>21,112</u>

No existe ningún organigrama que nos indique la forma en que los departamentos están distribuidos y que éste sea valido para todos los hoteles, ya que según sea la capacidad del hotel y el tipo de servicio que desea proporcionar, es el organigrama que debe adoptar.

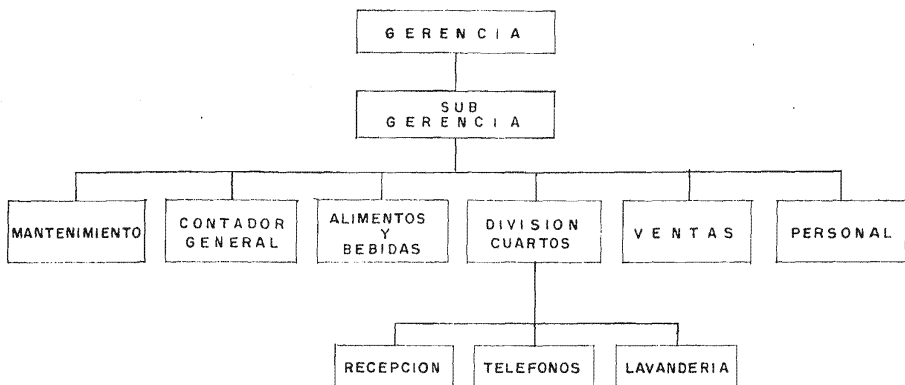
A continuación veremos algunos organigramas que se utilizan desde el hotel más sencillo que sería de 1 estrella hasta el más completo y que cuenta con todos los servicios, este sería el de 5 estrellas.



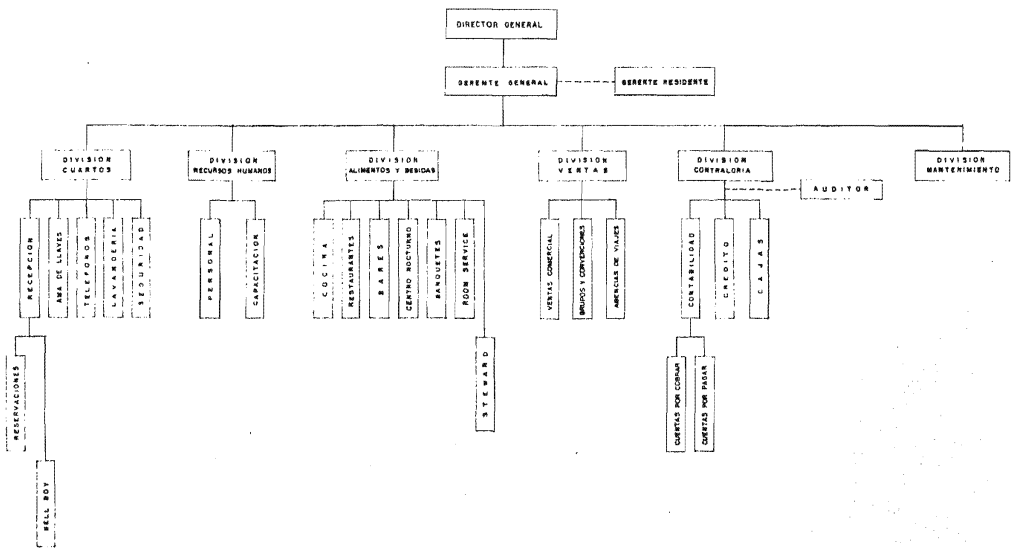
Este tipo de organigrama es el que tiene la mayoría de los hoteles de 1 estrella. Y como podemos observar todos los departamentos están bajo el control directo de un Gerente, al igual que las labores de compras, ventas y personal.



En este tipo de organigrama podemos observar; al igual que el anterior, todos los departamentos dependen del Gerente, solo que aquí ya están más determinados los departamentos y existen más actividades. Este es más usual en los hoteles de 2 estrellas.



Este organigrama tiene la inclusión del Sub-Gerente, quien ejerce supervisión como el Gerente en todos los departamentos del hotel. Este por lo regular lo usan los hoteles de 3 estrellas; y los que tienen más de 200 habitaciones.



Este tipo de organigrama lo utilizan por lo regular hoteles de 4 y 5 estrellas

A continuación se mencionan brevemente las funciones de cada departamento a nivel ejecutivo:

DIRECTOR GENERAL; Es el responsable ante el Consejo de Administración de los resultados económicos a corto y largo plazo de la empresa, para lo cual debe planear, organizar, dirigir y evaluar todas las operaciones de la misma.

GERENTE GENERAL; El puesto reporta al Director General y es responsable de lograr, dentro de la filosofía, políticas y objetivos generales de la empresa, la satisfacción de los accionistas, del personal del hotel, de la comunidad y desde luego de los huéspedes y usuarios en general, debe alcanzar las utilidades planeadas en el ejercicio, desarrollar y mantener la más eficiente y motivada organización y la mejor satisfacción de las necesidades y deseos de los huéspedes en cuanto a la calidad de los servicios.

GERENTE RESIDENTE; Este puesto tiene las mismas funciones que el Gerente General, solo que en el organigrama aparece a nivel asesoría porque su puesto no es permanente dentro del hotel, sino que éste se entrena y capacita para ocupar el puesto de Gerente General en cuanto se abra otro hotel de la misma cadena.

DEPARTAMENTO DIVISION CUARTOS; Es la persona responsable -- ante el Gerente General de los departamentos de Recepción, Reserva_ ciones, Beli Boys, Ama de Llaves, Teléfonos, Lavandería y seguri- dad, y entre sus principales funciones están las de: Supervizar que - se cumplan con los objetivos, planes y programas establecidos por la empresa en todos los departamentos a su cargo, vigilar que se orga- nicen adecuadamente los eventos especiales como son las convenciones y seminarios que tengan lugar dentro del hotel, y debe supervizar - - que se atiendan debidamente a los huéspedes importantes.

DEPARTAMENTO DE RECEPCION; La importancia de este departa- miento para el desarrollo operacional es enorme, no solo por la gran cantidad de personas que acuden a él sino porque es el centro de ope- raciones de todo el hotel.

El trato que el huésped reciba aquí es de vital importancia para el -- progreso del hotel, ya que el huésped desde su arribo hasta su salida solicitará los servicios de este departamento.

El objetivo principal de este departamento es mantener el máximo - - porcentaje de ocupación posible en el hotel, con el objeto de maximiz- ar los ingresos brindando el mejor servicio posible y entre sus prin- cipales funciones tenemos que:

- Supervisa la elaboración de reportes de listas de huéspedes, entradas y salidas, llegadas sin reservación, salidas anticipadas, - no shows (esto es cuando el hotel esta totalmente ocupado) y el - reporte nocturno, para enviarlos a los diferentes departamentos - que lo requieren, con el fin de mantener el mejor control de ca- pacidad, ingresos y servicios.
- El Gerente de Recepción es reponsable del registro de grupos y - de vip's (personas muy importantes) para facilitar la entrada de - éstos y brindarles servicio y atenciones especiales.
- Elaborar estadísticas de ocupación mensualmente, con el fin de - hacer comparación de ocupación.
- Supervisa los tres turnos de recepción, para mantener el buen -- funcionamiento del departamento.
- Responsable de la venta directa de cuartos de mostrador con el - fin de mantener al hotel en máximo porcentaje posible de ocupa- ción.
- Asigna responsabilidades a sus empleados, en funciones específicas cerciorándose de su cumplimiento.
- Elaborar conjuntamente con el Jefe de Reservas los pronóstiti

cos de ocupación semanal, mensual, semestral y anual para la --
programación de otros departamentos.

- Supervisa el buen servicio, presentación y compostura del perso--
nal a su cargo para mantener la imagen y buen servicio de su --
área de trabajo.
- Supervisa el archivo de tarjetas de registro para dar la informa--
ción requerida por los distintos departamentos.

Cada hotel, según sea el número de habitaciones y servicios que - -
ofrezca al huésped, tiene un determinado número de personas que tra--
bajan en el departamento, aunque por lo regular existe un recepcionis--
ta y su ayudante. El primero es el que tiene más contacto directo --
con el huésped, se encarga de recibir y despedirlos, de tratar todos
sus asuntos y aclarar las dudas que tengan, también lleva un control
de las habitaciones y depende directamente del Jefe de Recepción o --
del Gerente de División Cuartos, según sea la organización del hotel.
El ayudante de recepción elabora tirillas, abre los expedientes, otor--
ga las llaves al cliente y además debe de conocer el funcionamiento -
del departamento, y en caso necesario él podrá realizar las funciones
del recepcionista.

Para ser un buen empleado en ese departamento se requiere de buena

presentación, preparación y educación, debe de ser una persona amable, cortés y con espíritu de servicio, debe tener conocimientos sobre la función de su departamento, sobre los servicios que presta el hotel e información turística que pueda ser de interés para el cliente o huésped.

La presentación es muy importante, ya que el asco del empleado (a) va a contribuir en la buena imagen que tenga el cliente del hotel.

DEPARTAMENTO DE RESERVACION; El objetivo principal de este departamento es controlar las reservaciones con el fin de elaborar el programa de pronósticos de ocupación correctamente y sus principales funciones son:

- Elaborar y controlar el libro de reservaciones, para evitar anomalías en las ventas.
- Supervisar a la secretaria y auxiliar de reservaciones para verificar el cumplimiento de sus labores.
- Confirma el espacio para grupos, con el fin de mantener al 100% la ocupación.
- Hace conteos para evitar la sobre-venta.
- Checa diariamente las reservaciones para el día siguiente y de --

esta forma obtiene sus datos correctos para la elaboración de - - sus pronósticos de ocupación.

El número de personas que componen este departamento, está en función de la capacidad del hotel y la cantidad de reservaciones que se reciban diariamente.

En algunos hoteles, la secretaria del Gerente de División de Cuartos o la secretaria del Gerente General, pueden tener el control de las reservaciones.

Cuando se reciba una reservación fuera del horario de servicio de la oficina de reservaciones, ésta se tomará en recepción, razón por la cual reservaciones debe informar a este departamento las fechas cerradas (son aquellas donde no se admiten reservaciones porque el hotel estará completamente ocupado).

Un aspecto muy importante de las personas que reciben las reservaciones es que deben estar bien capacitadas, no solamente en el manejo de su departamento, sino que deben de saber algún otro idioma extranjero, deben de tener buena aptitud para la venta, ya que cuando un huésped solicita la reservación de una habitación, gracias a la sugerencia del empleado se le puede vender una suite.

Otra de las funciones más importantes de este departamento es mantener informado al Gerente, Jefes de Departamento y personas que lo soliciten sobre la ocupación pasada del hotel y los pronósticos de ocupación futura.

DEPARTAMENTO DE BELL BOYS; El objetivo principal es coordinar y supervisar el trabajo general de su departamento para proporcionar información y asesoría al huésped respecto de sus necesidades turísticas tanto dentro como fuera del hotel. Entre sus principales funciones tenemos:

- Elaborar listas de asistencia semanal del personal a su cargo con el fin de reportar e informar a contabilidad y nóminas para su remuneración.
- Atiende teléfonos a su cargo y localiza a la persona interesada que se encuentra en la alberca o en el lobby.

Este departamento es considerado dentro de la hotelería como uno de los más importantes, ya que el cliente puede catalogar el servicio por la primera impresión que recibe y los bell boys son los primeros en dársela.

Ya es por todos conocido que grandes personalidades dentro de la hote

telería, empezaron su carrera ascendente en este puesto.

Las personas que trabajan en este departamento deben de ser amables y con una buena aptitud para servir al cliente, independientemente del dominio del idioma inglés, deben de conocer el hotel a la perfección; así como todos los servicios que ofrece con sus respectivos horarios.

Los empleados que componen este departamento son: El Capitán de bell boys, los bell boys, porteros y pajes.

DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES; El objetivo principal de este departamento es planear, organizar y supervisar la limpieza del hotel excluyendo de su cuadro de acción los departamentos de cocina, salones, mantenimiento y lavandería, mediante el desarrollo de los programas de trabajo cuidando de esta forma la presentación de limpieza y comodidad para el cliente. Entre sus principales funciones tenemos:

- Supervisar las roperías para certificar que se cuenta con todos los elementos indispensables para trabajar.
- Checa que las Camaristas esten en sus puestos debidamente uniformadas y presentadas con el objeto de evitar una mala impresión en los huéspedes.

- Elabora presupuestos anuales según pronósticos de ocupación para establecer cuanto necesita en suministros y elementos necesarios para satisfacer el servicio.
- Queda bajo su responsabilidad reportar a mantenimiento la reparación de muebles, teléfonos, etc., y verificar que se lleven a cabo dichas reparaciones.
- Es responsable de hacer requisiciones de personal, compras y almacén.
- Entrena y capacita debidamente a supervisores de nuevo ingreso, así como a camaristas que le envíen para ocupar cualquier vacante.

Este departamento es importante, ya que es responsable de tener limpio y ordenado el hotel ante la clientela y visitantes comprendiendo -- los servicios de aseo de todas las áreas públicas y de cada una de las habitaciones, así como también del buen uso y mantenimiento de todo el material que se refiere en el departamento.

En muchos hoteles no se le da la importancia debida a este departamento y solamente existe un grupo de personas que se dedican a limpiar las habitaciones y las áreas de servicio sin ningún sistema, y es

por eso que existen faltantes de blancos, la limpieza deja mucho que desear y las quejas de los clientes son múltiples.

En la mayoría de estos hoteles, no existe la inspección de blancos, - la asignación de áreas es mala, no se toman inventarios, etc., por lo tanto son hoteles que tienen muchas pérdidas en este departamento y su servicio es muy malo.

El ama de llaves además es responsable de su departamento ante el Gerente de División Cuartos o del Gerente General, según sea la organización del hotel.

DEPARTAMENTO DE TELEFONOS; Este es uno de los departamentos -- clave dentro de la organización de un hotel, porque implica comunicación tanto interna como externa. Se requiere de un servicio rápido y eficaz a la vez, tanto para que el huésped tenga una buena imagen del hotel, como para un mejor desarrollo de las funciones de cada departamento y facilitar las negociaciones tanto de los huéspedes como del mismo hotel. Por lo tanto es importante señalar que del correcto funcionamiento del departamento dependerá el que se obtengan pérdidas o utilidades para la empresa. Es por eso que este departamento debe tener un estricto control, sobre todo en cuanto a la operación contable se refiere.

Así tenemos que sus principales funciones son:

- Supervisar que el personal a su cargo (operadoras de teléfonos) - realicen las conexiones correspondientes a las llamadas solicita-- das.
- Reporta al departamento de mantenimiento y a la Compañía de -- Teléfonos sobre las anomalías ocasionales del equipo, para su -- correspondiente reparación.
- Interviene en la toma de decisiones con su jefe inmediato, cuando un huésped ha solicitado no ser molestado y surge una llamada -- urgente, con el fin de hacerlo en la primera oportunidad.

El personal requerido para este departamento variará según la capaci-
dad del hotel, su categoría, el equipo de trabajo con que cuente; etc;
se debe tener especial cuidado al seleccionar al personal de este de--
partamento, ya que debe de cubrir ciertos requisitos indispensables --
como son: el dominio del idioma inglés, cultura general, destreza --
manual, voz bien modulada, ésto es muy importante ya que a través
de la voz de la operadora dependerá que el huésped o posible huésped
se forme una buena o mala impresión del hotel.

DEPARTAMENTO DE LAVANDERÍA: Desde la planeación del hotel, -
se debe hacer un estudio acerca de la conveniencia de situar una la--
vandería dentro del mismo, ya que si el trabajo de este departamento

va a ser poco es mejor contratar los servicios de una lavandería de la localidad.

En caso de que la lavandería este situada en el hotel, este departamento puede dar servicio a hoteles más pequeños, lo que les permite un mayor porcentaje de utilización de su capacidad instalada en este aspecto; sus principales funciones son:

- Supervisar la limpieza y buen estado del departamento con el fin de mantener su buena presentación.
- Checar el proceso de lavado para evitar anomalías y retardos en el servicio.
- Revisar el reporte diario del departamento de Banquetes para dar el servicio debido y a la hora requerida.
- Es responsable de reportar los servicios ocasionales y especiales, para el control de caja y contabilidad.
- Elabora el reporte diario de la producción y lo manda mensualmente a contabilidad para la especificación de costos.

En términos generales, los trabajos que realiza este departamento son; lavandería, tintorería en blancos de ama de llaves, mantelería,

servilletas de alimentos y bebidas, uniformes de empleados y ropa -- de clientes.

El personal de este departamento lo componen; el Jefe del Departamento, las lavadoras, planchadoras, marcadora, jefe de valets, valets y mozo de limpieza. El jefe inmediato del jefe de lavandería es el Gerente de División Cuartos, pero según sea la organización del hotel, puede ser el Ama de Llaves o el Gerente General.

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD; El objetivo principal de este departamento es proteger al hotel y a sus huéspedes, y todos sus empleados deben ser guardianes del hotel y cuidar su moralidad, no solo los agentes de este departamento.

Este departamento lo componen; el Jefe del departamento y los agentes en turno; y sus principales funciones son: vigilancia, seguridad y moralidad.

Existen hoteles en los cuales no existe este departamento pero efectúan un contrato con una persona o empresa especializada en este campo, para la seguridad de su hotel. Estas empresas hacen un análisis del hotel y aplican un sistema de seguridad adecuado.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS; Es responsable ante el

Gerente General de los departamentos de Personal y Capacitación - -
(este último en caso de que exista este departamento dentro del hotel)
y conjuntamente con ellos tiene las funciones de seleccionar, contra--
tar y reclutar al personal no ejecutivo, y deberá implantar cursos - -
de Capacitación y Adiestramiento a sus empleados.

Deberán establecer programas que atraigan a grandes números de empleados
competentes al hotel, atender aspectos relativos a las rela- -
ciones laborales como son los problemas de ausentismo y disciplina.
El Gerente del departamento de Recursos Humanos debe promover los
contratos (Colectivos, Individuales, de Confianza, de Planta, Temporal
Sindicalizado y no Sindicalizado), además otorga al trabajador las - -
prestaciones que la Ley indica, y dependiendo del tipo de hotel, exis-
ten otra clase de incentivos como son: descuentos de cortesía, dine-
ro en efectivo, algunos días de permiso, al empleado del mes se le -
otorga una placa, obtienen descuentos en Restaurantes y Estaciona- -
mientos, etc.

El Gerente de este departamento debido a que tiene a su cargo el re-
clutamiento de empleados en todos los niveles que se requieren, esta-
rá demasiado ocupado, pero nunca lo suficiente como para no poder -
analizar algún problema con un empleado.

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS; Este departamento -- es de suma importancia para un hotel, ya que sus ganancias después de la venta de cuartos, son las de este departamento.

El Gerente de este departamento es responsable ante el Gerente General de los departamentos de Cocina, Restaurantes, Bares, Centros Nocturnos, Banquetes, Room Service e Stewards y es el encargado de proporcionar a los clientes, dentro de las políticas de la empresa el mejor servicio de Alimentos y Bebidas obteniendo de ello la rentabilidad establecida en los objetivos de la gerencia a su cargo, para lo cual analiza el comportamiento de la competencia, promueve el uso de los Restaurantes y Bares del hotel, mantiene una oferta actualizada y atractivos menús dentro de los precios autorizados, asegura la calidad de los Alimentos y Bebidas, superviza el servicio a clientes y vigila que los costos se mantengan dentro de los márgenes establecidos por la empresa.

DEPARTAMENTO DE VENTAS; Este departamento es relativamente nuevo en el campo de la administración hotelera y como tal se ha convertido en una de las funciones vitales de el hotel. El gran aumento de competencia ha previsto un gran ímpetu al desarrollo de gerencia de ventas, otra razón para el desarrollo de este departamento es el cambio de necesidades del Gerente General, el cual debe tratar con

tantas estadísticas, porcentaje de cuartos, alimentos, pagos y administración general; y por tanto delega a ventas muchas de las relaciones públicas.

El Gerente de Ventas es responsable ante el Gerente General de los departamento de Ventas Comerciales, Agencia de Viajes y Grupos y Convenciones, y es el encargado de planear, dirigir y supervisar las ventas del hotel, buscando su óptima ocupación dentro de las políticas y objetivos establecidos por la Empresa. Para ello debe elaborar el plan anual de mercado, identificando y valuando mercados cubiertos y potenciales, debe analizar el comportamiento de la competencia, la capacidad del hotel y los precios. Igualmente debe realizar el seguimiento de dicho plan llevando a cabo la promoción de los servicios, la elaboración y distribución de ayudas publicitarias, negociaciones de grupos, estímulos de ventas, etc.

Entre las principales funciones del Gerente de Ventas tenemos:

- Administra y Coordina las funciones de su departamento solicitando negocios y dando servicio a cualquier solicitud de los grupos hospedados con el fin de incrementar los ingresos y satisfacer las necesidades diferentes de los clientes.
- Elabora planes de ventas y revisa los procedimientos con el fin de

de generar al máximo las ventas y mantener la calidad de las - -
mismas.

- Elaborar información de ventas, para todos los departamentos con el fin de que programen su operación de servicios.
- Superviza semanalmente el programa de ocupación, para que en caso necesario haga promoción de ventas o resuelva el problema si es que existe la sobre-venta.
- Es responsable del entrenamiento del personal del departamento de ventas y de la preparación de una persona para su posible - -reemplazo en caso necesario; y así poder mantener el buen funcionamiento del departamento.

La organización de este departamento depende de varios factores tales como el tamaño y la ubicación del hotel, las capacidades y responsabilidades del personal, y los objetivos y políticas de la misma empresa.

DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA; El Contralor General, reporta directamente al Gerente General y tiene la función básica de supervizar y coordinar el trabajo de los sub-departamentos que estan a su cargo y que son contabilidad, cuentas por pagar, cuentas por cobrar,

crédito y cajas, también es responsable de la correcta y oportuna -- elaboración de los Estados Financieros del hotel, así como de los in_ formes y comentarios sobre resultados que deban rendirse al Consejo Administrativo.

Debe implantar y vigilar los sistemas de control interno del hotel, - igualmente esta a su cargo la administración eficiente de los recursos financieros, incluyendo dictámenes sobre la autorización de créditos y la vigilancia de su recuperación. Es responsable de atender adecua-- damente los asuntos de carácter fiscal del hotel y del trámite de las - licencias y permisos que requiera para su funcionamiento.

Por lo anterior, este departamento juega un papel muy importante en el hotel, ya que éste es el que va a informar las ganancias, pérdidas y gastos que éste realiza publicandolas cada mes en sus Estados Fi-- nancieros.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO; El Gerente de Mantenimien-- to reporta directamente al Gerente General y es responsable de la - - operación de este departamento, para conservar en óptimas condicio-- nes de operación, funcionalidad y presentación de todo el equipo elec-- tromecánico, mobiliario, edificio y jardines del hotel, dentro de los - presupuestos de gastos establecidos.

Este departamento esta muy ligado a todos los departamentos del - - hotel puesto que aquí se reporta cualquier desperfecto referente a instalaciones y equipo.

Todos los Hoteles a través de los años van sufriendo deterioros en -- sus instalaciones y es a base de la ejecución de programas de mantenimiento que se consigue conservar la imagen de un hotel con excelentes instalaciones físicas. Hasta ahora en la mayoría de los hoteles, el departamento de mantenimiento se ha encargado de reparaciones -- "urgentes" sin tomar en cuenta la prevención de éstas.

Es muy conveniente tratándose de hoteles grandes, la contratación como jefe de este departamento de una persona que tenga conocimientos y experiencia en esta área, ya que tendrá a su cargo a las siguientes personas; pintor, plomero, electricista, carpintero, técnico en aire acondicionado, empleado para el mantenimiento de albercas, etc.

5. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Se le llama hipótesis a la respuesta tentativa que se propone a una pregunta o a un problema propuesto, es decir, cuando no tenemos la plena seguridad de que nuestra respuesta sea la más correcta.

Existen diferentes tipos de hipótesis de acuerdo con el grado de desarrollo que se ha obtenido o del alcance que se propone:

- 1.- Ourrencias.- éstas son hipótesis que carecen de fundamento teórico y que además no han sido verificadas.
- 2.- Empíricas.- son las que carecen de fundamento teórico pero que con la experiencia ya han podido comprobarse.
- 3.- Plausibles.- son las que tienen fundamento teórico, pero éstas no han podido ser comprobadas por la experiencia.
- 4.- Convalidadas.- son hipótesis con fundamento teórico y que ya han sido comprobadas por la experiencia.
- 5.- Alternativas.- éstas se utilizan para la seguridad de la investigación, o sea que para no perder tiempo en búsquedas inútiles tenemos que buscar diferentes hipóte_

sis como respuesta a un mismo problema y escoger -- entre ellas cuáles y en qué orden se van a tratar de -- comprobar.

6.- Nula.- ésta se toma de la estadística, y es formulada para ser rechazada, es decir que el resultado de la estadística de la muestra se debe solamente a la casualidad, o sea que no corresponde a la población de la que fue tomada la muestra.

7.- De Trabajo.- son las hipótesis propuestas provisionalmente para el estudio, en una etapa anterior al lanzamiento de la investigación definitiva.

Las hipótesis se forman con dos tipos de variables la independiente y la dependiente las cuales podemos definir como:

INDEPENDIENTE.- (sujeto de la hipótesis) es el elemento, fenómeno o situación que explica, condiciona o determina la presencia de otro.

DEPENDIENTE.- (atributo de la hipótesis) es el elemento, fenómeno o situación explicado que está en función de otro.

Para la presente investigación se tiene la hipótesis de que:

"La detección de necesidades es fundamental previa a la elaboración de cualquier programa de capacitación y adiestramiento a fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos que se designen a ésta función".

Considerando las variables en nuestra hipótesis tenemos que la variable independiente es:

"La detección de necesidades es fundamental previa a la elaboración de cualquier programa de capacitación y adiestramiento.....

Y la variable dependiente es:

.....a fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos que se designen a esta función".

6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Se le llama objetivo a un fin que se persigue lograr, es decir, que es todo aquello que se desea alcanzar.

Por lo tanto las metas que se pretenden alcanzar en la presente investigación son las siguientes:

- Aprobar o disprobar la hipótesis
- Conocer dentro de las actividades que se tienen cuál de ellas representa mayor interés para aquellos que prestan sus servicios en este tipo de empresas.
- Determinar qué factor sobresaie respecto a la motivación que tiene la gente y que representa el porqué esta dispuesta a capacitarse.
- Dentro de las áreas funcionales detectar cuál es la de mayor interés para desarrollarse dentro de la empresa.
- Determinar las responsabilidades y requerimientos principales del área sujeta a investigación.

7. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

OBSERVACION.- Entendemos que es la acción de observar, de mirar detenidamente empleando los sentidos del investigador.

Existen tres tipos de observación los cuales son:

Documental.- Este tipo de datos esta contenido en escritos de diversos tipos como son los manuscritos, periódicos, revistas, libros y cualquier otra información escrita.

Monumental.- Esta se relaciona con monumentos de cualquier tipo de arquitectura, escultura y pintura, estos encierran datos no solamente del autor sino del grupo cultural al que pertenece y a la época.

Sin embargo, la palabra monumento no la debemos confundir solamente con grandiosidad, sino que cualquier herramienta o instrumento utilizado forma parte de esta clase de monumentos como son las habitaciones, mobiliario, útiles de cocina, armas de defensa indumentaria de los representantes del poder público, Banderas, emblemas, etc.

De Conducta.- El laboratorio del investigador social está en medio de las gentes, ya que sus conductas son las que forman el campo de estudio del investigador.

ENTREVISTA .- Es una conversación entre dos personas de las cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado, todas tienen como finalidad obtener alguna información, pero también deben de tener - - otra finalidad ya que ésta es la que va a dar el carácter de la entrevista.

Existen dos tipos de entrevistas la dirigida y la no dirigida.

La entrevista dirigida llamada también estructurada, controlada o - - guiada, se sigue un procedimiento fijado de antemano por una serie - - de preguntas que el entrevistador ya tiene preparadas. Este tipo de entrevistas tiene múltiples usos según sea su finalidad, el tipo de datos que se requieran recabar o según el tipo de personas entrevista--das.

La entrevista no dirigida deja la iniciativa total al entrevistado permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, opiniones, etc., el entrevistador en algunos casos puede hacer preguntas concretas pero - - con miras a que el entrevistado manifieste sus opiniones espontánea--mente.

CUESTIONARIO .- Es un sistema de preguntas que tiene como finali--dad obtener datos para una investigación, es impreso lo cual nos permite ahorrar tiempo y costos en relación con la entrevista, al mismo

tiempo que podemos cuestionar a un mayor número de personas. Todo cuestionario presupone el diseño de la investigación y la -- elaboración del mismo requiere de un procedimiento estricto.

Por otro lado tenemos que también existen varios tipos de cuestionarios, esto dependen de la clase de preguntas y respuestas que en él se incluyan.

Cuestionarios con respuesta abierta, en estos se plantea la pregunta pero no se impone la forma de la respuesta, sino que se - deja que respondan lo que ellos quieran.

- De elección forzosa aquí se ofrecen dos o más alternativas - como respuesta y se debe de escoger aquella o aquellas que - más se asemejen con su forma de pensar o responder.
- Dicotomicos, en estos se ofrecen solamente dos alternativas para responder afirmativa o negativamente.
- Tricotomicas, se ofrecen tres alternativas como respuesta SI NO - NO SE.

Después de analizar brevemente dichos instrumentos se decidió - llevar a cabo la presente investigación por medio de un cuestio nario y basándonos en respuestas de elección forzosa.

Se recabo la información con un total de 18 personas, las cuales están empleados en las siguiente forma:

Departamento de Recepción	7
Departamento de Reservas	2
Departamento de Bell Boys	9

CUESTIONARIO

Que aplica la Srta. Martha Alamilla Palmeño quien cursa la materia de Seminario de Investigación Administrativa y que forma parte del -- plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración.

Gracias por su colaboración.

P R E G U N T A S

1.- Antigüedad en la empresa.

- | | |
|------------------------------|-----|
| De 1 mes hasta 2 años | () |
| Más de 2 años hasta 6 años | () |
| Más de 6 años hasta 10 años | () |
| Más de 10 años hasta 18 años | () |
| Más de 18 años hasta 30 años | () |

2.- Referente a las habilidades que se requieren en su puesto en qué grado las domina.

- | | |
|-----------------|-----|
| Muy bien | () |
| Regular | () |
| Deficientemente | () |

3.- Indique en que otras funciones ajenas a su puesto tiene conocimientos.

- | | |
|-------------------|-----|
| Recepción | () |
| Caja de recepción | () |
| Reservaciones | () |
| No tiene | () |
| Varios | () |

4.- Problemas más frecuentes en su departamento.

- | | |
|----------------------------|-----|
| De comunicación | () |
| De instrumentos de trabajo | () |
| Otros | () |
| No existen | () |

5.- A qué se debe que tenga usted éxito en la atención para con los huéspedes.

Relaciones humanas	()
Atención y servicio	()
Adaptabilidad	()
Experiencia en el puesto	()
Otros	()

6.- En qué áreas desearía incrementar sus conocimientos.

Recepción	()
Alimentos y bebidas	()
Reservaciones	()
Otros	()

7.- Por qué desearía usted capacitarse.





Superación personal	()
Más salario	()
Conocer otras áreas	()
No conviene económicamente	()

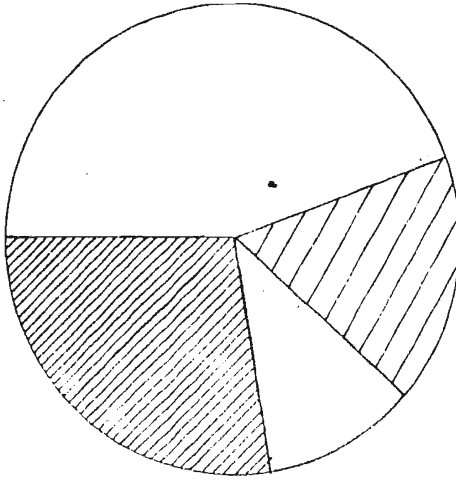
8.- Qué otro puesto le gustaría ocupar.

Dentro de su área	()
Fuera de su área	()
El mismo puesto	()
Cualquier otro	()

8. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

1.- Antigüedad en la empresa

	<u>Número de personas</u>	<u>%</u>	
De 1 mes hasta 2 años	8	44.4	
Más de 2 años hasta 6 años	3	16.7	
Más de 6 años hasta 10 años	-	--	
Más de 10 años hasta 18 años	2	11.1	
Más de 18 años hasta 30 años	5	27.8	
TOTAL	18	100 %	

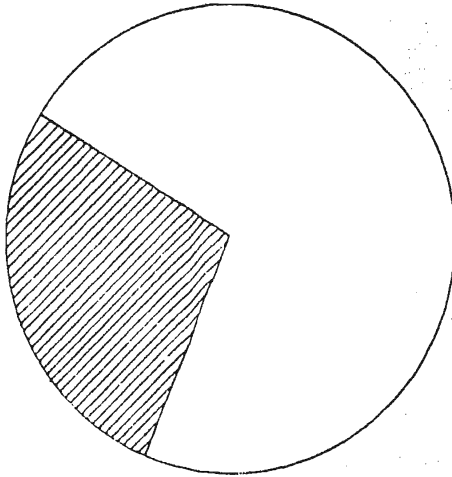


INTERPRETACION:

La antigüedad más notoria es la de 1 mes a 2 años, por lo que podemos decir que existe un índice de rotación de personal bastante considerable.

2.- Referente a las habilidades que se requieren en su puesto en qué grado las domina.

	<u>Nº de</u> <u>Personas</u>	<u>%</u>	
Muy bien	13	72	□
Regular	5	28	▨
Deficientemente	--	--	
TOTAL	18	100%	

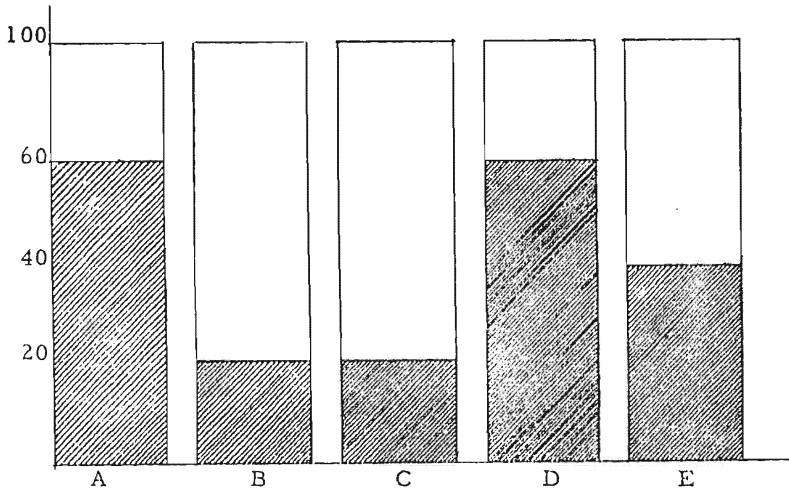


INTERPRETACION:

En general la mayoría de los empleados consideran tener buen dominio en relación a las tareas que realizan.

3.- Indique en que otras funciones ajenas a su puesto tiene conocimientos.





	<u>Incidencia</u>	<u>En Relación Al 100%</u>
A) Recepción	6	60
B) Caja de recepción	2	20
C) Reservasiones	2	20
D) No tiene	6	60
E) Varios	4	40

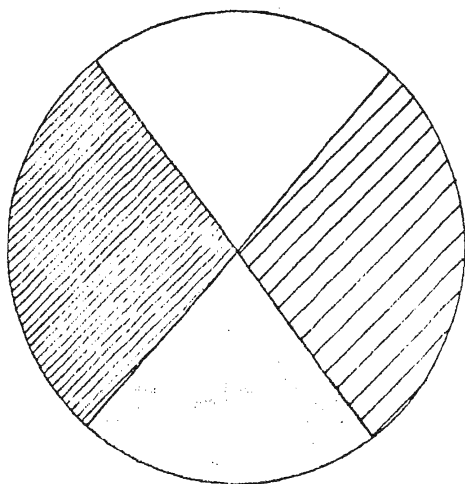


INTERPRETACION:

El puesto en el que se tiene más experiencia es el de recepción, por lo que significa que se inclinan más por esta área; y un porcentaje -- igual no tiene conocimientos en ninguna otra.

4.- Problemas más frecuentes en su departamento.






	<u>Nº de Personas</u>	<u>%</u>	
De comunicación	4	22.2	
De instrumentos de trabajo	5	27.8	
Otros	4	22.2	
No existen	5	27.8	
TOTAL	<u>18</u>	<u>100%</u>	

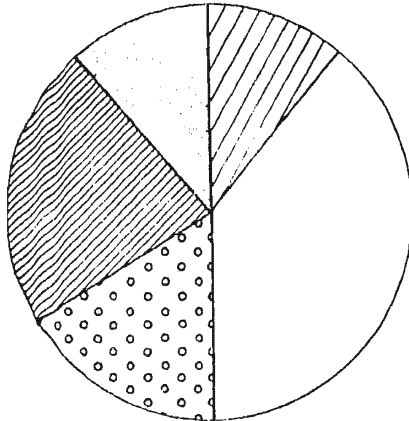


INTERPRETACION:

La carencia de instrumentos de trabajo es lo más representativo en este caso, aunque por otra parte en igualdad de circunstancias afirman no tener ningún problema

5. - A qué se debe que tenga usted éxito en la atención para con los huéspedes.

	<u>Nº de</u> <u>Personas</u>	<u>%</u>	
Relaciones humanas	2	11,1	
Atención y servicio	7	38,9	
Adaptabilidad	3	16,7	
Experiencia en el puesto	4	22,2	
Otros	2	11,1	
TOTAL	<u>18</u>	<u>100%</u>	

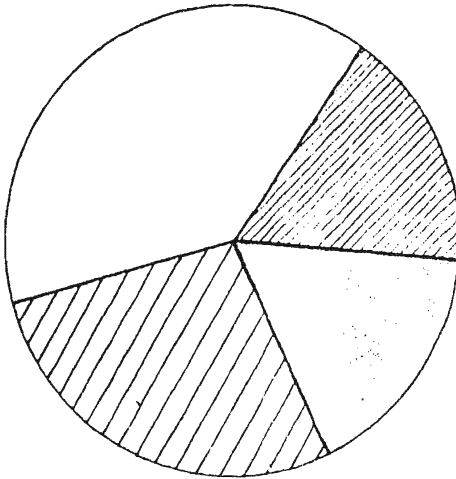


INTERPRETACION:

El proporcionar la adecuada atención y servicio se considera como uno de los factores más que suficientes para obtener buenos resultados en el desempeño de las actividades, aunque también cabe hacer hincapié que por lo menos los de más factores considerados son igualmente importantes.

6.- En qué áreas desearía incrementar sus conocimientos

	<u>Nº de</u> <u>Personas</u>	<u>%</u>	
Recepción	7	38.9	□
Alimentos y bebidas	3	16.7	▨
Reservaciones	3	16.7	□
Otras	<u>5</u>	<u>27.7</u>	▩
TOTAL	18	100 %	

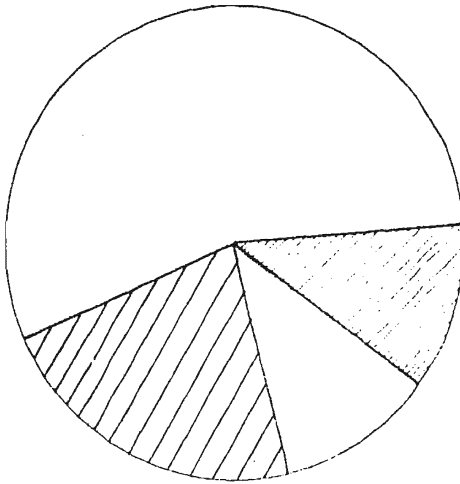


INTERPRETACION:

Los encuestados desean incrementar sus conocimientos en el área de recepción, ya que todos los puestos de una u otra forma se relacionan con dicha área.

7.- Por qué desearía usted capacitarse.





	<u>Nº de</u> <u>Personas</u>	<u>%</u>	
Superación personal	10	55.6	□
Más salario	2	11.1	▨
Conocer otras áreas	2	11.1	□
No conviene económicamente	4	22.2	▧
TOTAL	<u>18</u>	<u>100 %</u>	

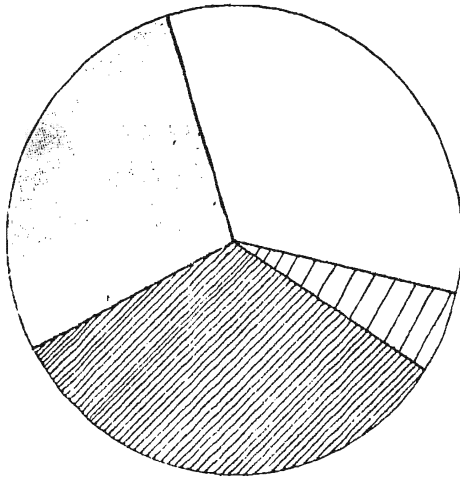


INTERPRETACION:

En general el personal desea capacitación por su propia superación, - pero debemos de tomar en cuenta que el 22,2% no quiere capacitarse en ninguna otra área, ni quiere cambiar de puesto.

8.- Qué otro puesto le gustaría ocupar.

	<u>Nº de</u> <u>Personas</u>	<u>%</u>	
Dentro de su área	6	33.3	
Fuera de su área	5	27.8	
El mismo puesto	6	33.3	
Cualquier otro	<u>1</u>	<u>5.6</u>	
TOTAL	18	100 %	

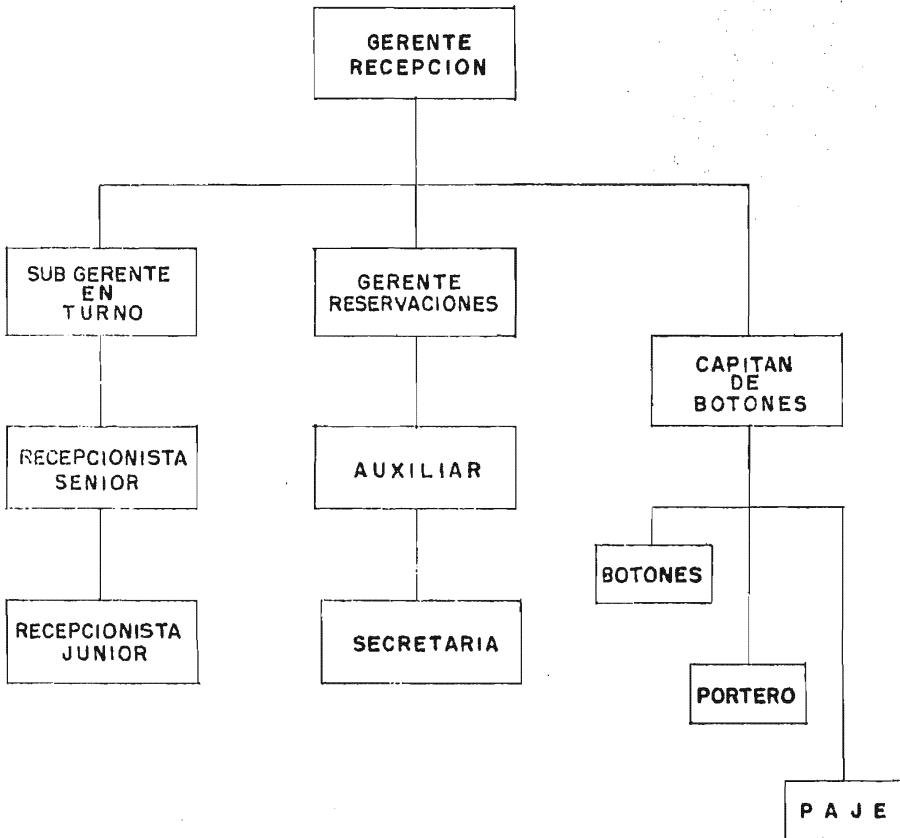


INTERPRETACION:

Los puestos que les gustaría ocupar estan dentro de su misma área, pero un igual número desca quedarse en su mismo puesto pues no con viene a sus intereses económicos el cambiarlo.

8.1 ANALISIS DE LOS PUESTOS

Se realizó un Análisis de Puestos en los departamentos en los cuales se llevó a cabo la detección de necesidades, en el siguiente organigrama podemos observar con mejor claridad como se encuentran organizados dichos departamentos.



PUESTO: GERENTE DE RECEPCION

OBJETIVO: Coordinar y supervizar los departamentos de recepción, reservaciones y bell-boys con el fin de que se lleven a cabo los objetivos y políticas establecidas por la Dirección Administrativa; y cumple con las actividades específicas de su puesto.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Superviza la elaboración de reportes, las listas de los huéspedes, las entradas y salidas, llegadas sin reservación, salidas anticipadas; y el reporte nocturno, con el fin de enviarlos a los diferentes departamentos que lo requieran, esto es para mantener el mejor control de capacidad, ingresos y servicios.
- Superviza los tres turnos de recepción con el fin de mantener el buen funcionamiento del departamento.
- Elabora estadísticas de ocupación mensualmente con el fin de hacer comparación de ocupación.
- Asigna responsabilidades a sus empleados en funciones específicas, cerciorándose de su cumplimiento.
- Es responsable de la liquidación de cuentas de huéspedes con el -

fin de mantener los ingresos correspondientes a la ocupación.

- Decide sobre los problemas de sobre-ventas, para dar la mejor solución a los mismos.
- Superviza el buen servicio, presentación y compostura del personal a su cargo para mantener la buena imagen y servicio de su área de trabajo.
- Coordina con el Gerente de Crédito cualquier problema que surja con huéspedes respecto de su crédito.
- Es responsable de que el departamento de recepción, reservaciones y bell-boys, esté debidamente capacitado para lo cual deberá elaborar programas de capacitación y adiestramiento y deberá llevar a cabo juntas para verificar los procedimientos y aclarar problemas de los departamento.
- También es responsable de tener siempre un elemento de su departamento capacitado para suplirlo en su ausencia.
- En ausencia del Gerente de División Cuartos, asume la responsabilidad de la coordinación de la operación de los diferentes departamentos que componen División Cuartos.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Mantiene relaciones con todos los demás departamentos del hotel con el fin de dar y recibir información necesaria para el buen funcionamiento de éste.

REQUERIMIENTO:

Preparación; Técnico en administración de empresas turísticas, -
inglés 100%.
Licenciado en administración de empresas turísticas.

Habilidades: Don de mando.
Don de convencimiento.
Habilidad para relacionarse.
Retentiva.

Conocimientos; Conocer el sistema de operación de recepción desde
luego y de todos los demás departamentos ligados a
éste.

Experiencia; 2 ó 3 años en puesto similar.

PUESTO: SUB-GERENTE DE RECEPCION

OBJETIVO .- Coordinar el departamento de recepción y supervisar la operación y servicio del departamento de acuerdo a las políticas de la Dirección Administrativa, con el fin de que se apliquen correctamente las tarifas autorizadas y cumpliendo así con las actividades específicas de su puesto.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Su principal función es ayudar a resolver quejas de los huéspedes con la mejor solución posible, dando muestras de su preparación y deseos de colaborar en estas funciones.
- Realiza y autoriza el ajuste de tarifas mal aplicadas, con el fin de corregirlas adecuadamente y evitando así retrasos y conflictos.
- Revisa ciertas áreas del hotel, con el fin de que éste se conserve siempre en buen estado.
- Participa y colabora en la actividad de recepcionista cuando existe exceso de trabajo con el fin de dar un servicio rápido y eficiente.
- Da la bienvenida y acompaña a Vip's a sus habitaciones.

- Bajo ninguna circunstancia puede abandonar el hotel hasta ser relevado.
- Asiste al departamento de seguridad para investigar cualquier incidente o robo dentro del hotel.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Mantiene contacto con hoteles con el objeto de tener información acerca de cuartos disponibles - en caso de sobre-venta, esto es por medio del teléfono y en algunos casos por medio de carta; con algunas agencias de viajes para dar y solicitar información, incluyendo reservaciones.

REQUERIMIENTOS :

- Preparación: Técnico en hotelería, inglés 100%, conocimientos básicos de Administración.
- Habilidades: Manejar Rack maestro, amabilidad, facilidad de palabra, trato con la gente.
- Conocimientos: Escribir a máquina, conocer el sistema de operación de recepción y de los puestos ligados a éste.
- Experiencia: 2 años mínimo como recepcionista.

PUESTO: RECEPCIONISTA SENIOR

OBJETIVO .- Dividir y clasificar las diferentes actividades del día - con el objeto de facilitar el proceso de la ejecución del trabajo a en- cargados de los tres turnos en recepción.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES :

- Checa que no existan discrepancias pendientes al recibir turno - - con el objeto de no tener problemas en el transcurso del día.
- Verifica la aplicación de tarifas maquinadas por el recepcionista Jr., con el objeto de evitar errores.
- Elabora el reporte de conteo con el fin de conocer el porcentaje de ocupación durante el día y así conocer el número de habitacio- nes disponibles.
- Es responsable del adiestramiento del personal de nuevo ingreso -- en el departamento para brindar un buen servicio.
- Debe usar buen juicio y técnicas de ventas para obtener el más al to ingreso posible por cuarto de acuerdo con las políticas del ho- tel.
- Reporta al departamento de Ama de llaves las salidas y controla -

el Rack maestro de acuerdo a los cuartos limpios que le vaya -- entregando el Ama de llaves.

- Deberá supervisar el tablero de llaves y la correspondencia que no haya sido recogida por el cliente sea enviada a su habitación durante su turno, (esto será en el turno nocturno).

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- Mantiene relaciones con el departamento de Ama de llaves para -- reportar conjuntamente el estado de ocupación de las habitaciones.
- Reporta anomalías de las habitaciones dependiendo del tipo, ya -- sca con mantenimiento o Ama de llaves.
- Tiene relaciones con Bell-Boys para comunicar entradas y sali- -- das de huéspedes.
- Mantiene relaciones con las personas que trabajan en caja de re- -- cepción.
- Se relaciona también con teléfonos para enviar slips de huéspedes ya registrados.

REQUERIMIENTOS :

Preparación: Estudios de turismo, inglés 90%

Habilidades: Trato con la gente, amabilidad, facilidad de palabra,
cortesía.

Conocimientos: Escribir a máquina.
Conocimientos de hotelería.

Experiencia: De 1 a 2 años en el departamento de recepción.

PUESTO: RECEPCIONISTA JUNIOR.

OBJETIVO.- Auxilia al encargado de recepción a registrar a los huéspedes, así como dar información a los mismos con el fin de agilizar el servicio de ingreso y salida de los huéspedes.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Es responsable de llevar al corriente la correspondencia que ingresa en recepción con el fin de hacerla llegar a su destino oportunamente.
- Mantiene el Rack de información en orden.
- Coloca llaves de habitaciones en orden.
- Elabora los folios de grupos y listas en orden alfabético de los mismos.
- Mecanografía las cuentas de registro de cada uno de los huéspedes con el fin de llevar un control de éstos y facilitar la liquidación de los mismos.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Establece relaciones con la caja de recepción con el fin de aclarar información correspondiente a sus funciones, establece relaciones con los huéspedes con el fin de re

gistrarlos, darles información y un trato cortés y agradable.

REQUERIMIENTOS:

Preparación: Estudios de turismo, 90% de inglés.

Habilidades: Amabilidad, cortesía.

Conocimientos: Escribir a máquina, conocimientos de hotelería.

Experiencia: De 3 a 6 meses en el departamento de recepción.

PUESTO: GERENTE DE RESERVACIONES

OBJETIVO.- Controlar las reservaciones con el fin de elaborar el programa y pronósticos de ocupación correctamente.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Supervisa a la secretaria y auxiliar de reservaciones para verificar el cumplimiento de sus labores.
- Hace conteos de ocupación para evitar la sobre-venta .
- Reporta el total de cortesías llegadas de cada mes.
- Aprueba todas las reservaciones del día, antes de ser pasadas al departamento de recepción.
- Tiene especial cuidado cuando el departamento de recepción lleve a cabo ventas directas y cuando considere que el hotel estará totalmente ocupado, tomando en cuenta reservaciones garantizadas y de límite.
- En ausencia del Gerente de Recepción o Sub-Gerente asume responsabilidades.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Establece relaciones con todos los departamentos y agencias de viajes, líneas aéreas, etc.; - con el fin de mantener el mayor porcentaje posible de ocupación.

REQUERIMIENTOS:

Preparación: Técnico en administración de empresas turísticas, -
inglés 100%.

Habilidades: Facilidad de palabra, don de mando.

Conocimientos: En hotelería, y otros idiomas.

Experiencia: 1 año como mínimo en puesto similar.

PUESTO: AUXILIAR DE RESERVACIONES .

OBJETIVO .- Elaborar las tirillas de reservaciones para ordenarlas en el Rack por orden alfabético y cronológico así como asistir al Gerente de reservaciones en diferentes actividades para la organización de su trabajo y agilización del mismo.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Actualizar el Rack respecto a reservaciones y cancelaciones con el fin de evitar confusiones.
- Contesta llamadas telefónicas y recibe todo tipo de reservaciones verificando en el calendario de disponibilidad las fechas para satisfacer las necesidades del solicitante.
- Archiva cronológica y alfabéticamente papeletas de reservación -- para tener el mejor control de las tirillas y de los datos de las mismas.
- Recibe relación de depósitos de la Gerencia, así como directos y por Telex.
- Lleva estricto control de los depósitos recibidos, en una libreta.
- Prepara solicitud de reembolsos en caso de que exista alguna can

celación, teniendo cuidado de llevar un estricto control de éstos.

- Atiende solicitudes de comisiones, checando número de cuartos y estancia real de clientes enviados por agencias comisionables, -- elaborando así solicitud de cheque al departamento de contabilidad para el debido pago.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Establece relaciones con el departamento de recepción, grupos y convenciones para dar la información que soliciten sobre las reservaciones hechas; mantiene comunicación con las líneas aéreas, agencias de viajes, dependencias gubernamentales, etc.; para hacer las reservaciones solicitadas y poder -- mantener el mayor porcentaje de ocupación en el hotel.

REQUERIMIENTOS :

- Preparación: Estudios de turismo
Técnico en administración de empresas turísticas
Inglés 100%
- Habilidades: Amabilidad, cortesía.
Habilidad para relacionarse con las demás personas.
- Conocimientos: Escribir a máquina, manejo de telex.
- Experiencia: 1 año mínimo en puesto similar.

PUESTO: SECRETARIA DE RESERVACIONES

OBJETIVO .- Elaborar boletas de reservación y relación de depósitos para que el ingreso sea depositado en la cuenta del hotel, así como archivar la correspondencia y tarjetas de registro para mantener el buen control en la información del departamento.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Recibe los depósitos de reservaciones; con el fin de que éstos -- queden asegurados.
- Elabora las boletas de reservación para el control del departamento.
- Es responsable de la contestación de correspondencia para verificar las reservaciones y responder a las diferentes peticiones.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Establece relaciones con todos los departamentos y mantiene relaciones con agencias de viajes, líneas aéreas, dependencias gubernamentales, huéspedes, etc., con el fin de elaborar reservaciones.

PUESTO: CAPITAN DE BELL-BOYS.

OBJETIVO.- Coordinar y supervisar el trabajo general de su departamento, para poder proporcionar información y asesoría al huésped respecto de sus necesidades turísticas tanto dentro como fuera del hotel.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Hacer el reporte diario de movimiento de entradas y salidas de los huéspedes.
- Elabora lista de asistencia semanal del personal a su cargo con el fin de reportar e informar a Contabilidad y Nóminas para su remuneración.
- Da atención personal al huésped con el fin de proporcionarle información.
- Atiende teléfonos a su cargo y localiza a la persona interesada que se encuentre en el Bar, Lobby, Restaurante, Alberca, etc.
- Brinda asesoría e información al huésped conectándolo con la persona indicada para solucionarle o satisfacerle sus necesidades.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- Mantiene relaciones con el departamento de seguridad con el fin de reportarle sobre personas ajenas al hotel que se encuentren -- en los pasillos de las habitaciones para que se tomen las medidas necesarias.
- Establece relaciones con los huéspedes del hotel con el fin de -- darles información.
- Mantiene relaciones con todos los demás departamentos, especial- mente con el de recepción.

REQUERIMIENTOS:

Preparación: Secundaria
Inglés 90%

Habilidades: Don de mando
Afán de Servir
Rapidez.

Conocimientos: Escribir a máquina.
Manejo de calculadora.

Experiencia: 1 a 2 años en puesto similar.

PUESTO: BELL-BOYS

OBJETIVO.- Dar la atención debida a los huéspedes que llegan y -- salen del hotel y proporcionarles la información turística que necesi-- ten.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Se encarga del reparto de mensajería interna, así como del re- - parto de recados para los huéspedes con el fin de agilizar el ser- - vicio.
- Deposita y recoge equipaje de la bodega de equipajes (check-room) con el objeto de tener seguro el equipaje de los huéspedes.
- Trabaja en el manejo general de entradas y salidas de los hués- - pedes checando el número de habitación en recepción con el fin de evitar equivocaciones y reclamaciones indebidas.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Mantiene relaciones con to- - dos los departamentos del hotel, especialmente con recepción y comu- - nicación con los huéspedes.

REQUERIMIENTOS:

Preparación: Secundaria

Inglés 75%

Habilidades: Afán de servir

Amabilidad

Rapidez

Conocimientos: No necesita de ninguno en especial.

Experiencia: No necesaria

PUESTO: PORTERO

OBJETIVO.- Supervisar la entrada principal del hotel, la cual se --
deberá encontrar limpia y despejada con el fin de dar una buena ima--
gen.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Recibe del portero anterior a su turno las pendientes relaciona--
das con su actividad, esto es con el fin de tener conocimiento -

- Consigue taxis para los huéspedes ya sea para visitar la ciudad,
para ir al aeropuerto, o para cualquier otra cosa que lo necesite
el huésped.

- Atiende el servicio de abrir y cerrar la puerta, así como vigilar
a las personas que entran y salen del hotel.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Mantiene relaciones inter--
nas con todo el personal del hotel y establece comunicación con los --
huéspedes y taxistas.

REQUERIMIENTOS :

Preparación: Secundaria

Inglés básico 50%

Habilidad: Amabilidad y cortesía

Rápidos para conseguir taxis.

Conocimientos: No necesita ninguno en especial.

Experiencia: No necesaria.

PUESTO:

P A J E

OBJETIVO .- Estar al servicio directo del huésped con el objeto de dar información necesaria y, servicios urgentes u ocasionales.

FUNCIONES BASICAS Y RESPONSABILIDADES:

- Reparte los mensajes recibidos a los huéspedes con el fin de hacerles llegar la información recibida en una forma rápida y oportuna.
- Reparte correspondencia interna para las diferentes oficinas del hotel.
- Tiene a su cargo el servicio directo de voceo con el objeto de localizar al huésped en una forma rápida.
- Es encargado del servicio de entrega de flores, paquetería, y servicios menores, que tenga el hotel.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Mantiene relaciones con todos los departamentos del hotel y establece comunicación con todos los huéspedes con el fin de darles el servicio que requieran.

REQUERIMIENTOS :

Preparación: **Secundaria terminada**

Inglés 50%

Habilidad: **Amabilidad**

Rapidez

Conocimientos: **No necesita ninguno en especial**

Experiencia: **No requiere.**

9. CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los objetivos de esta tésis y en base a los resultados obtenidos a través de la investigación respectiva, la hipótesis se confirma en virtud y en base a las afirmaciones de los participantes.

Estas afirmaciones se resumen en la necesidad de la capacitación y adiestramiento dentro de la Industria Hotelera.

En el campo en el que se llevo a cabo la investigación, un hotel de 4 estrellas, quedó de manifiesto la diversidad de funciones y operaciones concretas en que se puede y se deben detectar las necesidades de capacitación, para no desperdiciar esfuerzos y recursos en áreas que pueden estar cubiertas en un momento dado, o que no requieren por su importancia relativa de, otras con mayor prioridad, de la aplicación de programas en determinado momento.

Existen problemas en proporción muy similar, relacionados con la comunicación e instrumentos, que se requieren para el trabajo y otros. Solo el 27.8% afirma que no existe ningún problema para la realización de sus actividades. Sin embargo se pudo observar que los empleados no tienen una clara visión en cuanto a lo que se requiere para tener éxito en el empleo, ya que solo la -

característica atención y servicio es la que destaca relativamente con un 38.3% de otras características. Por otra parte y de acuerdo a las respuestas, es sorprendente que el 55.6% de los encuestados están dispuestos a sujetarse a los programas de capacitación por superación personal, lo que demuestra que debidamente canalizada esta función y los recursos que implique la misma, repercutirá en una óptima efectividad por parte de la gente.

Del total de participantes destaca la inclinación por el área de recepción, como se demuestra con el 38.9% y como consecuencia de la observación; éllo se debe primordialmente por la motivación hacia las propinas que se reciben y que desde luego al cambiar de puesto se afectaría su economía, este hecho demuestra que se debe cambiar la mentalidad de la gente, partiendo de lo que representa la planeación de carreras, la cual se respalda en que a mayores conocimientos, experiencia y habilidades, mejores posibilidades futuras tendrá el personal capacitado, dentro de la organización de la Empresa.

Es interesante contemplar que el 22.2% no está dispuesto a capacitarse, porque considera que se les afecta económicamente, lo cual resulta contradictorio a uno de los efectos que ofrece la capacitación y adiestramiento, ya que al superarse una persona es lógico presuponer que tenderá opciones mejores, que traen con

sigo a su vez mejores salarios; recalcando el interés que tiene la gente por su superación personal, si son debidamente aprovechadas, será más factible el cambio de conducta que todo programa de la materia pretende.

Como corolario al presente punto, independientemente de que la enunciación de las responsabilidades y requerimientos principales del área considerada en esta investigación se explican por sí mismas, resulta importante recalcar que de una forma u otra el 94.4% está deseoso de ocupar otro cargo, lo que confirma el alto interés que tiene en sujetarse a los lineamientos que sobre capacitación establezca la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando.- Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1979.
- ARIAS GALICIA, Fernando.- Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, - Ed. Trillas, México 1976.
- BAEZ CASILLAS, Sixto.- Hotelería, Ed. C.E.C.S.A., México 1982.
- GRAIG, Robert L. y BITTEL LESTER, R.- Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, México 1981.
- CHRUDEM y SHERMAN.- Administración de Personal, Ed. C.E.C.S.A. México, 1978.
- MC. BEATH, Gordon.- Organización y Planeación de Recursos Humanos, Lagos Consorcio Editorial, S.A., México, D.F. 2da. Edición en Español 1981.
- PARDINAS, Felipe.- Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales - Introducción Elemental, Ed. Siglo XXI, México 1977.
- REYES PONCE, Agustín.- Administración de Personas (Primera Parte), Ed. Limusa, México 1981.
- REYES PONCE, Agustín.- Análisis de Puestos, Ed. Limusa, México 1982.

SILICEO, Alfonso.- Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México 1980.

TENA MORELOS, Adolfo.- Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento, Ed. Coparmex, México 1981 (Confederación Patronal de la República Mexicana).

U.C.E.C.A.- Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa Ed. Popular de los Trabajadores, México 1979.

U.C.E.C.A.- Manual de Capacitación y Adiestramiento, Ed. Popular de los Trabajadores, México 1981.

U.C.E.C.A.- Los qué y porqués de la Capacitación y el Adiestramiento de los Trabajadores, Ed. Popular de los Trabajadores, México 1981.

U.C.E.C.A.- Capacitación es Superación, Ed. Popular de los Trabajadores, México 1981.

W.LATTIN, Gerald.- Administración Moderna de Hoteles y Moteles, Ed. Trillas, México 1980.

A N E X O

CUESTIONARIO DE AUTOCLASIFICACION
DE
ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

SECRETARIA DE TURISMO
Dirección Gral. de Servicios
Turísticos.
Depto. de Establecimientos de
Hospedaje.

Cuestionario de Autoclasiicación
de Establecimientos de Hospedaje

No. _____

R.N.T. No. _____

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	
RAZON SOCIAL	
DOMICILIO	TELEFONO (s)
NOMBRE DEL PROPIETARIO Y/O REPRESENTANTE LEGAL	
TIPO DEL ESTABLECIMIENTO (MARQUE CON UNA CRUZ)	
HOTEL	APARTAMENTOS AMUEBLADOS
CASA DE HUESPEDES	PARADOR DE VEHICULOS OTROS
(ESPECIFIQUE) _____	

Bajo protesta de decir verdad, y para los efectos señalados en el Artículo 42, Fracciones V, VI y XVI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como de los Artículos 60., Fracción VIII de la Ley Federal de Fomento al Turismo y 14, Fracción II del Reglamento Interior -- de la Secretaría de Turismo, me permito manifestar que los datos que -- señalo en el presente cuestionario autocalificable son ciertos:

A) HABITACION CON BAÑO Y CLOSET (40 PUNTOS)

I HABITACION (70/100 PUNTOS)

1.- ESPACIO

- De 20 m2 a más (40 Puntos)
- De 18 m2 a 19.99 m2 (36 Puntos)
- De 16 m2 a 17.99 m2 (32 Puntos)
- De 14 m2 a 15.99 m2 (28 Puntos)
- De 12 m2 a Menos (24 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

2.- ACONDICIONAMIENTO DE AIRE AMBIENTAL.

- * Aire Acondicionado y Calefacción (15 Puntos)
- Aire Lavado y Calefacción ... (10 Puntos)
- Calefacción Central (5 Puntos)
- Calefacción Individual (2 Puntos)
- Ventilador (2 Puntos)

Puntos

3.- RECUBRIMIENTO DEL ESPACIO

- Alfombra o equivalente (9 Puntos)
(Pared a Pared)

- Linoleum o Equivalente
(Pared a Pared) (3 Puntos)

- Tapetes (1 Punto)

Puntos

4.- EQUIPOS AUDIOVISUALES.

- ** Televisión a color y FM (7 Puntos)
- Televisión blanco y negro y F.M. (4 Puntos)
- FM (1.5 Puntos)

Puntos

5.- BOX SPRING Y COLCHON.

- Calidad Selecta (5 Puntos)
- Calidad Comercial (4 Puntos)
- Colchón y Tambor (2 Puntos)

Puntos

* Cuando se cuente con aire acondicionado y que por la situación climatológica no se requiere de calefacción, marque el máximo de puntos.

** Cuando se carezca de señal receptiva para televisión y se cuente con F.M., marque el máximo de puntos.

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

6.- CORTINAS FORRADAS Y FRESCURA, (Calidad)

Selectas (3 Puntos)
Comercial (2 Puntos)
Cortina Forrada (1.5 Puntos)

Puntos

7.- COMODA O TOCADOR.

Selecto (2 Puntos)
Comercial (1 Punto)

Puntos

8.- ESCRITORIO O MESA.

Selecto (2 Puntos)
Comercial (1 Punto)

Puntos

9.- TELEFONO

Directo (2 Puntos)
Conmutador (1 Punto)

Puntos

10.- APAGADORES EN ESCALERA..... (1 Punto)

Puntos

11.- ESPEJO CUERPO ENTERO (2 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

12.- PAPELERIA.

Directorio de Servicios	(0.2 Puntos)
Menú room service	(0.2 Puntos)
Información turística	(0.2 Puntos)
Directorios telefónicos	(0.2 Puntos)
Cerillos, Ceniceros y vela	...	(0.2 Puntos)
Papel correspondencia, sobre y dos postales	(0.2 Puntos)
Bolígrafo	(0.2 Puntos)
Block apuntes	(0.2 Puntos)
Bolsa plástico multi-usos	(0.2 Puntos)
Avisos e información huéspedes	..	(0.2 Puntos)

Puntos

13.- BURO.

Selecto	(1 Puntos)
Comercial	(.5 Puntos)

Puntos

14.-SILLA Y SILLONES.

Selecto	(2 Puntos)
Comercial	(1 Puntos)

Puntos

15.-CESTO.

Selecto	(1 Puntos)
Comercial	(.5 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

6.- LAMPARAS ADICIONALES. (mas de una)

Selecto(1 Puntos)
Comercial(.5 Puntos)

Puntos

7.- CADENA DE SEGURIDAD EN LA PUERTA. (1 Puntos)

Puntos

8.- MIRILLA.(1 Puntos)

Puntos

9.- RECUBRIMIENTO PAREDES (acabados)

Selecto(3 Puntos)
Comercial(2 Puntos)

Puntos

10.- OBJETOS DECORATIVOS.

Selecto(1 Puntos)
Comercial(.5 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN HABITACION (HOJAS 1, 2, 3, 4 y 5)

+ + + + =

TOTAL DE PUNTOS EN HABITACION

II. BAÑO 20/100 PUNTOS.

1.- ESPACIO.

De 6 m2 a más(25 Puntos)
De 4,5 m2 a 5.99 m2(20 Puntos)
De 4,4 m2 a menos(15 Puntos)

Puntos

2.- MUEBLES.

Tina, regadera y W.C.(12 Puntos)
Regadera y W.C.(8 Puntos)
W.C.(6 Puntos)

Puntos

Lavabo con espacio integrado
para colocar artículos de to-
cador.(10 Puntos)
Lavabo comercial y botiquín .(5 Puntos)
Lavabo comercial(2 Puntos)

Puntos

Espejo de medio cuerpo arriba
del lavabo(5 Puntos)
Espejo botiquín(1 Puntos)

Puntos

3.- EQUIPO.

Plafón luminoso directo al
lavabo(4 Puntos)
Iluminación directa al lavabo (2 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

Enchufe cerca del lavabo	... (3 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>
Tapete antirresbalante o equivalente en tina y regadera	.. (3 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>
Esterilización (3 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>
Extractor (3 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>
Cesto de basura (2 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>

4.- ACCESORIOS.

Dotación de 4 toallas con 4 jabones y un tapete de tela (selecta) (10 Puntos)	
4 toallas con 4 jabones y tapete de tela (7 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>
Agua purificada (6 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>
Cortina o equivalente en tina y regadera.		
Selecta (3 Puntos)	
Comercial (1,5 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>
Vasos sanitizados con envoltura	(3 Puntos)	
	Puntos	<input type="text"/>
	Subtotal en Puntos (Por Hoja)	<input type="text"/>

Agarradera en la tina (2 Puntos)

Puntos

Gancho fijo (1 Puntos)

Puntos

Pañuelos y portapañuelos de-
sechables (2 Puntos)

Puntos

Papel Higiénico.

2 rollo (1 Puntos)

1 rollo (.5 Puntos)

Puntos

Ceniceros, cerillos y destapa-
dor (2 Puntos)

Puntos

Subtotal en Puntos
(Por Hoja)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN BAÑO (HOJAS 6, 7 y 8)						
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>

TOTAL DE PUNTOS EN BAÑO	<input type="text"/>
-------------------------	----------------------

I. CLOSET 10/100 PUNTOS

1.- ESPACIO.

- De 1.80 m2 a más(35 Puntos)
- De 1.50 m2 a 1.79 m2(25 Puntos)
- De 1.30 m2 a menos(20 Puntos)

Puntos

2.- ESPEJO DE CUERPO ENTERO(20 Puntos)

Puntos

3.- PORTA EQUIPAJE(15 Puntos)

Puntos

4.- GANCHOS PARA ROPA (12)

- Calidad selecta(10 Puntos)
- Calidad comercial(6 Puntos)

Puntos

5.- LAVANDERIA.

- Bolsa y lista(10 Puntos)
- Bolsa(5 Puntos)

Puntos

6.- LIMPIA ZAPATOS(5 Puntos)

Puntos

7.- LUZ INTERIOR(5 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

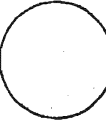

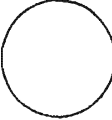
SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN CLOSET (HOJA 9)

=

TOTAL DE PUNTOS CLOSET

CUADRO CONCENTRADOR DE TOTALES DEL CAPITULO "A"

I HABITACION
II BAÑO Y
III CLOSET

I	TOTAL DE PUNTOS EN HABITACION (Hoja 5)		= * =	<table border="1"><tr><td>Equivalencia</td></tr><tr><td> </td></tr></table>	Equivalencia	
Equivalencia						
II	TOTAL DE PUNTOS EN BAÑO (Hoja 8)		= * =	<table border="1"><tr><td>Equivalencia</td></tr><tr><td> </td></tr></table>	Equivalencia	
Equivalencia						
III	TOTAL DE PUNTOS EN CLOSET (Hoja 9)		= * =	<table border="1"><tr><td>Equivalencia</td></tr><tr><td> </td></tr></table>	Equivalencia	
Equivalencia						
	SUMA TOTAL DE EQUIVALENCIAS (CAPITULO "A")			<table border="1"><tr><td> </td></tr></table>		

* PARA OBTENER LA CANTIDAD QUE DEBERA INSCRIBIR DENTRO DE LOS RECTANGULOS DE "EQUIVALENCIA", VER COLUMNA CORRESPONDIENTE EN LA HOJA 18 (TABLA DE EQUIVALENCIAS PARA LA CONVERSION DE LOS TOTALES OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO - AUTOCALIFICABLE DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE).

SERVICIOS PRINCIPALES (25 Puntos)

1.- RESTAURANT(20 Puntos)
Puntos

2.- CAFETERIA(20 Puntos)
Puntos

3.- SALON DE BANQUETES Y CONVENCIONES.

De 2.5 m2 a más por habitación (20 Puntos)
De 2.00 m2 a 2.49 m2 " (16 Puntos)
De 1.75 m2 a 1.99 m2 " (14 Puntos)
De 1.00 m2 a menos " (8 Puntos)

Puntos

4.- AREA LOBBY (calidad y funcionalidad)(12 Puntos)

Puntos

5.- ROOM SERVICE(10 Puntos)

Puntos

6.- CENTRO NOCTURNO(8 Puntos)

Puntos

7.- ALBERCA (5 Puntos)

Puntos

8.- BAR (5 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN SERVICIOS PRINCIPALES (HOJA 11)

=

TOTAL DE PUNTOS DE SERVICIOS PRINCIPALES

C) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (10 Puntos)

1.- ESTACIONAMIENTO(20 Puntos)
Puntos

2.- AREA COMERCIAL (Marque los que
tenga y acumule
la puntuación)

Tabaquería(4 Puntos)
Farmacia(4 Puntos)
Salón de Belleza(4 Puntos)
Peluquería(4 Puntos)
Boutique(4 Puntos)
Puntos

3.- ARRENDADORA DE COCHES.....(10 Puntos)
Puntos

4.- AGENCIA DE VIAJES(10 Puntos)
Puntos

5.- CAJAS DE SEGURIDAD.....(10 Puntos)
Puntos

6.- LAVANDERIA Y TINTORERIA.....(20 Puntos)
Servicio al Huésped Puntos

7.- PRESTACION DE SERVICIO MEDICO(5 Puntos)
Puntos

8.- AREA DE RECREACION.....(5 Puntos)
Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (HOJA 12)

=

TOTAL DE PUNTOS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

1.- INSTALACION FISICA (15 Puntos)

1.- UBICACION (15/100 PUNTOS)

Excelente(15 Puntos)
Muy Buena(13.5 Puntos)
Buena(12 Puntos)
Regular(10.5 Puntos)
Mínima(9 Puntos)

Puntos

2.- CALIDAD DEL INMUEBLE (25/100 PUNTOS)

Excelente(25 Puntos)
Muy Buena(22.5 Puntos)
Buena(20 Puntos)
Regular(17.5 Puntos)
Mínima(15 Puntos)

Puntos

3.- ESTADO DE CONSERVACION (30/100 PUNTOS)

Excelente(30 Puntos)
Muy Buena(27 Puntos)
Buena(24 Puntos)
Regular(21 Puntos)
Mínima(18 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

4.- INSTALACIONES ESPECIALES (30/100 PUNTOS)

Excelente(30 Puntos)
Muy Buena(27 Puntos)
Buena(24 Puntos)
Regular(21 Puntos)
Mínima(18 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS DE INSTALACION FISICA (HOJAS 13 y 14)

+ =

TOTAL DE PUNTOS INSTALACION FISICA

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO (10 100)

NOTA: Los establecimientos de 5 estrellas deberán contar con el total de personal administrativo y de servicios, considerado en este capítulo: la falta de alguno, lo remitirá a la categoría inmediata inferior.

- 1.- DIRECTOR O GERENTE BILINGUE .(4 Puntos)
Puntos

 - 2.- SUB-DIRECTOR O SUBGERENTE BILINGUE(4 Puntos)
Puntos

 - 3.- UN SUB-GERENTE POR TURNO....(4 Puntos)
Puntos

 - 4.- DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS(4 Puntos)
Puntos

 - 5.- DIRECTOR DE BANQUETES BILINGUE(4 Puntos)
Puntos

 - 6.- DIRECTOR DE VENTAS BILINGUE(4 Puntos)
Puntos

 - 7.- SERVICIO DE RESERVACIONES....(4 Puntos)
Puntos

 - 8.- DIRECTOR DE RELACIONES PUBLICAS(4 Puntos)
Puntos
- Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

9.- GERENTE DE RECEPCION BILINGUE	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
10.-RECEPCIONISTA (uno por turno bilingue)	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
11.-GERENTE DE CREDITO BILINGUE	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
12.-CAJEROS (bilingues)	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
13.-JEFE DE MANTENIMIENTO	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
14.-PERSONAL DE MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
15.-PERSONAL DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
16.-MAITRE DE HOTEL BILINGUE.....	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
17.-JEFE DE COCINAS	(4 Puntos)	Puntos	<input type="text"/>
Subtotal de Puntos (Por Hoja)			<input type="text"/>

18.-CAPITAN DE COMEDOR BILINGUE.(4 Puntos)

Puntos

19.-MESEROS BILINGUES(4 Puntos)

Puntos

20.-AMA DE LLAVES(4 Puntos)

Puntos

21.-SUPERVISORA DE HABITACIONES..(4 Puntos)

Puntos

22.-SERVICIO DE CAMARISTAS.....(4 Puntos)

Puntos

23.-CAPITAN DE BOTONES BILINGUE (4 Puntos)

Puntos

24.-BOTONES UNIFORMADOS BILINGUES (4 Puntos)

Puntos

25.-SERVICIO DE VALET(4 Puntos)

Puntos

Subtotal de Puntos
(Por Hoja)

SUMA DE SUBTOTAL DE PUNTOS EN PERSONAL ADMINISTRATIVO (hojas 15,16 y 17)

÷ ÷ =

TOTAL DE PUNTOS EN PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO



TABLA DE EQUIVALENCIAS PARA LA CONVERSION DE LOS TOTALES OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO AUTOCLASIFICABLE DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

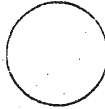
HABITACION	BANO	CLOSET	SERVICIOS PRINCIPALES	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	INSTALACION FISICA	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
100-28.00	100-8.00	100-4.00	100-25.00	100-10.00	100-15.00	100-10.00
99-27.72	99-7.92	99-3.96	99-24.75	99-9.90	99-14.85	99-9.90
98-27.44	98-7.84	98-3.92	98-24.50	98-9.80	98-14.70	98-9.80
97-27.16	97-7.76	97-3.88	97-24.25	97-9.70	97-14.55	97-9.70
96-26.89	96-7.68	96-3.84	96-24.00	96-9.60	96-14.40	96-9.60
95-26.61	95-7.60	95-3.80	95-23.75	95-9.50	95-14.25	95-9.50
94-26.33	94-7.52	94-3.76	94-23.50	94-9.40	94-14.10	94-9.40
93-26.05	93-7.44	93-3.72	93-23.25	93-9.30	93-13.95	93-9.30
92-25.78	92-7.36	92-3.68	92-23.00	92-9.20	92-13.80	92-9.20
91-25.50	91-7.28	91-3.64	91-22.75	91-9.10	91-13.65	91-9.10
90-25.22	90-7.20	90-3.60	90-22.50	90-9.00	90-13.50	90-9.00
89-24.25	89-7.12	89-3.56	89-22.25	89-8.90	89-13.35	89-8.90
88-24.67	88-7.04	88-3.52	88-22.00	88-8.80	88-13.20	88-8.80
87-24.39	87-6.96	87-3.48	87-21.75	87-8.70	87-13.05	87-8.70
86-24.11	86-6.88	86-3.44	86-21.50	86-8.60	86-12.90	86-8.60
85-23.84	85-6.80	85-3.40	85-21.25	85-8.50	85-12.75	85-8.50
84-23.56	84-6.72	84-3.36	84-21.00	84-8.40	84-12.60	84-8.40
83-23.28	83-6.64	83-3.32	83-20.75	83-8.30	83-12.45	83-8.30
82-23.00	82-6.56	82-3.28	82-20.50	82-8.20	82-12.30	82-8.20
81-22.73	81-6.48	81-3.24	81-20.25	81-8.10	81-12.15	81-8.10
80-22.45	80-6.40	80-3.20	80-20.00	80-8.00	80-12.00	80-8.00
79-22.17	79-6.32	79-3.16	79-19.75	79-7.90	79-11.85	79-7.90
78-21.90	78-6.24	78-3.12	78-19.50	78-7.80	78-11.70	78-7.80
77-21.62	77-6.16	77-3.08	77-19.25	77-7.70	77-11.55	77-7.70
76-21.34	76-6.08	76-3.04	76-19.00	76-7.60	76-11.40	76-7.60
75-21.06	75-6.00	75-3.00	75-18.75	75-7.50	75-11.25	75-7.50
74-20.79	74-5.92	74-2.96	74-18.50	74-7.40	74-11.10	74-7.40
73-20.51	73-5.84	73-2.92	73-18.25	73-7.30	73-10.95	73-7.30
72-20.23	72-5.76	72-2.88	72-18.00	72-7.20	72-10.80	72-7.20
71-19.96	71-5.68	71-2.84	71-17.75	71-7.10	71-10.65	71-7.10
70-19.68	70-5.60	70-2.80	70-17.50	70-7.00	70-10.50	70-7.00
69-19.40	69-5.52	69-2.76	69-17.25	69-6.90	69-10.35	69-6.90
68-19.12	68-5.44	68-2.72	68-17.00	68-6.80	68-10.20	68-6.80
67-18.85	67-5.36	67-2.68	67-16.75	67-6.70	67-10.05	67-6.70
66-18.57	66-5.28	66-2.64	66-16.50	66-6.60	66-9.90	66-6.60
65-18.29	65-5.20	65-2.60	65-16.25	65-6.50	65-9.75	65-6.50
64-18.01	64-5.12	64-2.56	64-16.00	64-6.40	64-9.60	64-6.40
63-17.74	63-5.04	63-2.52	63-15.75	63-6.30	63-9.45	63-6.30
62-17.46	62-4.96	62-2.48	62-15.50	62-6.20	62-9.30	62-6.20
61-17.18	61-4.88	61-2.44	61-15.25	61-6.10	61-9.15	61-6.10
60-16.91	60-4.80	60-2.40	60-15.00	60-6.00	60-9.00	60-6.00
59-16.63	59-4.72	59-2.36	59-14.75	59-5.90	59-8.85	59-5.90
58-16.35	58-4.64	58-2.32	58-14.50	58-5.80	58-8.70	58-5.80
57-16.07	57-4.56	57-2.28	57-14.25	57-5.70	57-8.55	57-5.70
56-15.80	56-4.48	56-2.24	56-14.00	56-5.60	56-8.40	56-5.60
55-15.52	55-4.40	55-2.20	55-13.75	55-5.50	55-8.25	55-5.50
54-15.24	54-4.32	54-2.16	54-13.50	54-5.40	54-8.10	54-5.40
53-14.97	53-4.24	53-2.12	53-13.25	53-5.30	53-7.95	53-5.30
52-14.69	52-4.16	52-2.08	52-13.00	52-5.20	52-7.80	52-5.20
51-14.41	51-4.08	51-2.04	51-12.75	51-5.10	51-7.65	51-5.10
50-14.13	50-4.00	50-2.00	50-12.50	50-5.00	50-7.50	50-5.00

CUADRO CONCENTRADOR DE LOS TOTALES OBTENIDOS EN LOS
CAPITULOS A), B), C), D) Y E).

TOTAL DE PUNTOS, CAP. A)
ABITACION (hoja 10)

Equivalencia

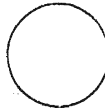
TOTAL DE PUNTOS, CAP. B)
SERVICIOS PRINCIPALES (hoja 11)



= * =

Equivalencia

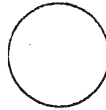
TOTAL DE PUNTOS, CAP. C)
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
(hoja 12)



= * =

Equivalencia

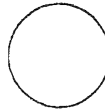
TOTAL DE PUNTOS, CAP. D)
INSTALACION FISICA (hoja 14)



= * =

Equivalencia

TOTAL DE PUNTOS, CAP. E)
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE
SERVICIOS (hoja 17)



= * =

Equivalencia

Una vez obtenido el total de puntos en cada capítulo se
procederá a buscar en la tabla de equivalencias la pun-
tuación que corresponda en cada caso.

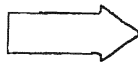
Suma de Equivalencias
PUNTUACION TOTAL

* Ver tabla de equivalencias.

CON LA SUMA TOTAL DE LAS EQUIVALENCIAS PROCEDERA A UBICAR SU PUNTUACION FINAL DENTRO DE LA ESCALA SIGUIENTE:

DE 100 A 95 PUNTOS	5 ESTRELLAS ★ ★ ★ ★ ★
DE 94 A 85 PUNTOS	4 ESTRELLAS ★ ★ ★ ★
DE 84 A 70 PUNTOS	3 ESTRELLAS ★ ★ ★
DE 69 A 60 PUNTOS	2 ESTRELLAS ★ ★
DE 59 A 50 PUNTOS	1 ESTRELLA ★

CLASIFICACION
DE SU
ESTABLECIMIENTO



CATEGORIA
ESTRELLAS

LUGAR:
FECHA:
FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL