

8
28



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA HOTELERA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

AGUSTIN CERVANTES MENDEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIRECTOR DE TESIS
LIC REGINO QUIROZ SOLIS



V N A M

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1988



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.

C O N T E N I D O

	Pág.
INTRODUCCION	5
CAPITULO I.- GENERALIDADES	
1.1 Diferentes tipos que integran la estructura de hospedaje nacional y su definici6n	6
1.1.1 Distintas variedades de establecimientos de hospedaje que se pueden encontrar en el pais	15
1.1.2 Categorías de establecimientos de hospedaje mexicanos	16
1.2 Evolucion de los establecimientos de hospedaje en México	17
1.2.1 Síntesis Hist6rica	17
1.2.2 Evolucion de los establecimientos de hospedaje turistico de la República Mexicana durante los últimos años	19
1.3 Analisis estadístico de la evolucion del Sistema de Hospedaje en México	20
1.3.1 Turismo receptivo	20
1.3.2 Turismo nacional	26
1.3.3 Oferta y Financiamiento a la Industria Hotelera	29
CAPITULO II.- EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
2.1 El Reclutamiento de Personal	33
2.1.1 Requisición de Personal	39
2.1.2 Selección de Personal	42
2.1.3 La entrevista de selección, tipos y técnicas	42

	Pág.
2.1.4 Las Pruebas de Selección de Personal	51
2.1.5 La Investigación Socio-Económica	59
2.1.6 Estructura de la Investigación Laboral	61
2.2. La Contratación	62
2.2.1 Tipos de Contratos	62
2.2.2 Relaciones Individuales de Trabajo	63
2.2.3 Duración de las Relaciones de Trabajo	66
2.2.4 La Inducción del Personal de Nuevo Ingreso	67
2.3. Valuación de Puestos	70
2.3.1 Sistemas de Valuación	70
2.4. Evaluación del Desempeño	71
2.5. Higiene y Seguridad en el Trabajo	72
2.5.1 Factores del Accidente de Trabajo	73
2.5.2 Acciones Correctivas de Accidentes	74

CAPITULO III.- LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA TURISTICA

3.1. Conceptos Básicos	77
3.2. Antecedentes Históricos de la Capacitación	78
3.3. Antecedentes de Capacitación en la Industria Turística en México	70
3.4. Reglamento Legal de la Capacitación	81
3.4.1. Aspecto Legal de la Capacitación	82
3.4.2 Comisiones Mixtas	83
3.5. Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento según criterios de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	80
3.5.1 Requisitos de Planes y Programas	84
3.6 Agentes Capacitadores	83
3.7 Constancias y Comprobación de Habilidades Laborales	83

	Pág.
3.8. Situación actual de la Capacitación y Adiestramiento en La Hotelería	08
3.9. Organismos que imparten la Capacitación y Adiestramiento	101
3.10 Actitudes que se presentan ante la Capacitación y Adiestramiento	106
3.11 Perspectivas de la Capacitación y Adiestramiento en La Hotelería	109
CAPITULO IV.- REMUNERACIONES: PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS	
4.1. Niveles y Estructuras de salarios	112
4.2. La Oferta y la Demanda	112
4.2.1 El Intercambio entre las empresas y sus miembros	115
4.3. Enfoques sobre la Administración de las Remuneraciones	117
4.3.1 Aspectos esenciales de los enfoques de remuneraciones	118
4.3.2 Niveles salariales en la Industria Hotelera	120
4.4. Las Prestaciones como Incentivos	125
4.4.1 Comedor y Cafetería de los empleados	125
4.4.2 Servicio Médico	126
4.4.3 Seguro de Vida	127
4.4.4 Becas de Estudio	127
4.4.5 Prestamos	128
4.4.6 Vacaciones	129
4.4.7 Otros Incentivos	129
CAPITULO V.- LA EMPRESA Y EL SEGURO SOCIAL	
5.1. Objetivos y Políticas	132
5.2. Inscripción del Asegurado	132
5.3. Control de Movimientos	134
5.4. Ajustes a la Liquidación Bimestral	134

	Pág.
5.5. Aguinaldo y Prima de Vacaciones en caso de Incapacidad	133
5.6. Cédula de Diferencias	140
5.7. Devoluciones	147
CAPITULO VI.- CASO PRACTICO	
Operación y control de personal en La Gerencia de Recursos Humanos de un Hotel	142
Programa de Capacitación para el personal que tiene contacto directo con huéspedes y clientes en esta rama de Servicios Turísticos	206
CONCLUSIONES	223
BIBLIOGRAFIA	230

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

El Turismo forma parte de nuestra sociedad y de nuestra economía, forma parte del estilo de vida contemporáneo, forma parte de la cultura de nuestro tiempo, además como una estrategia de desarrollo social y no solamente de crecimiento económico.

"Mediante el turismo interno se logra la integración nacional, el fortalecimiento del conocimiento de nuestra propia patria, y el fortalecimiento de una cultura nacionalista y del conocimiento de las variadas culturas regionales que son la característica específica de la cultura mexicana nacional.

No obstante que México tiene todo lo necesario para convertirse en una potencia turística, se ha observado que únicamente ha disminuído el número de turistas extranjeros que regresan a nuestro país y -- ello es debido a la ineficiencia de la organización de los prestadores de servicios turísticos, a la falta de personal capacitado y preparado que representa un déficit muy importante en personal de formación profesional para el servicio al turismo, así como el problema de desempleo y subempleo.

Es por ello que mi interés es el de proporcionar una "tesis" un tanto práctica, que nos ayude a poder contar con el personal adecuado para proporcionar el servicio requerido.

Por lo que en esta tesis, en el primer capítulo veremos generalidades como son: tipos de hospedaje, categorías de los establecimientos de hospedaje, antecedentes históricos de los inicios del turismo, estadísticas, etc.

Continuaremos con el proceso de reclutamiento y selección de personal donde veremos las fuentes de abastecimiento, el proceso de selección, entrevistas, tipos y técnicas, además del contrato de trabajo e inducción del personal contratado.

El tercer capítulo se refiere a la capacitación y adiestramiento en la hotelería en que contempla conceptos, antecedentes históricos, reglamento legal de la capacitación, situación de la capacitación y adiestramiento en la hotelería, actitudes de la empresa y el personal ante la capacitación y el adiestramiento.

En el siguiente, continuaremos con los conceptos y perspectivas en cuanto a remuneraciones, en donde podremos ver objetivos del programa de remuneraciones, motivación y remuneración, niveles salariales en la Industria Hotelera y las prestaciones como incentivos.

Continuando, veremos un tema que regularmente no se le da mayor importancia pero que realmente la requiere por lo que cuesta económicamente: los errores que se llegan a cometer por no tener un adecuado control de la empresa y el seguro social, comprendiendo desde el salario integrado, control de movimientos y ajustes a las liquidaciones bimestrales, cédulas de diferencia, etc.

Por último concluiremos con un caso práctico de la Gerencia de Recursos Humanos de un hotel, donde podremos observar los formatos más necesarios para el control del personal que forma parte de una empresa, así como un Programa de Capacitación y adiestramiento de algunos de los principales puestos de un hotel.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. GENERALIDADES

1.1 LOS DIFERENTES TIPOS QUE INTEGRAN LA ESTRUCTURA DE HOSPEDAJE NACIONAL Y SU DEFINICION

En la actualidad el sistema de hospedaje de nuestro país se integra básicamente con los siguientes tipos:

Hotel

Hotel

Apartamento

Casa de Huéspedes

Campo para Trailers

El primero de estos en aparecer sabemos que fue el Hotel alojamiento, en derredor del cual se han configurado el resto de las variedades como una respuesta al cambio de composición, operado en las corrientes turísticas en los últimos años, sin embargo, debido a la elasticidad que existe en lo que se refiere a las formas de ejercer la virtud de la hospitalidad por un lado y a la complejidad cada día mayor de las exigencias que presentan las corrientes turísticas, las soluciones que ofrece nuestro país son escasas en comparación con las existentes en otros países.

HOTEL

El tipo de establecimiento denominado hotel, es el más desarrollado y popular en nuestro país, se puede conceptualizar como una estructura física (construida para recibir viajeros en calidad de huéspedes), dentro de la cual una Organización Técnica y Especializada que mediante una retribución económica, se encarga de satisfacer las necesidades del viajero provocada por su estancia temporal en un sitio determinado.

El hotel es el tipo de establecimiento que aloja a la mayoría de las corrientes turísticas nacionales y extranjeras que recorren el país (el 90% de la corriente extranjera). El hotel ofrece al huésped diferentes modalidades de contratos de hospedaje mediante el "Plan Europeo" en el cual la cuota no incluye los alimentos; el "Plan Americano" en el que dentro de la cuota se incluyen todos los alimentos; el "Plan Continental" en el cual la cuota incluye el desayuno exclusivamente, y el "Plan Continental Modificado" que incluye el desayuno o cena a escoger.

HOTEL

El Hotel es un tipo especial de hotel que deriva sus características principalmente de su localización en primer término, y de sus servicios en segundo.

El Hotel se encuentra situado generalmente sobre las orillas de las carreteras, o bien en la periferia de las ciudades.

Fue pensado para atender al turista que se traslada en su propio automóvil. En nuestro país se utiliza indiferentemente - por el turista nacional y el turista extranjero, principalmente norteamericanos y en menor proporción canadienses.

APARTAMENTOS

En el caso de los Apartamentos, se trata de edificios clásicos que no tienen diferencias físicas de los que utilizan las familias residentes en las localidades; se utilizan generalmente por el turista que viene acompañado de su familia y su estancia es muy variable pero muy alta, pueden fluctuar entre quince días y dos meses.

CASAS DE HUESPEDES

De hecho, son muy escasas las casas de huéspedes o pensión de carácter turístico que existen en nuestro país. Sin embargo, se alojan frecuentemente en ellos, sobre todo los viajeros de modestas posibilidades económicas así como estudiantes. Se trata de estructuras generalmente pertenecientes a casas particulares adaptadas con el fin de alojar; edificios más bien antiguos y de bajas inversiones. El viajero que se hospeda en ellas tiene un promedio de permanencia más prolongada que en el hotel o motel - que varía de diez a treinta días.

CAMPOS PARA TRAILERS

El tipo de establecimiento denominado Campo para Trailers - ("Trayler Park"), es una explanada adaptada para recibir al viajero que se traslada con su casa rodante; sus características es tán perfectamente diferenciadas del resto de los establecimientos de hospedaje: por lo general cada explanada dispone de un determinado número de plataformas pavimentadas, provistas a su vez de tomas de agua, luz y gas, con drenaje como servicios auxiliares; se cuenta además con servicios sanitarios: baños, repaíeras y en algunos casos excepcionales con campos de esparcimiento y servicios especiales como lavandería, tintorería, etc.

En nuestro país es el tipo de establecimiento menor desarrollado y los viajeros que se hospedan en ellos, además de ser netamente norteamericano o canadiense, tiene el promedio más alto de estancia junto con los apartamentos.

1.1.1. LAS DISTINTAS VARIETADES DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE QUE SE PUEDEN ENCONTRAR EN EL PAIS.

A su vez cada tipo de establecimiento de hospedaje mencionado como componente de nuestro sistema de hospedaje, puede presentar una variedad la cual surge con una ubicación determinada, una característica preponderante, algún hecho sobresaliente o recepción de un tipo definido de corriente. La variedad así contenida, resulta ser una determinada cualidad de condición que hace ver un establecimiento -- diferente a los demás de su misma especie, como ejemplo de ello encontramos en nuestro país por su ubicación: establecimientos de montaña, de zona termal, de ciudad, que a su vez pueden pertenecer a - una zona turística comercial; por su carácter encontramos establecimientos típicos, de descanso, para práctica de deportes; en razón de su corriente, tenemos establecimientos de afluencia continua, periódica o de fin de semana.

1.1.2. CATEGORÍAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE MEXICANOS

Las instalaciones y servicios que presenta cada establecimiento de hospedaje, origina diferencias cualitativas que principalmente con fines administrativos y de información se hace siempre necesario ordenar. Sin embargo, la gran cantidad de criterios e intereses que en un momento dado intervienen en la actividad turística; - ha determinado que en todos los países del mundo existan múltiples dificultades para llegar a establecer las escalas de niveles de calificación.

En nuestro país, la Secretaría de Turismo con propósitos concretos de control y fijación de tarifas ha establecido para uso interno de la Dependencia, una graduación que está integrada por una escala de números de estrellas, la cual a medida que desciende el número, desciende también la calidad de los servicios prestados. Existen - los que son cinco estrellas que corresponde a los establecimientos de lujo, la de cuatro estrellas que corresponde a los establecimientos de primera, la de tres estrellas para los de segunda clase y los de gran turismo que se asigna a los establecimientos de super-lujo.

Los criterios que se siguen a fin de determinar el grado de calidad a que corresponde cada establecimiento son:

1. Ubicación y estructura de edificios, así como los servicios generales.
2. Instalaciones del inmueble en general.
3. Instalaciones de las habitaciones.
4. Instalaciones y servicio de cocina, bar y restaurante, así como servicio de limpieza, ropería y atención general.

5. El esmero de los servicios y en general condiciones higiénicas, sanitarias, de seguridad y de moralidad del establecimiento.
6. Las tarifas establecidas por cada establecimiento.

1.2 EVOLUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN MEXICO

1.2.1 SINTESIS HISTORICA

La mayoría de los investigadores que han profundizado en la materia turística, coinciden en afirmar que los primeros desplazamientos de viajeros que se hicieron en forma organizada, continua y con propósitos concretos de placer o diversión, se contemplan en países europeos hacia la mitad del siglo pasado.

En nuestro país los movimientos migratorios con estas características se presenciaron mucho tiempo después, en las primeras décadas de este siglo durante los años posteriores a la revolución armada, por lo cual las instituciones de hospedaje lo antecedieron por muchos años.

A mediados del siglo XIX, un año antes de que surgiera el servicio del primer ferrocarril, se crearon en la Ciudad de México los primeros Hoteles, ejemplo de ello lo fueron los de Turbide (1885), el Hotel del Bazar, el de la Gran Sociedad, Del Jardín y el Guardiola.

Después de 1885 los viejos mesones de nuestro país comenzaron a ser sustituidos por los Hoteles, los cuales se fueron incrementando hasta la llegada de la Revolución.

No es sino hasta los inicios de los 20's que comienzan a llegar las primeras corrientes de viajeros de tipo turístico; se trataba de grupos de viajeros extranjeros que visitan el país con deseo de conocerlo, interesados en sus recursos naturales, culturales y sociales con el deseo de buscar formas de descanso en sus ocupaciones habituales. Estas razones distintas del viajero se reflejan en la actitud ante la hotelería ya establecida, la cual siente la necesidad de transformar sus bases estructurales en atención a las nuevas exigencias y servicios que demanda el nuevo huésped.

Entre los años 1920 y 1940, la intensificación de estas corrientes de visitantes ya en su carácter de turistas, determinan la incorporación definitiva al turismo de los establecimientos de hospedaje (en su mayoría hoteles) que hasta entonces habían permanecido ajenas a este nuevo acontecimiento social.

Durante los años que corren entre 1940 y 1958 especialmente en la etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial, se registra en forma explosiva la aparición en nuestro país de una corriente de visitantes de considerables magnitudes, como consecuencia de ello, surge una etapa de la historia de turismo, en la que los servicios de hospedaje se desarrollan en forma acelerada. De 10,700 habitaciones que había en 1945, en el año de 1951 México disponía ya de 56,538 habitaciones de calidad turística.¹

Las circunstancias peculiares bajo las que se desarrollaron estos acontecimientos, sorprendieron a los empresarios nacionales, que se vieron en la necesidad de levantar apresuradamente una red de hospedaje, la cual no tuvo tiempo de planearse adecuadamente debido a la rapidez con que se construyó; hoy en día los establecimientos de hospedaje del país representan un renglón fundamental del fenómeno turístico, el cual se comienza a encauzar y regular hábilmente por las autoridades tanto del sector público como del privado a través de programas de planeación para su mejor funcionamiento, organización y crecimiento.

¹ MacDonald Eugenio, Los Establecimientos de hospedaje de la República Mexicana, características, evolución y actualidad, Secretaría de Turismo, Cap. II.

1.2.2. EVOLUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURISTICO DE LA REPUBLICA MEXICANA DURANTE LOS ULTIMOS AÑOS.

Desde 1920, año en que se incorpora la hotelería comercial a la hotelería turística, hasta nuestros días, los establecimientos de hospedaje nacionales han ido en aumento constante, salvo algunas - ocasiones en que acontecimientos, de índole político principalmente, han determinado fuertes fluctuaciones, bajas espectaculares o pronunciados incrementos, mismos que se reflejan en su historia estadística.

Entre 1920 y 1945, se observa como la apertura de nuestros establecimientos crece en forma muy lenta. La expropiación petrolera (1938) y la Segunda Guerra Mundial, ocasionan este retraso.

Entre 1946 y 1951, se registra el avance más espectacular en el crecimiento de los establecimientos de hospedaje nacionales. En menos de cinco años, se abren al servicio del turismo 50,000 nuevas habitaciones.

En el lapso de tiempo que va entre el año de 1950 a 1962, la construcción y apertura de nuevos establecimientos de hospedaje turísticos mantienen un ritmo ascendente, en este término se incorpora al sistema de hospedaje nacional un promedio de 3,000 habitaciones anuales.

En el año de 1963, se registra por primera vez una fuerte baja en el número de habitaciones disponibles para el turismo; la razón de este decrecimiento tiene un origen de carácter administrativo ya que el Departamento de Turismo realiza en esta fecha, una reclasificación de los establecimientos, dejando fuera del censo todos --

aquellos centros que no reúnen ciertos requisitos de orden funcional o moral, quedando eliminados principalmente los hoteles llamados de paso.

Con posterioridad al año de 1963, y desde entonces a la fecha, los censos de establecimientos de hospedaje manifiestan un fuerte crecimiento anual en el número de nuevas habitaciones con calidad turística que presenta en la historia estadística una tendencia similar a la que apareció en los años de euforia posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

1.3 ANALISIS ESTADISTICO DE LA EVOLUCION DEL SISTEMA DE HOSPEDAJE EN MEXICO.

1.3.1 TURISMO RECEPTIVO

Durante el año de 1986, se recuperó el flujo de turistas extranjeros que no se captó durante el año anterior, y con ello se consolidaron los niveles record de 1983 y 1984, al alcanzar 4.6 millones de visitantes, cifra que representa una afluencia superior en 1.6% a la registrada el año anterior.

"Los ingresos por turismo ascendieron durante 1986 en 4.2% al captarse 1,700 millones de dólares; sin embargo, el gasto medio diario cayó en 5.2% al caer a 387 dólares por viaje, derivado principalmente del efecto subvaluatorio de nuestra moneda que hizo más atractivo el nivel de precios de nuestros servicios turísticos en el exterior y adicionalmente, propició una prolongación en la estadía del visitante que ascendió a 9.9 días, 8.8% superior al año anterior."

"El Mercado de Estados Unidos representó el 84% de la afluencia total de turistas al país, siendo los estados de Texas, California y Florida los principales generadores de turistas en ese orden de importancia, ya que las acciones promocionales del sector siguen siendo orientadas hacia este país. El turismo procedente de Canadá reafirma su porcentaje de participación de los últimos años, mientras que el turismo procedente de Europa conservó el nivel de participación observado en 1985." ²

Por puerto de entrada, la Ciudad de México, recibe cerca del 27% de los visitantes que se internan al país por vía aérea, y actúa como centro distribuidor de visitantes a otros destinos nacionales que carecen de vuelos directos procedentes del exterior, o bien con destinos complementarios en su viaje. En orden de importancia le siguen Cancún, Acapulco y Puerto Vallarta; y por vía terrestre los principales puertos de entrada son Nuevo Laredo, Nogales y Reynosa.

² Secretaría de Turismo, Estadísticas básicas de la actividad turística 1986. Dir. Genl. de Política Turística, p. 12.

TURISMO RECEPTIVO POR ORIGEN

- Miles de Personas -

AÑO	ESTADOS UNIDOS	CANADA	EUROPA	AMERICA LATINA	OTRAS	TOTAL
1970	2102	57	31	51	9	2250
1975	2704	110	112	193	27	3218
1976	2672	119	122	163	31	3107
1977	2784	155	155	171	30	3247
1978	3073	210	201	223	37	3754
1979	3430	193	219	232	50	4134
1980	3443	179	249	254	37	4163
1981	3400	123	179	267	28	4038
1982	3241	85	173	241	27	3767
1983	4073	170	180	279	27	4749
1984	3923	187	214	289	29	4654
1985	3541	193	144	301	26	4207
1986 p/	3875	247	147	318	16	4625

DISTRIBUCION PORCENTUAL (%)						
1970	93.4	2.5	1.4	2.3	0.4	100
1975	84.6	3.4	3.5	5.7	0.8	100
1976	86.0	3.8	3.9	5.2	1.0	100
1977	84.3	4.8	4.8	5.3	0.9	100
1978	81.9	5.4	5.4	4.2	1.0	100
1979	83.0	4.4	5.3	6.1	1.2	100
1980	83.1	4.1	5.8	4.1	0.9	100
1981	85.4	3.1	4.2	6.6	0.7	100
1982	86.0	2.3	4.6	6.4	0.7	100
1983	86.2	3.6	3.8	5.9	0.6	100
1984	84.6	4.0	4.6	6.2	0.6	100
1985	84.2	4.6	3.4	7.2	0.6	100
1986 p/	84.2	5.3	3.2	6.9	0.4	100

p/ Preliminar
 NOTA: Las sumas parciales pueden no coincidir con Banco de México debido al redondeo.
 FUENTE: Banco de México

Dirección General de Política Turística

SECTUR

TURISMO RECEPTIVO POR ORIGEN

-Miles de Personas-

1987

AÑO	ESTADOS UNIDOS	CANADA	EUROPA	AMERICA LATINA	OTROS	TOTAL
1987	3915	250	148	310	28	4651
<u>DISTRIBUCION PORCENTUAL (%)</u>						
1987	84.2	5.4	3.2	6.6	0.6	100

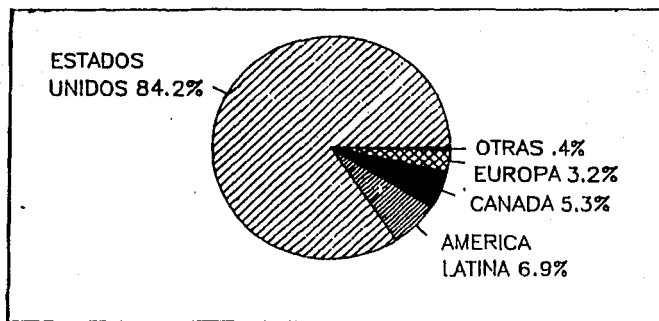
p/ Datos preliminares

Estos datos fueron investigados en el Banco de México.

NOTA: La gráfica de Turismo Receptivo por origen correspondiente a 1987 no se incluye por haber una diferencia mínima en la distribución porcentual correspondiente a 1986.

TURISMO RECEPTIVO POR ORIGEN

Miles de Personas
1986



FUENTE: Banco de México.

TURISMO RECEPTIVO POR PUERTO DE ENTRADA

- Miles de Personas -

	1970	1975	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986 p/	VARIACION (%)			
										82-83	83-84	84-85	85-86
TOTAL:	2230	3060	4644	4938	3737	4709	4435	4387	4428	26.1	-2.0	-9.6	9.9
VIA AEREA	675	1432	3470	3335	3172	2972	3052	3094	3790	37.0	0.3	-10.2	9.3
ALAPULCO	130	300	302	257	223	341	463	343	377	63.9	11.6	-19.4	4.4
CANCUN	-	-	182	230	299	415	472	442	381	466.7	1.7	9.3	25.0
CARDENAS	10	23	94	187	70	165	185	79	180	29.5	4.0	-3.7	9.1
CRISTO FERREL	404	721	1027	882	796	913	882	743	790	141.2	-3.1	-12.9	61.2
CUMBERLAND	24	48	239	250	143	175	223	217	241	7.4	26.9	-2.3	11.1
LA PAZ	26	27	27	21	14	14	18	20	18	0.0	12.3	11.1	-18.0
MALDEN	-	-	23	26	30	18	11	7	12	-40.6	-38.9	-34.4	75.4
MALDEN	44	97	192	175	147	240	253	177	190	61.4	-5.9	-23.1	-3.6
MEXICO	36	35	41	68	28	30	24	21	21	0.4	-10.0	-17.5	47.4
MONTANEY	25	30	63	63	60	97	85	65	72	40.6	-12.4	-25.3	10.0
PUERTO VALLARTA	14	35	121	120	179	324	372	294	312	97.0	3.1	-23.7	9.9
RDY. AV. DEL CARO	-	-	34	24	21	62	47	74	98	68.4	52.0	18.4	25.4
TURISTICO	-	-	17	24	33	51	49	34	32	84.8	-1.9	-30.4	-35.3
OTROS	72	113	104	91	113	141	84	109	144	24.0	-29.0	28.7	-21.0
VIA TERRESTRE	1575	1906	1474	1793	1565	1737	1353	1511	1679	10.2*	-5.0	-6.5	10.7
CD. MEXICO	-	-	37	23	40	60	64	43	39	29.0	-26.7	-2.3	-9.3
CD. JAMAICA	140	176	181	176	180	177	181	135	142	6.5	-8.1	-15.3	-3.9
CD. MINTEL ALVARO	43	28	40	37	37	50	30	53	43	1.0	0.0	0.0	0.0
CD. MEXICALCO	104	132	170	170	144	170	142	151	167	3.4	-4.7	-4.0	10.4
MEXICALCO	47	80	84	87	86	98	86	78	82	14.0	-13.2	-9.3	3.1
MEXICALCO	59	97	36	36	36	44	42	40	41	22.2	-4.2	-4.0	2.3
MEXICALCO	104	241	190	190	180	180	181	132	174	1.1	-3.7	-16.0	14.3
MEXICO LANCAR	216	344	304	307	367	374	223	239	246	2.4	-0.0	-3.2	0.0
MEXICO MEXICO	15	97	70	60	77	91	79	70	79	19.2	-13.2	-1.3	1.3
MEXICO	153	141	150	150	129	129	127	119	154	0.0	2.3	-9.0	29.4
MEXICO	25	98	70	82	60	63	53	53	84	27.1	-13.1	0.0	5.7
MEXICO	22	29	34	24	41	173	148	124	154	179.0	-14.3	-14.9	23.0
OTROS	187	257	258	294	253	214	238	210	257	-15.4	9.0	-7.2	17.9

p/ Preliminar

NOTA: Los pasajeros que ingresan por vía marítima se incluyen en vía aérea excepto los que entran por el puerto de Escamado, D.F., que se incluyen en vía terrestre.

FUENTE: Secretaría de Gobernación, Dirección General de Servicios Migratorios

Dirección General de Política Turística

S E C T O R

1.3.2 TURISMO NACIONAL

El estudio sobre el Turismo Nacional abarca los diferentes mercados que conforman la estructura hotelera nacional, que comprenden a centros de playa, grandes ciudades, centros coloniales, ciudades - comerciales, centros de fin de semana, ciudades fronterizas y centros arqueológicos. Con este estudio se ha logrado identificar el volumen que representan el movimiento turístico y los diferentes hábitos y motivos de viaje que se observan en los visitantes por áreas de destino.

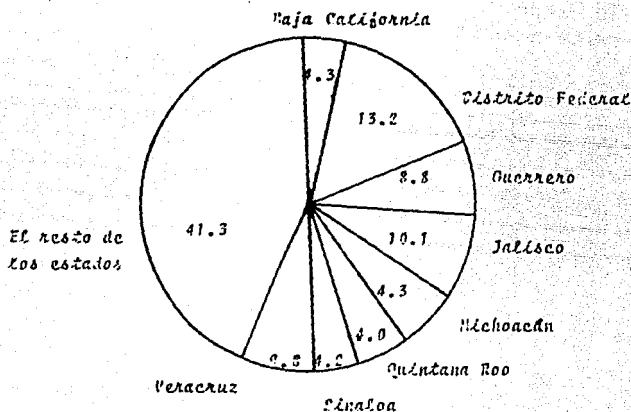
Se estudiaron 130 plazas que cuentan con una oferta de alojamiento superior a 250 habitaciones, por lo que se ha podido observar que el movimiento total de turismo nacional asciende a 32 millones de personas con una estadía media de 1.º días y una ocupación promedio del 42º anual.

"Por entidad federativa el mayor número de cuartos se concentra en el Distrito Federal con cerca de 34,000 habitaciones en todas las categorías, lo que representa el 13% total; le siguen en importancia Jalisco, Veracruz y Guerrero con el 1º, 1º y 3º respectivamente."³

³ Secretaría de Turismo, op. cit., p. 42.

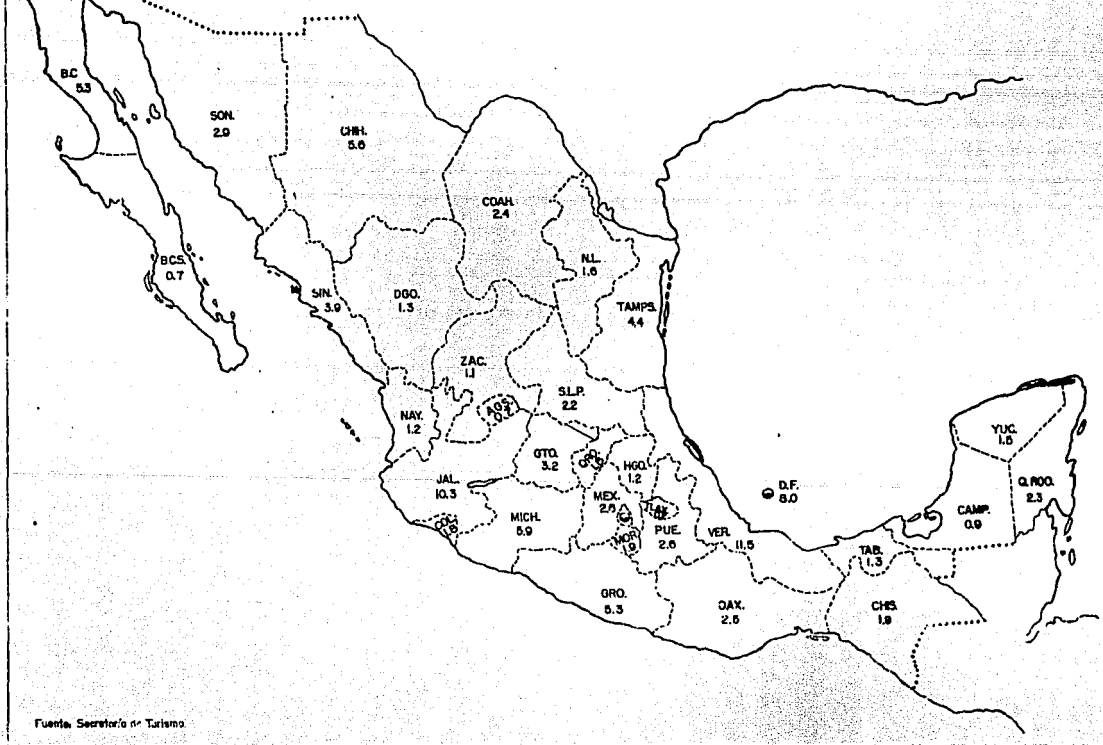
GRAFICA DE LA CAPACIDAD HOTELERA DE MEXICO

Principales ciudades turísticas del país de acuerdo al número de habitaciones disponibles.



Incluye categorías de clase económica, de 1 a 5 estrellas, gran turismo, clase especial y otros establecimientos diferentes a la hotelería convencional.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE TURISMO NACIONAL QUE DEMANDA ALOJAMIENTO
HOTELERO DENTRO DEL TERRITORIO NACIONAL.



1.3.3 OFERTA Y FINANCIAMIENTO A LA INDUSTRIA HOTELERA

En 1986 la oferta hotelera llegó a 273,543 cuartos distribuidos en 6,322 establecimientos; esta oferta de habitaciones representa un 2% de incremento respecto al año anterior, además de una oferta extra hotelera temporal de 30,000 habitaciones que no cuentan con las características de la hotelería convencional.

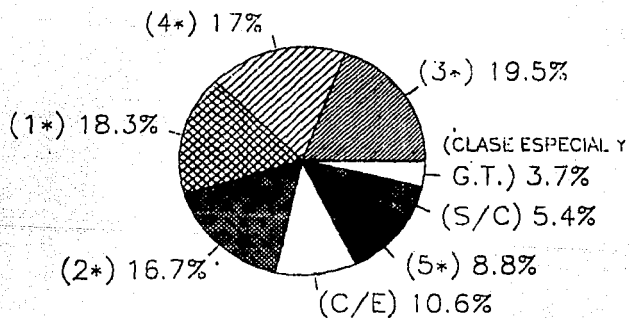
En cuanto a estructura hotelera por categoría, las categorías de clase especial, gran turismo y cinco estrellas constituye el 12.4% de la oferta total de cuartos y 1.9% de los establecimientos de hospedaje. Existe una nueva categoría denominada "clase especial" que van desde hoteles de gran lujo hasta establecimientos como monumentos históricos, complejos turísticos y otros establecimientos que no se apegan a la hotelería tradicional.

En materia de financiamiento, en 1986 se impulsó la inversión productiva a través del apoyo crediticio, con lo cual se autorizaron 172 operaciones de crédito por un monto de 31,569 millones de pesos, generando una inversión total de 137,773 millones de pesos.

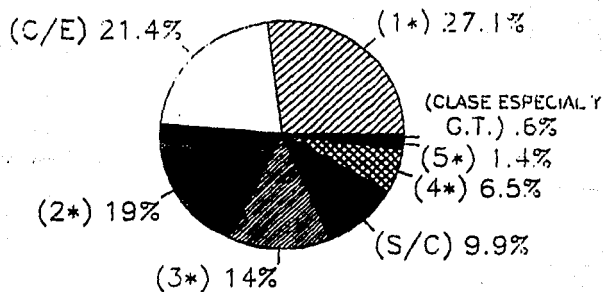
Con este apoyo se inició la construcción de 5,545 cuartos nuevos y la remodelación de 3,969 habitaciones lo que generaron 13,107 nuevos empleos, de los cuales 3,745 son directos, estimándose además 9,362 indirectos.⁴

⁴ Secretaría de Turismo, op. cit., p. 185.

OFERTA DE CUARTOS POR CATEGORIA 1986



OFERTA DE ESTABLECIMIENTOS POR CATEGORIA 1986



FUENTE: Secretaría de Turismo

CAPITULO II

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

II. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

2.1 EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

"Es la acción de atraer candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes de la organización, con oportunidad, eficiencia y a un costo adecuado".¹

Para la realización eficiente del reclutamiento de personal, deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

1. Determinación de las políticas de reclutamiento y selección de personal.- se refiere a delinear de una manera general los grandes rasgos del tipo de personal que la organización requiere para conseguir sus objetivos, ejemplo:

- no contratar personal mayor de 40 años
- contratar sólo mujeres solteras
- contratar sólo hombres casados
- no contratar hermanos o parientes del personal
- dar preferencia a los parientes del personal
- sólo se contratará personal a tiempo completo
- no se podrá contratar al personal que salió de la empresa, cualquiera que haya sido la causa.

y otras muchas que reflejan el tipo de personal que desea la organización como el más adecuado para conseguir sus objetivos.

2. El análisis y descripción de puestos dentro del reclutamiento de personal.- es la labor que se realiza con el fin de determinar la ubicación del puesto, jerarquizando los objetivos, las funciones, las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo que integran cada uno de los puestos en una organización.

¹ Monroy Enriquez Agustín, Selección y capacitación de personal, (diagnósticos administrativos por computadores A.P.), pp. 3-5.

Resulta necesario contar con un análisis y descripción de puestos bien estructurado, que nos proporcione de manera integral la siguiente información:

- A. Identificación del puesto, requiere de la siguiente información:
 1. Título del puesto.- debe ser lo más preciso posible
 2. Lugar de trabajo.- se define el centro de operaciones con su respectivo departamento donde se efectuarán las labores.
- B. Descripción Genérica del Puesto, se detalla claramente el objetivo total para el cual fue creado el puesto.
- C. Ubicación Jerárquica del Puesto, nivel ocupacional del puesto, respecto del resto de la estructura jerárquica; como puede ser: nivel operativo, mandos intermedios, nivel ejecutivo.
- D. Responsabilidades, aquí se detalla las responsabilidades en resultados, equipo, valores, etc.
- E. Aptitudes requeridas, experiencia y escolaridad necesaria, así como las habilidades o conocimientos especializados para el buen desarrollo de la función.
- F. Relaciones del puesto, cada puesto mantiene relaciones que pueden ser internas o externas, según las funciones asignadas.

Es indudable que la descripción de puestos, nos proporciona una idea bastante clara de las características que deberá reunir el candidato, tales como escolaridad, conocimientos, experiencias, aptitudes, cualidades, etc.

De tal modo que la descripción de puestos no resulta ser otra cosa que el documento que contiene toda la información obtenida como consecuencia de la labor de análisis del mismo.

DESCRIPCION DE PUESTO

1. Identificación del puesto y relaciones

1. Identificación

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1.1 Nombre del puesto | Cantínero |
| 1.2 Número de plazas | 1 (una) |
| 1.3 Ubicación | Gerencia de Alimentos y Bebidas |
| 1.4 Equipo especial | Máquina para hielo
nieceras, licuadora, máquina
lava-vasos, extractor de jugos |
| 1.5 Puestos interrelacionados | |
| Proviene de : | Ayudante de bar |
| Ascende de : | Jege de bares |

2. Relaciones de Autoridad

- | | |
|---------------------------|--|
| 2.1 Jefe inmediato | Jege de bares |
| 2.2 Otros reportes | Gerente de Alimentos y Bebidas |
| 2.3 Subordinados | No tiene |
| 2.4 Contactos permanentes | |
| Interiores | |
| a) Meseros | Para recibir las comandas para preparar el servicio |
| b) capitanees | Para autorizar salidas de <u>hote</u>
llas o bebidas que no han sido reportadas por el mesero. |
| c) Jege de bar | Para solicitar firmas de auto-
rización de requisiciones y -
aclarar todo lo relacionado al
servicio. |
| a) Ayudante de almacén | Para que surta las requisicio-
nes de bebidas |

Externos

- a) Clientes en general Para proporcionarles el servicio de bebidas que ellos solicitan.

II. Descripción detallada del puesto

1. Propósito del puesto.- Preparar toda clase de bebidas solicitadas por los clientes.
2. Descripción Genérica.- Surte un bar con todo lo necesario para el servicio, prepara y arregla todas las bebidas que te soliciten durante su turno mantiene su bar limpio.
3. Deberes específicos
 - 3.1 Actividades diarias
 - a) Checa su tarjeta en el reloj checador
 - b) Se presenta en el bar limpio y uniformado
 - c) Revésa si tiene jugos (limón, naranja, etc.) en existencia.
 - d) Si no hay jugos, los prepara
 - e) Saca hielo de la máquina, y lo pone en la unidad de servicio
 - f) Recoge del almacén las bebidas que solicitó un día antes, por medio de la requisición firmada por el jefe de bares para surtir el bar
 - g) Debe tener todo su bar preparado, antes de empezar a dar servicio
 - h) Recibe las comandas de los meseros para proceder a preparar las bebidas solicitadas por el cliente
 - 3.2 Actividades eventuales
 - a) Monta el bar para los eventos o banquetes
 - b) Colabora con el servicio al evento que se lleve a cabo
4. Límite de autoridad.- Tiene facultad para consultar al jefe de bares lo relacionado con el servicio de bebidas.

III. Especificación del Puesto

1. Conocimientos

1.1 Académicos

Requiere enseñanza primaria

1.2 Del Hotel

Requiere conocer la ubicación física y administrativa de - funcionarios dentro del hotel así como nociones de su organización y sus políticas

1.3 Especificación del puesto

Requiere tener conocimientos específicos en preparación de bebidas y cocteles

2. Aptitudes

Requiere tener aptitudes en aritmética, trato al público y nociones de inglés

3. Experiencia

3.1 Previa

Requiere una experiencia previa de dos años aproximadamente, como ayudante de cantinero Un mes

3.2 En el Puesto

4. Complejidad

4.1 Criterio

El puesto exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo previamente establecida.

4.2 Toma de decisiones

El puesto exige sugerir mejoras en la preparación y presentación de alguna bebida

4.3 Iniciativa

No toma iniciativa

5. Esfuerzo físico

El puesto exige permanecer de pie durante el 100% de su jornada

6. Responsabilidad en bienes

6.1 Efectivo y valores

No tiene

6.2 Equipo

Es responsable del buen trato a su equipo de trabajo

6.3 Relaciones

El trato con terceros es considerado importante, dado que un trato inadecuado dificulta el logro de los objetivos generales del hotel

7. Condiciones de trabajo

7.1 Medio ambiente

Existen condiciones favorables para el desempeño de su trabajo

7.2 Riesgos

Por el trabajo que desempeña está expuesto a cortaduras o explosiones de botellas eventualmente

8. Requisitos de selección

8.1 Edad

De 25 a 45 años

8.2 Sexo

Masculino

8.3 Estado civil

Soltero o Casado

8.4 Salud

Buena

Es sumamente importante contar con un sistema de valoración de puestos, partiendo claro está, de la descripción del mismo con el propósito de establecer rangos de sueldos o salarios que correspondan a cada uno de los puestos con el objetivo de conservar la equidad de nuestro tabulador interno.

2.1.1 REQUISICION DE PERSONAL

"El proceso de reclutamiento de personal se inicia con la requisición para cubrir un puesto vacante. La requisición de personal debe contener los datos fundamentales del puesto, de tal manera que el departamento de Selección de personal pueda iniciar su actividad convenientemente.

2.1.1.1 SELECCION DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE PERSONAL

La descripción del puesto o cuando menos el conocimiento que tengamos del mismo, nos permitirá decidir la fuente de abastecimiento más adecuada.²

Las fuentes de abastecimiento de personal se clasifican en:

1. Fuentes Internas
2. Fuentes Externas

Las fuentes internas, son aquellas que se encuentran dentro de la misma organización y son las siguientes:

- A. Personal que puede ser transferido o promovido al puesto vacante (Inventario de Recursos Humanos)
- B. Familiares o amistades del personal de la organización
- C. Archivo de solicitudes de empleo presentadas con anterioridad

Ventajas de las fuentes internas:

- a) reducen los costos de reclutamiento
- b) premian la ambición y empuje del trabajador
- c) nos garantizan cierto grado de lealtad

Desventajas de las fuentes internas:

- a) cubren un hoyo abriendo otro
- b) posible desorganización
- c) fomentan los rencores en contra de la empresa

Las fuentes externas de abastecimiento de personal son fundamentalmente las siguientes:

- A. El sindicato
- B. Las Escuelas técnicas, profesionales y otros centros de instrucción
- C. Las agencias de empleo
- D. Personal llegado espontáneamente a la organización en demanda de empleo
- E. Otras empresas

Ventajas de las fuentes externas:

- a) elimina los movimientos excesivos del personal actual
- b) proporcionan personal no vinculado con las prácticas comunes de la empresa y por lo tanto con nuevas ideas, que pueden redituarnos mayor utilidad.
- c) pueden reducir los costos de entrenamiento

Desventajas de las fuentes externas:

- a) nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con las formas de operación de la empresa
- b) limitan la posibilidad de ascenso para el personal actual
- c) su costo es más elevado

2.1.1.2 SELECCION DE MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

"Medios de reclutamiento son aquellos medios de comunicación que podemos utilizar para convocar candidatos, dicho de otra manera para hacer llegar nuestro mensaje de reclutamiento a la fuente de abastecimiento seleccionada."³

Entre los principales medios de reclutamiento que podemos en un momento elegir, se encuentran los siguientes:

- Requisición de personal al sindicato
- Anuncios periodísticos
- Anuncios en tableros de avisos de la organización
- Enviar solicitud a escuelas o centros de información
- Solicitud a las agencias de empleo públicas o privadas
- Anuncios por radio
- Convocatorias a concursos ya sea internas o externas
- Circular nuestra petición a nuestras amistades en otra empresa.

La selección de un buen medio de reclutamiento tiene que hacerse en función de los siguientes criterios:

- a) presupuesto disponible
- b) urgencia de la contratación
- c) importancia de la contratación
- d) dificultad o escasez del candidato que necesitamos
- e) número de candidatos que contratemos

Existen medios más costosos que otros, o más rápidos; algunos llegan a un volumen mayor, otros a una categoría específica de persona.

³ Monroy Enriquez Agustín, op. cit., p. 12.

2.1.2 SELECCION DE PERSONAL

La selección de personal es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato, dentro del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Este objetivo puede lograrse mediante la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal que es un sistema para medir las habilidades de la persona, conocer sus inquietudes, calificarla en relación al trabajo que desempeñará, detectar sus aspiraciones y limitaciones y colocarla finalmente en el puesto que es el más adecuado; desde luego que este sistema varía en sus pasos de acuerdo al tamaño de la empresa. (Anexo 1).

2.1.3 LAS ENTREVISTAS DE SELECCION, TIPOS Y TECNICAS

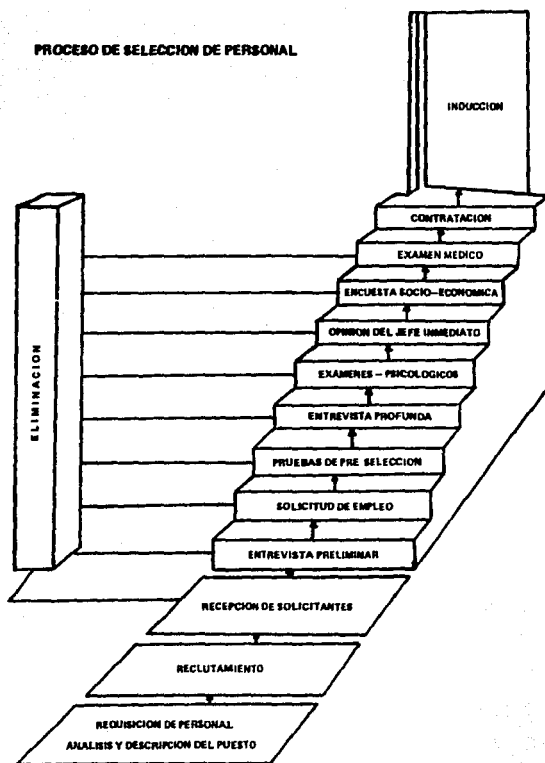
La entrevista de selección tiene como objetivo específico, el elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias satisface mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

La entrevista de selección enfoca dos puntos primordiales:

1. El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.
2. El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le pueden brindar.

2.1.3.1 TIPOS DE ENTREVISTA

1. Entrevista inicial o previa.- es el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que



{Anexo 1}

es recomendable causar buena imagen, sin exageraciones porque a la larga resultan perjudiciales.

Los objetivos de la entrevista previa son:

- a) tener una impresión personal del individuo
- b) cerciorarse que sea compatible con los requisitos del puesto y con las políticas de la empresa, como son: horario, edad, sueldo deseado, domicilio cercano, impedimentos físicos y mentales para el desarrollo del trabajo
- c) aclarar y confirmar los datos por el expuesto en la hoja de -solicitud, tales como: escolaridad, profesión, domicilio, etc.

2. Entrevista formal o profunda.- se efectúa con el fin de conocer más a fondo a la persona sobre los aspectos profundos de su personalidad sobre: familia, trabajos anteriores, carácter, motivaciones y actividades, intereses, cultura.

Esta entrevista es sumamente importante, ya que es un factor determinante en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que debe ser realizada por entrevistadores suficientemente entrenados y capaces para ello.

2.1.3.2 TÉCNICAS DE LA ENTREVISTA

Las técnicas de la entrevista, son los instrumentos con los cuales se logran los objetivos de la misma. Sin técnica, toda entrevista se convertirá en un interrogatorio.

A. Preparación de la entrevista.- antes que nada, es importante que el entrevistador conozca claramente que desea saber de la entrevista y cuáles son sus objetivos. Los beneficios que ofrece la prepa

ración de la entrevista son obvios: ahorra tiempo y permite planear con exactitud las zonas de la entrevista que requiere atención personal y especial.

Por lo anterior mencionaremos los puntos más importantes para una preparación de la entrevista más adecuada:

1. Ambiente físico
2. Ambiente psicológico
3. Acercamiento inicial
4. Rapport
5. Presiones de tiempo
6. Clima de la entrevista
7. Cierre de la entrevista

B. Obtención de datos.- Uno de los propósitos de la entrevista es obtener información en la entrevista psicológica. Los medios que estudiaremos y que se utilizan para obtener información son: escuchar, observar y preguntar.

La mayoría de los entrevistadores consideran conveniente seguir un patrón o esquema para realizar la entrevista de selección. A continuación mencionaremos las áreas a investigar por el entrevistador:

Historia Laboral.- Nos indica la capacidad del candidato para ajustarse a condiciones laborales, conociendo su experiencia y adaptación en trabajos anteriores, además investigar:

- a) experiencia de trabajo y su relación del puesto que solicita
- b) estabilidad y continuidad en los empleos
- c) evolución y responsabilidad en los puestos desempeñados, así como en el aspecto económico.

- d) forma de relacionarse con jefes, compañeros y subordinados
- e) enfoque de sus intereses y motivaciones hacia el trabajo
- f) motivo real de su separación en los trabajos anteriores.

La información anterior nos proporciona un cuestionario sobre la persona, si tiene posibilidades de desarrollarse y sentirse contenta en la empresa, realizándose como individuo o si por el contrario sólo aceptó el trabajo para suplir una necesidad económica inmediata.

Historia educacional.- La escolaridad es un requisito formal que varía para cada puesto, nos permite saber si el solicitante reúne la escolaridad necesaria para desempeñar un determinado puesto con posibilidades de éxito.

Es de interés investigar, en esta fase lo siguiente:

- a) Niveles escolares alcanzados
- b) Continuidad con los estudios
- c) Interrupciones y años aprobados, además de sus motivos
- d) Relaciones sociales con maestros y compañeros
- e) Estudios complementarios, capacitación en cursos, seminarios, etc.

Es importante revisar las fechas en las que el solicitante inició y terminó cada ciclo escolar, con el objeto de indicarnos sobre los años que repitió, ya que si son varios, nos puede indicar un nivel de comprensión mediano o inferior, o bien trastornos emocionales que pueden manifestarse en un bajo rendimiento cotidiano.

Historia familiar.- Entre las causas más frecuentes de desajuste de la personalidad, se encuentran los problemas emocionales en -

relación con el hogar y la familia; es por esto que la investigación en esta área es de gran importancia, ya que nos sirve para darnos -- cuenta con que tipo de persona vamos a trabajar.

A este respecto nos interesa conocer:

- a) con quién y cómo vive el solicitante
- b) cuánto tiempo tiene de habitar en el domicilio que indica
- c) a qué se dedican y dónde trabajan sus familiares más cercanos
- d) cuál es su situación socioeconómica
- e) cuántas personas viven con él y que grado de parentesco los unen
- f) si sus padres fallecieron, que edad tenía el sujeto y con - quiénes vive desde entonces
- g) en caso de tener hermanos, cuántos y qué lugar ocupa el so - licitante entre ellos
- h) qué tipo de relación sostienen los miembros de la familia y el solicitante

Ajuste ambiental y social.- Nos interesa conocer el grado de - adaptación del candidato al ambiente que lo rodea, así como las ac - tividades que realiza en su tiempo libre, lo cual nos proporciona una idea de la capacidad del solicitante para disfrutar de sus ra - tos libres.

Es en esta área donde se investigará:

- a) su ambiente social
- b) clase de amistades que frecuenta y cómo influyen en su con - ducta
- c) su sociabilidad
- d) a qué dedica sus días y horas libres
- e) planes que tiene para el futuro, motivaciones e intereses; debemos conocer cuáles son sus planes tanto en función de trabajo, como sociales y familiares, etc., así como número y grado de obstáculos que el individuo venció en el pasado.

Preguntas clave para una entrevista.- Con frecuencia alguna de estas preguntas nos mostrarán aspectos interesantes de la personalidad del entrevistado analizando las respuestas y algunas de las preguntas que siguen, el entrevistador podrá tener bases más sólidas para juzgar las motivaciones, madurez y perseverancia, así como las características de personalidad y carácter del solicitante en general.

A. Preguntas personales:

- Dígame específicamente, algún caso en el que haya usted influenciado a alguna persona, o modificado sus formas de trabajo o de pensamiento.

- Qué características de personalidad considera usted necesarias para el éxito de su trabajo?

- Qué clases de jefes prefiere?

- Qué clases de personas le han disgustado?

- Cuál ha sido la enfermedad más grave que ha padecido?

- Qué la ocasionó?

- Ha sido intervenido quirúrgicamente alguna vez?

- Ha tenido trastornos con motivo de la operación?

- Con qué frecuencia tiene reuniones en casa?

- Cuáles son las cosas por las que se preocupa con mayor frecuencia?

- Cuando empezó a contribuir a la economía familiar?

- Cuáles características considera usted que son positivas para el puesto que tenemos vacante?

- Preferiría desarrollar su trabajo fuera de la empresa o dentro de ella? ¿Por qué?

- Según su criterio, cuál es el motivo principal por el que debemos darle el trabajo?

- Si tuviera oportunidad de elegir, cuál de los puestos de nuestra empresa le agradaría más ocupar?

- Cuáles son los grados o años escolares que considera usted - que hayan tenido mayor desarrollo en su carácter?
- Además de este trabajo, qué otro trabajo le gustaría desempeñar?
- Qué es de lo que más se enorgullece en su vida?
- Qué piensa su esposa del trabajo de usted?

B. Preguntas sobre el historial de trabajo:

- Qué fue lo que más le ayudó a obtener su último trabajo?
- Cuando estuvo más próximo a ser 'despedido'?
- Por qué motivo?
- Alguna vez ha sido liquidado totalmente?
- Cuál fue el período de desempleo más largo que haya usted pasado? ¿cuál fue el más corto?
- Qué aspecto de su trabajo fue motivo de crítica en su empleo anterior? ¿qué aspecto fue motivo de elogio?
- Qué cree usted que le faltó hacer para lograr un ascenso en su trabajo anterior?
- Las oportunidades reales de progreso en su empleo anterior, ¿eran las que usted esperaba?
- En qué forma lo trató su último jefe?
- Qué aprendió en su último trabajo?
- De ser posible, ¿volvería a trabajar para la misma empresa?
- Por qué?

C. Preguntas sobre escolaridad:

- Qué ventajas educacionales ha tenido?
- ¿Por qué cursó o no la universidad?
- ¿Por qué truncó sus estudios?
- En qué materia sobresalió y en cuál obtuvo los peores resultados?
- ¿Qué lugar ocupa entre sus compañeros?

- ¿Qué materias le gustaban más y cuáles le disgustaban?
- Se siente usted satisfecho de los estudios que realizó?
- Considera que eligió bien su carrera, ¿por qué?
- De poder realizar otra, cuál escogería y por qué?

COMENTARIO

Los ejemplos de preguntas para una entrevista antes mencionados y que no se encuentran generalmente en las solicitudes de empleo, nos aportan datos relevantes que nos permiten detectar ciertas situaciones que nos indican si el candidato reúne las características necesarias para ingresar a la empresa.

Por lo que generalmente se hace una evaluación de las respuestas del candidato, y si estas son adecuadas hasta en un 70% tiene buenas posibilidades de pertenecer a ella, de lo contrario quedará como pendiente para otra oportunidad.

Se hace mención de que si las respuestas de los candidatos no son satisfactorias hasta en un 50%, estos quedarán automáticamente fuera de la selección de personal.

La falta de una definición, Interés o metas futuras en determinada época de la vida de la persona, es significativa e indica un grado de Inmadurez.

Terminación de la entrevista.- La información de una entrevista así como su duración, varían según el grado de obtención de la información misma así como la facilidad para captarla.

2.1.4 LAS PRUEBAS DE SELECCION DE PERSONAL

"Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos o que él pretende. Las pruebas son necesarias tanto para la selección como para el acomodo del personal y podemos dividir las de la siguiente manera:

- a) Pruebas de aptitud: son las cualidades en potencia pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) Pruebas de capacidad: son las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas a un trabajo.
- c) Pruebas de temperamento y personalidad: estudia la dinámica --psíquica del sujeto en muy diversos niveles con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencias, etc."

El fin de estas últimas es tratar de predecir la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.

2.1.4.1. LOS EXÁMENES O TEST PSICOLÓGICOS

Los exámenes psicológicos, por su efectividad, han logrado alcanzar un sitio firme y reconocido en la empresa, sobre todo en las grandes industrias y en lo que actualmente se le conoce como Banca Múltiple, ya que se aceptan como instrumentos importantes para la selección de personal.

Dichos exámenes complementan los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso, y sus resultados al ser cotejados con las fases posteriores, permiten obtener un "retrato hablado" del candidato, lo más cercano a su realidad.

Un auxiliar valiosísimo en el conocimiento de la personalidad, temperamento, aptitudes y habilidades, son los tests o pruebas psicológicas. Un test no es más que un experimento en donde se procura que las condiciones de tiempo del ambiente no varíen mientras lo único que cambia son las respuestas, la conducta de los sujetos, colocados en estas condiciones.

El fin que persiguen estas pruebas psicológicas es el de "permitir seleccionar al mejor candidato entre un número determinado, y de ser posible acomodarlo al puesto más adecuado para él. Además la prueba psicológica realiza una función específica, que es la de predecir quienes van a producir más, quienes van a dar más calidad, quienes poseen las mejores habilidades, aptitudes y capacidades para que posteriormente puedan ser desarrolladas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación."⁴

Este método es el más adecuado y eficaz para determinar y seleccionar al personal idóneo para la empresa en cuanto eficiencia, calidad de trabajo así como posibles ideas que proporcione.

2.1.4.2. LAS PRUEBAS DE INTELIGENCIA

Entre las pruebas de Inteligencia podemos mencionar:

1. El Test de Koab.- Esta prueba sirve para el diagnóstico del carácter y el desarrollo de la persona. El test del dibujo del árbol, se utiliza como prueba de las represiones del desarrollo de la Inteligencia y de la personalidad total, así como las regresiones de origen neurótico, también se aplica como test grafológico, ya que permite el análisis-interpretación de la simbólica del espacio y de los objetos contenidos en el dibujo como: flor, hoja, fruto, ramaje, paisaje, raíces, etc.

2. El Test de Dominó.- Su aplicación puede limitarse a 30 minutos y está compuesto por un conjunto de fichas de dominó, que le son presentadas al examinado, en orden de dificultad creciente, en un cuadernillo de prueba, debiendo anotar en otra hoja aparte los números que correspondan a las fichas que en cada serie aparecen en blanco.

El test de dominó es frecuentemente utilizado para el examen de la Inteligencia en adolescentes y adultos. Hay que señalar que en nuestro país padecemos de la importancia de este tipo de test, que no ha sido adaptado en su totalidad a nuestro medio, "por lo tanto su validez no siempre resulta del todo confiable.

Otro aspecto que es necesario recalcar, es que las pruebas psicológicas deben ser aplicadas, valoradas e interpretadas, de preferencia por un perito en la materia, que bien podría ser un Psicólogo Industrial. Por otro lado, para obtener un diagnóstico más preciso sobre la persona del examinado y lograr un "retrato hablado" lo más cercano a la realidad, no es suficiente aplicar tan sólo uno o dos test, sino utilizar toda una gama de Test propios para cada uno, complementando y comparando la información y los resultados.

INTELIGENCIA VERBAL

NOMBRE: _____

PUNTOS: _____ RANGO _____

A continuación hay varias preguntas de conocimientos generales. Abajo de cada pregunta está su contestación correcta y la manera de indicarla es subrayándola o escribiendo los números que faltan.

Estudie las preguntas y contestaciones.

1.—¿Cuál de estos colores no pertenece al grupo?



2.—Lo contrario de viejo es:

nuevo feo barato antiguo decente

3.—En la Serie:

1 3 5 7 11 13

El número que falta es:

8 9 10 11 12

4.—El perro es un animal y la manzana es una:

cosa fruta sustancia silla planta

5.—El arroz es un alimento y el café es:

joya raíz objeto licor bebida

.....

 Encontrará 30 preguntas a continuación. Si no sabe cómo resolver una pregunta, pase a la siguiente. Trabaje rápidamente pero con cuidado. No pregunte nada al examinador una vez que se empiece la prueba.

- 1.—El burro rebuzna y el gato:
Maulla Dice Canta Habla Ladra
- 2.—¿Cuál de estas palabras es diferente en el grupo?
Azul Calor Verde Amarillo Rojo
- 3.—El opuesto de este espacio blanco es:
- 4.—Las plumas cubren a la gallina y la concha cubre a:
El burro El oso La tortuga El ave El gato
- 5.—Lo contrario de frío es:
Rojo Oscuridad Sudor Desnudo Caliente
- 6.—¿Cuál de estas palabras no pertenecen al grupo?
Plato Cama Silla Cómoda Mesa
- 7.—Para barrer se usa la escoba y para escribir el:
Mano Lápiz Ojo Dedo Goma
- 8.—Los pies sirven para caminar y los oídos para:
Ver Tocar Trepar Oler Escuchar
- 9.—En la serie 1 3 9 27 81 243
El número que falta es 11 27 12 18 36
- 10.—¿Cuál de estas palabras no pertenece al grupo?
Ingeniero Herrero Abogado Médico Profesor
- 11.—¿Cuál de los siguientes colores es diferente?
- 12.—La calma viene después de la tormenta y la paz después de:
La alarma La guerra El reclutamiento El torbellino La felicidad
- 13.—La longitud se mide con el:
Gramo Peso Metro Termómetro Barómetro
- 14.—El rectángulo está formado por:
8 lados 4 lados 2 lados 3 lados 5 lados
- 15.—La vaca es un animal y la manzana es:
Un mineral Un objeto Una flor Una fruta Una cosa

(VOLTEE LA HOJA Y SIGA)

16.—¿Cuál de estas palabras no pertenece al grupo?

José Josefina Carlota Esperanza Gloria

17.—Lo contrario de alegre es:

Feliz Malo Triste Sano Despreocupado

18.—En la serie: 5 10 16 23 31 40 50

El número que falta es: 30 33 28 31 59

19.—Quince es el triple de:

Diez Nueve Seis Cinco Tres

20.—De la lana se hace ropa y del cuero:

Cerámica Papel Calzado Lana Algodón

21.—Lo contrario de abajo es:

Afuera Lejos Adentro Cerca Arriba

22.—Lo contrario de negar es:

Afirmar Después Antes Duda Rápido

23.—¿Cuál de estas palabras es diferente en el grupo?

Copa Agua Té Café Licor

24.—Lo contrario de violento es:

Agil Calmado Inteligente Fuerte Delgado

25.—Lo contrario de estar dentro es estar:

Lejos Rodeado Fuera Atado Cerca

26.—Lo contrario de terminar es:

Continuar Ayudar Retrasar Parar Empezar

27.—En la serie: 64 32 16 8 4 2

El número que falta es: 1 6 8 10 12

28.—¿Cuál de estas palabras no pertenecen al grupo?

Descontento Triste Molesto Preocupado Satisfecho

29.—Lo contrario de heterogéneo es:

Indiferente Homogéneo Concreto Igual Especial

30.—En la siguiente serie: 1 11 3 9 5 7 7 9

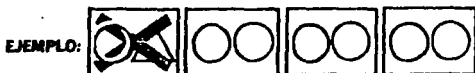
El número que falta es 5 6 8 7 3

INTELIGENCIA ABSTRACTA

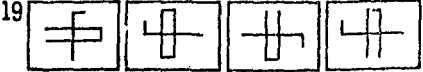
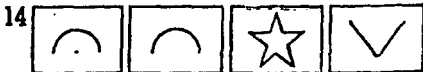
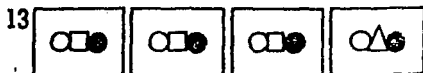
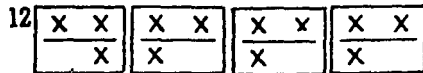
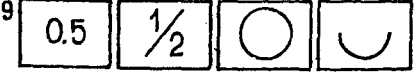
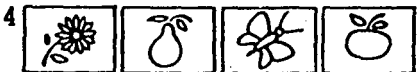
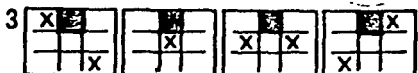
57

NOMBRE _____

PUNTOS _____ RANGO _____



HAGA UNA CRUZ EN EL DIBUJO QUE SEA DIFERENTE.



PRUEBA DE HABILIDAD NUMERICA

INSTRUCCIONES PARA EL TEST 1: Observe los ejemplos que siguen y complete los que no esten hechos. Tiene Ud. que comparar las cifras en la columna de la izquierda con las de la columna de la derecha; si los dos juegos de cifras son EXACTAMENTE iguales, ponga una palomita (✓) en la línea. Si las dos cifras difieren en cualquier cosa, ponga una (x) en la línea. Observe el segundo ejemplo esta marcado con una (x). Cualquier diferencia debe ser marcada con una (x). En el momento en que se le indique empiece a comparar tantos pares de números como pueda en 5 minutos y suspenda cuando el examinador se lo indique.

.471	471	✓
3265	\$3256	x
\$825	\$825	✓
234	324	x

1	73	73	✓	41	493.275	493.275	_____	81	76.449	764.49	_____
2	419	914	_____	42	42.5	42.5	_____	82	876.5	876.5	_____
3	7390	7390	x	43	\$ 81.94	\$ 81.94	_____	83	45%	45%	_____
4	86241	86421	_____	44	999.97R	99.9975	_____	84	9856	9865	_____
5	\$ 14.14	\$ 14.15	_____	45	.2356	.2356	_____	85	83215.6	8321.56	_____
6	69.2	6902	_____	46	413.569	413.589	_____	86	36741	36471	_____
7	43%	43%	_____	47	\$ 92.37	\$ 92.73	_____	87	1939	1930	_____
8	625%	\$ 825	_____	48	2.4134	2.4134	_____	88	763 1/2	763 1/2	_____
9	4972	4972	_____	49	6935437	6935437	_____	89	2245	2246	_____
10	9673826	9673826	_____	50	64%	64%	_____	90	45-S643	45-S643	_____
11	867325	86732	_____	51	29.5%	2.96%	_____	91	1/879	1/8.79	_____
12	253694	258694	_____	52	-43.25	43.25	_____	92	37.79	37.79	_____
13	984.3	98403	_____	53	213.7	213.4	_____	93	86453	87453	_____
14	\$ 91.25	\$ 91.25	_____	54	19654	19654	_____	94	1260	1620	_____
15	14.50%	\$ 14.50	_____	55	23.821	23.821	_____	95	9864	9864	_____
16	865421	865421	_____	56	41.246	41.426	_____	96	75823	75832	_____
17	91.343	91.343	_____	57	\$ 24.94	\$ 24.94	_____	97	88,888	88,888	_____
18	21.304	211304	_____	58	18659	18.659	_____	98	87.7654	87.654	_____
19	49	94	_____	59	1.90	1.96	_____	99	45 1/4	45 1/2%	_____
20	87X	87X	_____	60	2843.21	28432.1	_____	100	80.0	80.1	_____
21	211.45	21.145	_____	61	444.4	44.44	_____	101	450-A	450-A	_____
22	685.291	685291	_____	62	\$ 39.66	\$39.66	_____	102	7349	7349	_____
23	-43	43%	_____	63	43.24	43.42	_____	103	23	23	_____
24	854.901	845.901	_____	64	89.643	89.634	_____	104	842-F	643P	_____
25	1260	1206	_____	65	.023	.023	_____	105	\$ 21	21	_____
26	9864	9664	_____	66	\$ 438.49	\$ 483.84	_____	106	894561	894561	_____
27	7582	7528	_____	67	934.454	943.454	_____	107	471%	471*	_____
28	.4123	4.123	_____	68	89.4%	89.4%	_____	108	9999	99999	_____
29	328	378	_____	69	43.9943	439.943	_____	109	878	887	_____
30	699666	699666	_____	70	-42.5	-42.5	_____	110	44.13	44.13	_____
31	200.02	2000.2	_____	71	810.3	819.3	_____	111	181.8	181.8	_____
32	235A	235A	_____	72	439254	439345	_____	112	41376	41376	_____
33	98.4	98.4	_____	73	.4859	4859	_____	113	1897461	1897461	_____
34	16	81	_____	74	691.111	6911.11	_____	114	11,1113	111.113	_____
35	1.008	1.008	_____	75	878.213.442	8778.231.442	_____	115	97 1/4%	97 1/2%	_____
36	6590.32	650.935	_____	76	-68.49	-68.49	_____	116	-978153	-978135	_____
37	7066	7606	_____	77	87.9%	8.79%	_____	117	435M469	435M649	_____
38	11307	11035	_____	78	459 1/4	459 1/2	_____	118	89 356	89.356	_____
39	.56%	.58%	_____	79	987.757	987.575	_____	119	11,111,111	11,111,111	_____
40	44 12	44912	_____	80	45.682	45.682	_____	120	\$98.99	\$ 89.99	_____

2.1.5 LA INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

El objetivo principal de la investigación socioeconómica es el de comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

"Una exhaustiva y bien planeada investigación socioeconómica del prospecto, nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas que la anteceden, especialmente de sus características y actitudes detectadas mediante la observación en la entrevista de selección."⁵

2.1.5.1. INVESTIGACION DE LAS REFERENCIAS PROPORCIONADAS

a) Las cartas de recomendación de trabajos anteriores son comúnmente poco veraces, ya que en ocasiones son otorgadas ante la presión del trabajador que se va, que es despedido para conformarlo o quitarlo de encima.

b) Las Referencias por teléfono.- La mayoría de las empresas no acostumbra proporcionar datos confidenciales de sus colaboradores - por teléfono, la razón que frecuentemente se da es precisamente por política de la compañía.

c) La comprobación de referencias mediante visitas personales es la técnica más efectiva y recomendable, ya que permite conocer directamente las opiniones sobre el candidato, a la vez que estaremos en posibilidad de complementar la información o profundizar más en aquellos puntos que no han quedado claros.

2.1.5.2 ESTRUCTURA GENERAL DE LA INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Basados en los datos obtenidos a través de la solicitud de empleo y sobre todo en la entrevista que hayamos tenido con el candidato, - se realiza un análisis e investigación de acuerdo a la siguiente estructura:

1. Conocer a los miembros que integran a la familia
2. Situación económica y organización de la misma
3. Antecedentes escolares del candidato
4. Período de inactividad escolar y motivos
5. Antecedentes laborales del candidato
6. Períodos de inactividad laboral y motivos
7. Relaciones interfamiliares y extrafamiliares
8. Condición y ubicación de la vivienda, en influencia sobre la familia
 - tiempo de habitarla, si es corto: donde habitaba anteriormente
 - zona de ubicación
 - ambiente de la zona
 - estado del inmueble
 - tipo y número de habitaciones
 - mobiliario
 - salubridad
 - confort
 - facilidades de comunicación y traslado
9. Antecedentes de vivienda, para conocer el progreso obtenido
10. Estado de salud del candidato y servicios médicos que recibe
11. periodos de ausentismo por salud
12. Propiedades y ahorro
13. Parientes cercanos y relaciones con los mismos
14. Clubes, asociaciones, sindicato y partidos a que pertenece
15. Atender cualquier situación imprevista

La investigación de las áreas mencionadas, proporcionan una base sólida de conocimientos y datos para formular una hipótesis respecto a la persona, sus actividades y comportamiento, de las áreas a investigar dentro del estudio socioeconómico destaca una que bien vale la pena desglosar, ya que será la que nos proporcione el entorno laboral, siendo este el que originó nuestro interés por el candidato a contratar.

2.1.6. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN LABORAL

La investigación laboral, nos sirve como información complementaria para conocer todo lo relacionado con nuestro candidato y después de analizar los resultados se procederá a la toma de decisiones para la selección de la persona adecuada para el puesto adecuado.

En esta investigación deberemos conocer:

1. Cómo dirigirse a la persona indicada para obtener toda la información.
2. Puesto que desempeñó el candidato
3. Fecha de ingreso
4. Ascensos y promociones que tuvo
5. Fecha de salida
6. Causas de la separación
7. Estado de salud, enfermedades profesionales, accidentes, etc.
8. En los casos de eventuales, conocer por qué no obtuvo la planta
9. Sueldo inicial y final
10. Actitud de cooperación, trabajo en equipo
11. Estuvo afianzado
12. Eficiencia, responsabilidad, honestidad, puntualidad, asiduidad, etc.
13. Relaciones con jefes, subordinados y compañeros
14. Costumbres o hábitos
15. Perteneció al sindicato y comportamiento
16. Empleos anteriores

2.2 LA CONTRATACION

El objetivo de la contratación es, principalmente, formalizar -- con apego a la ley la futura relación de trabajo, tanto del trabajador, como de la empresa, garantizando así los intereses, derechos y deberes de ambos.

Es de suma importancia contar con el contrato escrito no sólo para el trabajador, sino para la empresa, ya que la falta de esta formalidad en todos los casos es imputable al patrón.

La Ley laboral establece la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe, entendiéndose por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

2.2.1 TIPOS DE CONTRATOS

1. Contrato individual.- Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (Art. 20 párr. 2º L.F.T.)

2. Contrato colectivo.- Es el convenio celebrado entre uno o más sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos (Art. 386 L.F.T.)

3. Contrato Ley.- Es el convenio celebrado entre uno o varios -- sindicatos de trabajadores y varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo de una rama determinada de la Industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades o en todo el territorio nacional (Art. 404 L.F.T.).

2.2.2. RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

Art. 2º Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato Individual de trabajo cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Art. 21 Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta su trabajo personal y el que lo recibe.

Art. 22 Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de 14 años y de los mayores de esta edad y menores de 16 años que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio, haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Art. 23 Los mayores de 16 años pueden prestar libremente sus servicios con las limitaciones establecidas en esta Ley. Los mayores de 14 y menores de 16, necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos del sindicato a que per

tenezcan, de la junta de conciliación y arbitraje, del inspector del trabajo o de la autoridad política.

Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

- Art. 24 Las condiciones de trabajo deben hacerse constar, por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables se harán por duplicado por lo menos, de los cuales queda una copia en poder de cada parte.
- Art. 25 El escrito donde consten las condiciones de trabajo deberá contener:
- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
 - II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado
 - III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible
 - IV. El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo
 - V. La duración de la jornada
 - VI. La forma y monto del salario
 - VII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes o programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto por esta Ley.
 - VIII. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.
- Art. 26 La falta de escrito a que se refieren los arts. 24 y 25, - no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esta formalidad.

Art. 27 Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Art. 28 Para la prestación de servicios de los trabajadores mexicanos, fuera de la República se observaron las normas siguientes:

Las condiciones de trabajo se harán por escrito y contendrán para su validez las estipulaciones siguientes:

- a) los requisitos señalados en el art. 25
- b) los gastos de transporte, reparación, traslado hasta el lugar de origen, alimentación del trabajador y su familia en su caso, y todos los que se originen por el paso de las fronteras y cumplimiento de las disposiciones sobre migración o por cualquiera otro concepto semejante, será por cuenta exclusiva del patrón; el trabajador recibirá íntegro el salario que le corresponde, sin que pueda descontarse cantidad alguna por esos conceptos.

Art. 29 Queda prohibida la utilización de menores de 18 años para la prestación de servicios fuera de la República, salvo que se trate de técnicos, profesionales, artistas, deportistas, y en general de trabajadores especializados.

Art. 31 Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y las condiciones que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

2.2.3. DURACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Art. 35 Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo de terminado o por tiempo indeterminado, a falta de estipulaciones expresas, las relaciones serán por tiempo indeterminado.

Art. 36 El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando lo exija la naturaleza.

Art. 37 El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.

Art. 39 Si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.

2.2.3.1. PERIODO DE PRUEBA

¿Es lícito o posible celebrar un contrato por tiempo indeterminado con un período específico de prueba?

La Ley Federal del Trabajo no regula los contratos individuales a prueba. La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha fijado el criterio jurisprudencial de que los contratos de prueba, particularmente los de 28 y 30 días, carecen de relevancia jurídica, en virtud de que nuevos patrones, resguardándose en dichos contratos, pre

tendían burlar las disposiciones de la Ley de la materia, y así se daban casos de que trabajadores con más de diez años de antigüedad en ciertos establecimientos, estaban todavía sujetos a un contrato de prueba o de 28 días.

2.2.4. LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Posterior a todo el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de un individuo, la empresa espera que éste pronto empieza a producir. Sin embargo, salvo que sea integrado rápida y a decididamente en su ambiente de trabajo, en ocasiones difíciles de lograr, puede retrasarse gravemente la aplicación de su capacidad de producción, si antes no se le proporciona una orientación y ub ca ci ó n dentro de la empresa y ante su propio trabajo.

En muchas empresas a este aspecto no se le ha dado la importancia que requiere, y se han pasado por alto los problemas que ocasiona, creyéndose un elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos, y por lo tanto es importante prever esta situación, teniendo un programa de inducción debidamente planeado y organizado, con el fin de ayudar al nuevo trabajador que se adapte y ubique ante su nuevo empleo.

2.2.4.1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

1. Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.

2. Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente
3. Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
4. Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos
5. Reducir la rotación de personal

2.2.4.2. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN:

- a) Palabras de bienvenida
- b) Historia de la empresa
- c) Políticas de la empresa
- d) Productos o servicios de la empresa
- e) Organización y funciones de la empresa
- f) Políticas de personal
- g) Reglamento Interior de trabajo
- h) Servicios y prestaciones para los trabajadores
- i) Políticas de higiene y seguridad
- j) Orientación hacia el trabajo, deberes y normas
- k) Planes de capacitación

2.2.4.3. FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Primera.- Recursos humanos podrá crear el programa de inducción, implementándolo con ciertas técnicas, tales como:

1. Conferencias, discusiones de grupo, juntas, etc.
2. Mediante especiales como: Láminas fotográficas con sonido, - exhibiciones especiales de productos, diagramas de la disposición de la empresa, filmnas, rotafolios, películas.
3. Utilizando literatura impresa de la compañía, guías para el empleado, folletos que detallen los programas de prestaciones, etc.
4. Notificando por escrito la contratación, especificando canti-

- dad de pago, hora y lugar para presentarse a su nuevo trabajo
5. Y de preferencia acompañamiento personal desde el departamento de contratación hasta el área de trabajo o en su defecto y en el último de los casos, una carta de presentación del nuevo empleado al jefe inmediato.

Segunda.- La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado, recae claramente sobre quién será su jefe inmediato, a través del cual recibe inmediatamente su entrenamiento, el cual suele consistir en:

1. Descripción específica del trabajo, deberes y normas
2. Presentación por el jefe inmediato a sus compañeros
3. Explicación de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deberá utilizar, etc.
4. En su caso disponibilidad inmediata de las herramientas o utensilios de trabajo, gafete de identificación, ropa y equipo especial o de seguridad, etc.
5. Recorrido a la empresa o depto. según el caso ya sea antes o después de haberse hecho cargo del trabajo.

Para serclorarnos de que el programa de inducción ha sido debidamente explicado al nuevo empleado se sugiere que en cada caso la persona encargada de la inducción en la empresa llena la siguiente lista de comprobación.

A continuación haremos referencia en una forma breve de los diferentes sistemas y métodos existentes que nos ayudan como herramientas de apoyo y auxilio eficaz en la aplicación de una buena administración de Recursos Humanos.

2.3. VALUACIÓN DE PUESTOS

Entendemos por valuación de puestos, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta contratación, organización y remuneración del personal.

2.3.1 SISTEMA DE VALUACIÓN

"Cuatro son los métodos fundamentales seguidos para llevar a cabo la valuación del trabajo de una empresa los cuales son conocidos con los siguientes nombres:"

1. Método de alineamiento o de valuación por series
2. Método de gradación previa
3. Método de comparación de factores
4. Método de valuación por puntos.

2.3.1.1 METODO DE ALINEAMIENTO O DE VALUACION POR SERIES

Su característica general es la de ordenar los puestos de una empresa, valiéndose para ello de la promediación de las series de orden, formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto de los puestos básicos.

2.3.1.2 METODO DE GRADACION PREVIA

Su característica general consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos; tomando en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo; generalmente de cinco a ocho, en los cuales pueden quedar clasificados todos los puestos de la empresa.

2.3.1.3 METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Fundamentalmente consiste en "ordenar" los puestos de una empresa, en función de sus factores principales como son (habilidad, esfuerzo físico, mental, responsabilidad y condiciones de trabajo) y parte, de acuerdo a un valor monetario que se asigna a cada uno de los citados factores.

2.3.1.4 METODO DE VALUACION POR PUNTOS

"Entre los métodos de valuación, este es el que ha logrado mayor aceptación, en México es quizá una de las técnicas que más se utiliza".

Este método podemos caracterizarlo diciendo que consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos a cada uno de los factores que lo forman.

2.4 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

No puede eludirse el evaluar a los trabajadores, pues el éxito depende de que estos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica el juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

La evaluación del desempeño constituye pues, una valorización - separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo, vaga e imprecisa. Un empleado puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y media no o hasta deficiente en relación con otras.

2.4.1 SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen diferentes sistemas para evaluar al personal, por lo que es posible clasificarlas, desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores con respecto a la de los evaluados, en dos sistemas:

1. Sistema Vertical

Es aquel en que el que evalúa y el que es evaluado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización y -- consta de dos variantes:

- a) descendente: el empleado recibe la evaluación de su jefe o jefes inmediatos.
- b) ascendente: en esta variante los subordinados evalúan a su superior inmediato.

2. Sistema Horizontal

El evaluador y el evaluado tienen el mismo nivel jerárquico, es decir, cada persona es evaluada por sus propios compañeros de trabajo.

La evaluación del desempeño permite conocer, en el momento necesario, a quienes deben darse preferencia en los ascensos, a quienes podrán escogerse para ocupar puestos de mayor confianza, y que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

2.5. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Es sin duda uno de los aspectos más importantes en la administración

ción del personal ya que su objeto principal, es el establecer procedimientos apropiados para preservar la integridad física y la salud integral de los trabajadores, y para evitar siniestros que provoquen daños al equipo de la empresa.

2.5.1 FACTORES DEL ACCIDENTE DE TRABAJO

"Para conocer los mejores medios posibles de prevenir los accidentes de trabajo, es indispensable tomar en cuenta los factores que intervienen en el proceso que lleva hasta la lesión, con mengua de la salud del trabajador y daño económico y administrativo para la empresa."¹

A continuación se detallan cinco factores.

2.5.1.1 HERENCIA Y MUERTE

Ciertas personas como resultado de la herencia tienen cierta tendencia natural al descuido, dificultad para la precisión de movimientos, etc. en ocasiones el ambiente influye en ellos; el mal ejemplo de sus compañeros o lo que es peor, de sus supervisores.

2.5.1.2 DEFECTOS PERSONALES

Muchas personas tienen tendencia a la nerviosidad, a la timidez, a la excitabilidad, etc. elementos que pueden favorecer también las causas de los accidentes.

2.5.1.3 ACTOS INSEGUROS Y/O CONDICIONES INSEGURAS

Según estudios realizados, el 88% de los accidentes se deben a actos inseguros, tales como tomar las herramientas de una manera inadecuada. El 10% a condiciones inseguras por ejemplo: la falta de protección de las máquinas o del uso de los dispositivos de seguridad.

El 2% representa los accidentes inevitables, ejemplo: un ciclón, temblor, etc.

2.5.1.4 ACCIDENTE

Ejemplo: la caída de un objeto o persona, la ruptura de una palanca, etc.

2.5.1.5 LESTOPI

Ejemplo: fracturas, quemaduras, heridas o aún la misma muerte.

2.5.2 ACCIONES CORRECTIVAS DE ACCIDENTES

Podemos mencionar por orden de importancia los siguientes medios:

1. Selección adecuada del personal.- investigar si reúne las características físicas y psicológicas, en relación con sus características de nerviosismo, excitabilidad, imprecisión de movimientos, etc.
2. Educación Sistemática.- La Higiene y Seguridad en el trabajo son materias que deben perdurar, desde el momento en que se da la primera orientación al trabajador o empleado, hasta su salida de la empresa. Por consiguiente, se ve la necesidad de estructurar programas permanentes de prevención de accidentes y no adoptar sólo medidas aisladas.
3. Recolocación del trabajador.- si el trabajador manifiesta propensión a accidentarse, lo más conveniente será colocarlo en otro puesto que de acuerdo a sus necesidades y características pueda desarrollarlo sin riesgos.
4. Revisión técnica periódica.- debe hacerse por los técnicos en unión del Gerente de Recursos Humanos para observar aquellas circunstancias, medidas de protección inadecuadas o actividades

Inseguras que se están realizando con el fin de corregirlas.

5. *Tratamiento médico.- en muchas ocasiones, la propensión a -- accidentes es consecuencia de determinadas causas fisiológicas, por consiguiente, deben combatirse estas, por ejemplo: debilidad, nerviosismo, etc.*
6. *Orientación Psíquica.- la ocurrencia de los accidentes suele coincidir con descontentos del trabajador, ansiedades de este por situaciones en que se halla en relación con la empresa o su familia o frustraciones que ha tenido.*
7. *Disciplina.- la falta de orden en la manera de realizar el - trabajo, el dejar fuera de lugar herramientas, material, etc., suelen ser causa de accidentes.*

CAPITULO III
LA CAPACITACION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA TURISTICA

III. LA CAPACITACION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA TURISTICA

En la industria turística existe un grupo de actividades encaminadas a preparar, mejorar y perfeccionar la actividad del individuo dentro de ésta, por lo que es necesario distinguirlas a fin de no hacerlas objeto de confusión durante el desarrollo de este capítulo, ya que es necesario mencionar que dentro de esta industria se presentan los aspectos de capacitación, entrenamiento y adiestramiento de ahí que se considere necesario incluir con sus definiciones.

3.1 CONCEPTOS BASICOS

Capacitación.- Por medio de la capacitación se muestra que el individuo adquiere conocimientos de orden técnico, científico y administrativo¹ y la capacitación abarca los términos citados con anterioridad involucrando una preparación de carácter técnico, y el complemento práctico para el dominio de una habilidad, una actitud adecuada y una disposición mental, permite al individuo poner en práctica el cúmulo de conocimientos adquiridos durante el proceso de capacitación.

Entrenamiento.- "Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación", podemos decir que es el proceso por medio del cual los individuos aprenden habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se les asigna.

¹ Ariza Galicia Fernando, Administración de Recursos humanos, Edic. Trillas, 1980, p. 320.

Adiestramiento.- "Es proporcionar una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz"; también se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo, preponderantemente físico, - desde este punto de vista, el adiestramiento está dirigido a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y empleo y buen manejo de máquinas y equipo.

3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y lenguaje, la necesidad de entretenimiento se convirtió en ingrediente esencial en la marcha de la civilización ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezando con ellas, el asunto no tiene significado, lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias.

Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados por medio de signos y por medio de palabras.

Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama capacitación, cuando este mensaje fue recibido por otro hombre de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos.

Los aprendices.- Debemos recordar que en las civilizaciones primitivas la alfabetización nunca llegó al artesano o al campesino, las habilidades y conocimientos de los egipcios, sólo podrán ser transmitidas por instrucciones directas. De aquí que se desarrolla un sistema de aprendizaje, en el cual una persona experimenta sus conocimientos u habilidades; ejemplo un novato que después de un largo período de estudio y práctica, se convierte en un obrero.

Los gremios.- Otro desarrollo en este campo, estas asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas o intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etc. En esencia este tipo de asociaciones constituyen las primeras empresas y al mismo tiempo establecen las primeras normas de calidad al establecer ciertas políticas de mano de obra. Estan compuestos por tres clases de trabajadores: el "maestro" que era propietario de las herramientas o de la materia prima, fungía como director de los trabajadores que ejecutaban el trabajo mismo, y los aprendices que normalmente vivían con el maestro, no recibían ninguna remuneración sino sólo comida y entrenamiento.

Por otra parte, estaban los trabajadores propiamente dichos, -- quienes aunque ya hablan pasado por la etapa de aprendizaje, aún no logran dominar totalmente el oficio de que se trataba, por supuesto que la esperanza tanto de aprendices como de trabajadores era llegar algún día a ser maestro.

3.3 ANTECEDENTES DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA TURISTICA EN MEXICO

Por medio de la capacitación y de la educación, el hombre asciende en la escala social del país, atiende con sentido propietario la educación, complementando la acción que sobre el particular ejerce la familia y el grupo social cada uno en la medida que le es inherente.

Siendo la educación un factor de movilidad social, el Estado crea y proporciona sistemas educativos que atienden desde el adiestramiento hasta el conocimiento de las más avanzadas tecnologías y desde las primeras letras, hasta los más modernos conocimientos de investigación científica.

Este fenómeno ocurre en todas las ramas del quehacer humano y a estos propósitos no podría ser ajena la importante actividad turística que convoca a la participación del crecido número de Recursos Humanos. Ello explica y justifica cuando el titular de la Secretaría de Turismo, presentó su Programa de Trabajo en diciembre de -- 1976, dedicó un importante capítulo a la capacitación turística -- que condujo a que en abril de 1978 el Lic. José López Portillo, tu viese a bien firmar un decreto y publicarlo en el Diario Oficial, el 18 de abril del mismo año, mediante el cual se creó la Dirección General de Capacitación Turística de la Secretaría de Turismo.

Esta Dirección General no es una entidad educadora ni capacitadora, sino promotora de capacitación y de enseñanza turística para - cumplir con sus atribuciones; proporciona y procura vincular y coor - dinar lo disperso, optimizar el uso de la capacidad instalada y per - suadir para que en la tarea de capacitación concurren todos los or - ganismos responsables de esa función.

Con el objeto de que opere entre otras funciones como coordinadora de esfuerzos antes dispersos y desvinculados para planificar y - racionalizar la enseñanza y la capacitación al trabajo articulándose con las dependencias del sector público concurrente a dichas tareas.

Al crearse esta Dirección, entre otras atribuciones contaba con - las de crear, fomentar, autorizar y promover en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, escuelas y centros de capacitación nacionales y regionales, con base a las necesidades del personal -- técnico especializado.

Destinada a prestar servicios en materia turística, así mismo tie - ne entre sus funciones, el diseñar los programas de sensibilización del turista en torno a sus derechos y sus obligaciones, la recrea-

ción productiva, la comunicación y la solidaridad social.

3.4 REGLAMENTACION LEGAL DE LA CAPACITACION

A partir de 1978, la Ley Federal del Trabajo incluye dentro de su contexto, en el artículo 153 concerniente a la capacitación y adiestramiento para los trabajadores en una empresa determinada y en sus fracciones A y B en forma conjunta menciona lo siguiente:

"Organizar permanentemente cursos de capacitación a profesionales o adiestramiento para los trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, estos podrán implantarse en cada empresa o fuera de ella por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados".

Así, el art. 153 cubre todos los aspectos de derechos y obligaciones tanto de la empresa como de sus trabajadores, además especificaciones de las bases particulares que intervienen en la capacitación y adiestramiento como son: la estructuración de planes y programas de capacitación, la integración de la Comisión Mixta, la designación de los instructores, las condiciones del lugar y las condiciones de habilidades laborales.

Todos estos elementos que conforman los derechos y obligaciones de la empresa con sus trabajadores, deberán ser cumplidos o de otro modo sancionados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

3.4.1. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION

La capacitación por sí misma, tiene una gran importancia y validez. Sin embargo, legalmente aumenta más y es por eso que actualmente esta función de capacitación se ha legalizado y se han formado organismos gubernamentales propios para esta actividad.

La Industria Hotelera, al igual que todas las demás empresas mexicanas deberán cumplir con lo legalmente establecido y apearse a los requisitos que se les demande, los cuales se presentan a continuación.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha realizado estudios para conocer la situación del empleo dentro de la Industria Hotelera y analizar el mercado de trabajo con el fin de impulsar la ocupación en esta rama. De esta forma se ha logrado aumentar las oportunidades de empleo, formando profesionales hacia las áreas de la hotelería y procurando la colocación adecuada de los demandantes del trabajo hacia aquellas personas que requieran de sus servicios.

Por otra parte la Secretaría misma, tiene la obligación de vigilar que los hoteles cumplan con las obligaciones que les impone la Ley Federal del Trabajo, y realizar todas aquellas funciones que las leyes y reglamentos encomiendan a dicha institución.

Tanto por parte de los hoteleros como de la Secretaría, existe un gran interés en la capacitación de empleados de esta rama y actualmente se están realizando grandes esfuerzos por que cada vez sea más efectiva y mejor.

Para lograr estos fines, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se ha visto en la necesidad de crear la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que impulsa la creación de planes y programas de capacitación, otorgamiento de constancias y comprobación de -

habilidades laborales y regular a las personas físicas y morales dedicadas a impartir la capacitación.

3.4.2. COMISIONES MIXTAS

El primer paso que se debe dar en todas las empresas del país para dar cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, y de esta manera dar inicio a los procesos de formación de los trabajadores, es la integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Esta Comisión se forma al interior de cada unidad productiva, la Dirección General de Capacitación y Productividad es la encargada de promover, supervisar y avalar los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Los sectores productivos del país, trabajadores y empresarios han calificado a la Comisión Mixta "la piedra angular" del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, ya que será a través de ella - que los factores de la producción, a nivel empresa lograrán los objetivos de actualizar y perfeccionar los conocimientos de los trabajadores en sus puestos de trabajo, prepararlos para el ascenso, disminuir los accidentes de trabajo, y en suma elevar la productividad.

3.4.2.1. CRITERIOS BASICOS

1. La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento se integrará perfectamente conforme a los siguientes lineamientos generales:³¹

- a) En empresas con número de trabajadores no mayor de 20 personas deberá haber un representante de los trabajadores y uno del patrón
- b) En empresas que cuenten de 21 a 100 trabajadores deberá ha

3 Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Criterios administrativos y formas de registro sobre capacitación y adiestramiento, p. 1.

ber tres representantes de los trabajadores y tres del patrón.

- c) En empresas con más de 100 trabajadores, deberá haber cinco representantes de los trabajadores y cinco del patrón

Este número de representantes por sector, podrá aumentarse de acuerdo a las necesidades de las empresas.

2. Los miembros de las Comisiones Mixtas serán personas que reúnan los siguientes requisitos:

- Representante de los trabajadores:
 - a) ser trabajador de la empresa
 - b) ser mayor de edad
 - c) saber leer y escribir
 - d) tener buena conducta
 - e) ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del contrato colectivo o a la falta de este, ser electo en asamblea de los trabajadores de la empresa.
 - f) aquellos otros que acuerden los trabajadores
- Representantes del patrón
 - a) ser mayor de edad
 - b) saber leer y escribir
 - c) tener buena conducta
 - d) tener conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa

3.4.2.2. FINALIDADES DE LA COMISION MIXTA EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Dentro de la Industria Hotelera, al igual que en todas las ramas industriales o actividades económicas, la Comisión Mixta tiene cleras finalidades:

1. Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la industria hotelera.

2. Dar sugerencias o recomendaciones al Comité Nacional de Capacitación y adiestramiento en la rama hotelera, a fin de ayudar en la elaboración de criterios y procedimientos que beneficien a los programas de capacitación y adiestramiento que para esta rama se establezcan.

3. Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento del hotel, mediante las sugerencias que hagan al patrón para su designación como instructores internos habilitados.

4. Establecer un registro actualizado de sus actividades y de los acuerdos que haya tomado en cada sesión ordinaria que celebre.

5. Recabar de cada uno de los instructores internos y/o externos, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

6. Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores conforme a lo establecido en el plan y los programas de capacitación y adiestramiento del hotel.

3.4.2.5. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES MIXTAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

1. La Comisión Mixta se integrará con representantes propietarios de los trabajadores e igual número de representantes de los patrones. Por cada representante propietario, se designará un suplente, además se podrá tener tantos representantes por cada sector como se considere conveniente.

2. Las personas que integren la Comisión Mixta, representando al patrón o a los trabajadores del hotel, deberán observar las siguientes reglas:

a) trabajadores sindicalizados.- En hoteles con contrato colectivo, el sindicato titular de la misma es el que designa a los inte-

grantes de la Comisión Mixta, por parte del sector de los trabajadores.

b) Trabajadores no sindicalizados. - En hoteles que no tengan contrato colectivo, deberá ser la asamblea de trabajadores quien - elija a los integrantes de la Comisión Mixta, el tiempo que se determine en el reglamento interno que para su funcionamiento se establezca. Sugiriéndose que su período de gestión sea de dos años.

3. La opción de integrar en cada hotel una o más Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

a. Si el hotel tiene contrato colectivo celebrado con un sindicato o varios.

b. Si el hotel funciona en un sólo establecimiento o cuenta con matriz y varios establecimientos.

c. Cuando el número de trabajadores de confianza sea significativo respecto a los sindicalizados.

d. En los casos que se integre una sola Comisión Mixta, podrán existir en forma interna, subcomisiones o enlaces con cada una de las áreas de funcionamiento del hotel ó con cada uno de los establecimientos que lo integren.

4. La facultad para cambiar a los integrantes de la Comisión Mixta, será de aquellos quienes los designaron o eligieron.

5. Se elegirá un presidente de la Comisión y un secretario de actas. Dichas designaciones tendrán la duración que la propia Comisión determine conforme a su reglamento.

6. La Comisión Mixta realizará una sesión ordinaria mensualmente, estableciendo el día, lugar y hora de su celebración.

Se realizarán sesiones en forma extraordinaria cuando la Comisión lo estime necesario.

3.4.2.4. REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

Todo hotel deberá cumplir con los requisitos para presentar a - registro la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, conforme a los siguientes criterios oficiales publicados:

1. Forma DC-1 por triplicado debidamente requisitada, con los datos que en ella se solicitan.

2. Documento que acredite la elección de los representantes de los trabajadores, incluyendo nombre, y firma de cada uno de los trabajadores que participen en la misma.

3. Documento que acredita la designación de los representantes de los trabajadores por parte del sindicato, firmado por el Secretario General.

4. Documento que acredita la designación de los representantes patronales, debidamente firmado por el patrón o su representante legal.

5. Acta constitutiva de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, debidamente firmada por los representantes de la misma, incluyendo sus bases generales de funcionamiento.

6. En su caso, copia del contrato colectivo de trabajo o transcripción de las cláusulas relativas a capacitación y adiestramiento, debidamente firmada por trabajadores y patrones.

A continuación se presenta un ejemplo de la documentación requerida para registrar los programas de capacitación y adiestramiento ante la Dirección General de Capacitación y Productividad.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

No ENTRADA	No LLENAR
------------	-----------

I.- DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR		REG I M S S	
HOTEL DORAL, S.A. DE C.V.		HD 87 01 30				(220 5614 10)	
CALLE		No. EXT.	No. INT.	COLONIA		POBLACION	
AV. RODOLFO T LOAIZA		(21)				MEXICO, D.F.	
MPIO. O DELEGACION POLITICA		ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR		TELEFONO(S)	
CUAUTEPEC		D. F.				3 - 74 - 80	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO							
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA							NO LLENAR

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
189	189	189		
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III.- DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				No REGISTRO	
CALLE		No EXT.	No. INT.	COLONIA	
				CODIGO POSTAL	
POBLACION		MPIO. O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELLEFONO(S)		

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA
J. ALFONSO OSUNA SALAZAR	OSUA 630128	
RAKONA PAEZ CALVILLO	PACR 591224	
LUIS M. GAMBOA VALENZUELA	GAVL 690803	
FRANCISCA GARCIA GONZALEZ	GAGP 650704	
ISIDRO TORRES RODRIGUEZ	TORI 640427	

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
JOSE OCAMPO BANDA	OCBV 470212	
ISMAEL PIEDRA GONZALEZ	PIGI 481028	
JOSE LUIS AGUILAR ARTAS	AGAT 541123	
JORGE CORRALES ESCALENTE	COEL 620828	
ELENA FERNANDEZ GRACIANO	FEGE 580509	

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA 01 MES 08 AÑO 1987
 DURACION EN EL CARGO 3 AÑOS (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL 3 Y DOMICILIOS

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO).

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES	POR LA EMPRESA
NOMBRE Y FIRMA JOSE ALFONSO OSUNA SALAZAR DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	NOMBRE Y FIRMA LIC. HECTOR E. TREJO ESTUDIO DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL
	LUGAR Y FECHA <u>MEXICO, D.F., a 1 AGOSTO 1987.</u>

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APLICADOS DE LA RESPONSABILIDAD EN CUI INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

3.5 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO SEGUN CRITERIOS DE LA SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

Dentro de la capacitación es de suma importancia establecer procedimientos que ayuden a organizar y desarrollar eventos de instrucción en las empresas. Uno de estos procedimientos es formular el -- plan y los programas de capacitación y adiestramiento para entrenar a los trabajadores.

La D.G.C.P. ha establecido una definición para unificar criterios sobre lo que debe considerarse como plan y programa de capacitación y adiestramiento.

"Plan de capacitación y adiestramiento".- Es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión general de los programas que lo componen.

Parte de un plan que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

Dentro de la Industria Hotelera, estos planes y programas se llevan a cabo por medio de un curso de capacitación y adiestramiento, dicho curso lo ha definido la D.G.C.P. de la forma siguiente:

"Curso de capacitación y adiestramiento es el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento".

3:5.1. REQUISITOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS

1. Referirse a periodos no mayores de cuatro años
2. Comprender todos los puestos y niveles existentes en el hotel
3. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores del hotel
4. Señalar el procedimiento de selección para capacitar a los -- trabajadores de un mismo puesto o categoría
5. Especificar el nombre y registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los instructores externos
6. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Forma DC-2

"Forma para presentación resumida del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento".



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nº F.C. DE LA EMPRESA O PATRON HD 1 & 87 01 30
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS 220 5614 10

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON HOTEL DORAL S.A. DE C.V.			
CALLE AV. RODOLFO T. LOAIZA	Nº EXT. 21	Nº INT.	TELEFONO 3 74 80
COLONIA ROMA	POBLACION MEXICO D.F.	C. P.	
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA HOTEL			
TIPO DE CONTRATO INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY _____ / _____ / _____ DIA MES AÑO	Nº TOTAL DE TRABAJADORES 189 HOMBRES 126 MUJERES 63

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN 1 0 1 0 1 1	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: PROGRAMAS ESPECIFICOS 34 PROGRAMAS GENERALES
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL 0 1 0 8 1 8 7 AL 0 1 1 0 8 1 9 0 DIA MES AÑO DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: ALFABETIZACION PRIMARIA SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA LIC. HECTOR EDGAR TREJO ESTUDILLO NOMBRE FIRMA	JOSE A. OSUNA SALAZAR RAMONA PAEZ CALVILLO LUIS M. GAMBOA V. FRANCISCA GARCIA GLZ. ISIDORO TORRES GARCIA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA NOMBRE FIRMA
--	--	--

HOJA: ANVERSO

PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL Nº F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS
EN LOS QUE RIGE EL PLAN

FORMA-DC-2 B

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRAB. EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
		08	87	08	88	08	88	08	89	08	89	08	90				
1	GTE. DE RECEPCION	2		2													
2	GTE. NOCTURNO	1		1													
3	JEFE DE TURRO	4		4													
4	RECEPCIONISTAS	7		7													
5	MOZOS	14															
66	CAMARISTAS	15				15											
7	SUPERVISORA	4		4													
8	AMA DE LLAVES	1		1													
9	COCINERO	5		5													
10	MESERO	11				11											
11	CAPITAN DE MESEROS	2		2													
12	CANTINERO	3				3											
13	TELEFONISTAS	6		6													
14	CAJERO DE RECEPCION	5		5													
15	CAJERAS DEPARTAMENTALES	10		10													
16	CONTRALOR DE COSTOS	1		1													
17	RESER VACIONISTA	1		1													
18	GERENTE DIVISION CUARTOS	1		1													
19	JEFE DE BARRS	1		1													
..																	
..																	
..																	
..																	
58	GERENTE GENERAL																

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
 POR PUESTOS DE TRABAJO *

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO RELENAR)
GERENTE DE RECEPCION	GERENCIAL	1. SUPERVISION DE LA RECEPCION EN GENERAL.	APLICACION DE TECNICAS DE SUPERVIS. PARA MEJORAR RELACIONES JEFE/SUBORDINADO.	TECNICAS DE SUPERVISION; TECNICAS OPERATIVAS; RELACIONES HUMANAS.	
GTE. NOCTURNO	GERENCIAL	2. SUPERVISION EFECTIVA	EL PARTICIPANTE SUPERVISARA QUE EL TRABAJO DE RECEPCION DURANTE EL DIA HAYA SIDO EL CORRECTO.	REVISION DE TAREAS DE REGISTRO. SUPERVISION DE FOLIOS	
JEFE DE TURNO	RECEPCION	3. SUPERVISION	EL PARTICIPANTE DISTRIBUIRA Y SUPERVISARA LAS TAREAS ENTRE SUS SUBORDINADOS	VERIFICACION Y LIMPIEZA DE RACKS. REPORTES DE TIPOS DE SERVICIOS QUE DESEMPEÑE EL DEPTO. CONTROL.	
RECEPCIONISTA	RECEPCION	4. RELACIONES HUMANAS.	EL PARTICIPANTE DEBERA CONOCER LA DISTRIBUCION DEL HOTEL Y LA CORTECIA AL HUESPED	LOCALIZACION DE CUARTOS Y PRECIOS MANEJO DE RACKS. TRATAR CON CORTECIA AL CLIENTE.	
MOZO	AREAS PUBLICAS	5. LA LIMPIEZA ES TU IMAGEN	DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE SU LABOR PROYECTAR UNA BUENA IMAGEN.	LIMPIEZA DE CUARTOS, LOS INTERIORES, LOS PASILLOS LOS BAÑOS.	
ETC. ASI HASTA DESCRIBIR TODOS LOS PUESTOS.					

V.-MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIGA EL ORDEN A PDS IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		
1	20	JOSE LUIS AGUILAR ARIAS.	AUAL 541123	SUBGTE.				
2	20	HECTOR E. TREJO ESTUDILLO	TEEH 540601	GTE. GRAL.				
3	20	HECTOR E. TREJO ESTUDILLO	TEEH 540601	GTE. GRAL.				
4	20	ELENA FERNANDEZ GRACIANO	FEFE 580509	GTE. REC. HUM.				
5	20	JORGE CORRALES ESCALANTE	COEJ 620828	GTE. DIV. CUARTOS				
.								
.								
.								
.								
ETC. ASI DE ESTA MANERA SE IRAN ANOTANDO TODOS LOS DATOS DE LOS INSTRUCTORES YA SEAN INTERNOS O EXTERNOS.								

3.6 AGENTES CAPACITADORES

Un agente capacitador es aquella persona física o moral dedicada a impartir capacitación y adiestramiento. Se puede considerar como agente capacitador a las siguientes personas:

- Instructor de escuela de capacitación y adiestramiento
- Instructor externo de Institución capacitadora
- Instructor externo independiente
- Instructor interno especializado
- Instructor interno habilitado

3.7 CONSTANCIAS Y COMPROBACION DE HABILIDADES LABORALES

La implantación de los procesos de capacitación y adiestramiento en cada una de las empresas, inclian con la constitución de las Comisiones Mixtas, involucran lo relativo al diseño y operación de los planes y programas y se apoyan en los elementos administrativos que tanto al patrón como los trabajadores deben desarrollar, con el propósito de elevar su efectividad.

La culminación de estos procesos es la obtención por parte del trabajador, de un documento que lo acredite para desempeñar un puesto específico de trabajo.

En este sentido, la obtención por parte del trabajador de una constancia de habilidades laborales, que debe ser expedida por un capacitador, es el documento que demuestra su aptitud.

La Ley Federal del Trabajo, establece los siguientes lineamientos específicos para la expedición de las constancias de habilidades laborales (art. 153 - V).

- Las constancias de habilidades son expedidas por el capacitador
- Las constancias surtirán plenos efectos para fines de ascenso dentro del hotel en que se haya proporcionado la capacitación
- Si en el hotel existen varias especialidades o niveles en el puesto a que la constancia se refiriera, la Comisión Mixta acreditará mediante examen que le practiquen al trabajador, para el cual de ellos es apto.

La empresa debe enviar a La D.G.C.P. para su registro y control, listas de las constancias expedidas a sus trabajadores.

Forma DC-4

Una vez que ha sido totalmente entrenado un trabajador, se deberá expedir una constancia de habilidades laborales la cual será sancionada por el o los instructores y autenticada por la Comisión Mixta de la empresa.

Para la expedición de esta constancia se utilizará la forma DC-4 la cual es independiente de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

RES. FED. DE CONT.

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

RES. FED. DE CONT.

CALLE

Nº. EXT.

Nº. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE RED. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS
GENERALES

Nº. DE RES.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O
COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES

AÑO

FECHA DE TERMINACION
DEL ULTIMO CURSO

MES

AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

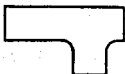
ANVERSO

FORMA DC-4

Forma DC-5

Una vez capacitados varios trabajadores, deberá enviarse un listado de constancias a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, para lo cual se utilizará la forma DC-5.

Estas listas deberán entregarse por triplicado ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento o ante las delegaciones de esta Secretaría en el interior de la República.



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
SUBSECRETARÍA "B"
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DÍA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA	No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRAMIENTO
---	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIRO LA CONSTANCIA

ANVERSO

FORMA - DC - 5

3.8. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA HOTELERÍA

Para poder conocer la situación actual de la capacitación y adiestramiento fue necesario realizar una investigación de campo, de tal manera que nos permitiera tener un panorama más amplio de la situación que prevalece en la hotelería, utilizando los siguientes instrumentos: cuestionarios y entrevistas, aplicados al personal operativo y al gerente de recursos humanos respectivamente, en donde el personal operativo por tener una relación más estrecha con el turista es la base de la empresa, de este tipo de personal se consideraron los siguientes puestos: recepcionistas, telefonistas, meseros, camaristas y botones o edecán que son los que tienen un contacto más directo y de ellos depende el grado de atención que estos proporcionen tanto a turistas nacionales como extranjeros, no incluyendo el resto del personal operativo como son: cocinero, steward, almacenista, vallet, etc. debido a que no tienen una relación tan directa con los turistas, es por eso que se les prestó mayor interés a estos 5 puestos para la realización de la investigación, se tomó en cuenta el número de cursos de capacitación y adiestramiento que han tomado ya sea dentro o fuera de la empresa, además de conocer la actitud que tienen hacia esta, ya sea positiva o negativa.

A la vez se considera, para complementar la investigación, al Gerente de Recursos Humanos que tiene a su cargo llevar la normatividad de la capacitación y adiestramiento, siendo éste un intermediario para que se imparta o no dicha enseñanza al tipo de personal antes mencionado, para tal motivo se llevó a cabo la entrevista directa para conocer cuál es su opinión ante la capacitación y adiestramiento que se imparte en el hotel donde laboran.

Nivel sociocultural del personal operativo.- Se hace notar que gran parte de este personal proviene del interior de la República, lo cual nos representa un 41% de este nivel. La mayoría de estas personas son quienes ocupan los puestos de menor jerarquía, como es el caso de los meseros, botones y camaristas; mientras que el 57% pertenece al distrito federal, que como se ve son los que ocupan los puestos más altos dentro del nivel operativo, como es el caso de las recepcionistas y operadoras de teléfonos.

Esto nos indica que las personas del I. F. tienen mayor oportunidad de prepararse técnicamente dentro del área hotelera, debido a que en la zona metropolitana es donde se concentran la mayor parte de las escuelas que imparten la carrera de Turismo.

Educación académica.- En lo que se refiere a educación académica, el 31% cuenta con estudios a nivel secundaria, de los cuales la mayoría desempeñan funciones de botones, el 24% y 7% corresponden a personas preparadas a nivel básico primario y corresponden a los puestos de camaristas y meseros.

El otro 35% son los niveles técnicos y superiores, donde se concentran tanto recepcionistas como telefonistas.

Antigüedad.- El 35% que pertenece al personal con puestos de recepcionista y operadoras de teléfonos son los de menor antigüedad en la actividad turística, y esto demuestra que existe una gran rotación de personal, principalmente en el departamento de recepción debido a que la mayoría de este personal cuenta con estudios a nivel superior además de que dominan principalmente el idioma inglés, por lo tanto tienden a ascender a otros puestos de mayor jerarquía, por otra parte la empresa hotelera requiere de gente joven en este puesto.

Los porcentajes restantes como ya lo mencionamos pertenecen a boncos, camaristas y meseros y son los que tienden a permanecer más tiempo dentro de la industria hotelera, debido a su bajo nivel académico que los limita a tener un desarrollo ascendente dentro de la empresa.

Nivel de capacitación y adiestramiento.- De acuerdo a los resultados establecidos en la investigación la mayoría del personal operativo entrevistado considera que los pocos cursos que han tomado ya sea dentro o fuera de la empresa no han satisfecho las necesidades del puesto ya que dichos cursos tienen un contenido general, siendo que debería contemplar aspectos específicos del mismo.

Sólo algunos empleados consideran que los cursos que se les ha impartido han sido completos, es decir contienen puntos básicos de la actividad que desarrollan.

Nos encontramos también con personas que desean tomar cursos de otras áreas, debido a que ellos estiman que ya conocen perfectamente las actividades que realizan en su puesto.

Por otra parte, aquellos quienes desean cursos sobre su misma área, se debe a que aún no conocen adecuadamente como desarrollar sus actividades. Por otro lado depende muchas veces de las empresas, el nivel de capacitación y adiestramiento de su personal, ya que cada una tiene distintos y diversos programas y los imparte de acuerdo a las políticas internas de cada una de ellas.

Algunas empresas hoteleras, cuentan con buenos programas de capacitación y adiestramiento así como instalaciones adecuadas para impartirlas teniendo una organización implantada por las empresas más nacionales como son las grandes cadenas hoteleras.

3.9 ORGANISMOS QUE IMPARTEN LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

En nuestro país la educación turística a nivel básico se encuentra atendida por diferentes organismos e instituciones del sector público y de la iniciativa privada. Ambos sectores involucran la mayor parte de sus esfuerzos para preparar y adiestrar al personal de nivel operativo que labora para el servicio hotelero.

Su función primordial es el brindar a los trabajadores de la actividad turística, la oportunidad de capacitarse en su área específica de trabajo, se orienta principalmente a las personas que ya se encuentran trabajando dentro del ambiente turístico, además permite su aplicación en programas de formación de recursos humanos.

Se establecen contratos por medio de los cuales estos organismos ofrecen sus servicios para capacitar y desarrollar al personal operativo, principalmente el que labora en las áreas de servicio al público.

Sin embargo, estos centros también se encuentran abiertos para recibir personas que deseen capacitarse para ingresar a trabajar en la actividad turística.

Dichas instituciones también imparten cursos para personal operativo como son los recepcionistas y meseros quienes necesitan mayor grado de preparación para atender al turismo adecuadamente, ya sea nacional o extranjero.

La mayoría de estos organismos se encuentran concentrados en el D.F., lo cual representa una oportunidad mayor de preparación para las personas que trabajan en nuestra ciudad comparado con el resto del país.

3.9.1. ORGANISMOS DE LA INICIATIVA PRIVADA QUE ASESORAN E IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACIÓN

- Confederación Nacional de Cámaras de Comercio
- Escuela Mexicana de especialidades técnicas
- Cámara de La Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados
- Asociación de Hoteles y Motels
- Centro de Adiestramiento para La Industria Turística
- Centro de Capacitación y Desarrollo

El sector Público también ha creado una serie de instituciones en cargadas de apoyar en materia de capacitación y adiestramiento a las empresas turísticas y al personal interesado en especializarse en su trabajo, entre las que se encuentran las siguientes:

Dependencias:

- Conaler
- Instituto Mexicano del Seguro Social
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Turismo
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Centros de capacitación:

- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
- Centro de Capacitación para la Industria Hotelera
- Centro de Capacitación Turística
- Dirección General de Normatividad y Capacitación Turística
- Dirección General de Capacitación y Productividad

Ambos organismos, tanto públicos como privados, pretenden concientizar al personal que labora en la empresa de servicios turísticos, de conocer profesionalmente las responsabilidades inherentes a su puesto, para brindar un immejorable servicio turístico.

INVESTIGACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL
PERSONAL OPERATIVO DE LA INDUSTRIA TURISTICA

103

I. Aspectos Personales

Entrevistado _____ N° Cuestionario _____
Empresa _____
Puesto _____
Lugar de Residencia _____
Sexo _____ Edad _____
Grado de Estudios _____

II. Aspectos Laborales

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar dentro de la empresa?
2. ¿Le gusta su trabajo que realiza en esta empresa? Si No
Porqué?
3. ¿Recibió usted instrucciones de como realizar su trabajo al ingresar a la empresa? Si No
¿Cuáles?
4. ¿Qué lo motivó a trabajar dentro del Turismo?
5. ¿Qué tan importante considera usted que es su trabajo para el Turismo?

III. Aspectos de Capacitación y Adiestramiento

6. Desde que comenzó a trabajar en el área turística, ¿cuántos cursos ha tomado?
7. De esos cursos ¿cuántos han sido por parte de la empresa?
8. ¿Esos cursos fueron optativos u obligatorios?

9. ¿Los cursos que usted ha tomado considera que han sido completos?
Sí No Porque
10. ¿Qué beneficios tiene para usted la capacitación?
11. ¿Qué beneficios obtuvo después de haber tomado un curso de Capacitación y Adiestramiento?
12. ¿Piensa que dentro de la actividad que usted desarrolla es importante la capacitación?
¿Por qué?
13. ¿Le gustaría tomar un curso de Capacitación dentro de la empresa?
Sí ¿Acerca de qué?
No ¿Por qué?
14. ¿Qué obstáculos se le presentan con más frecuencia en el desarrollo de sus actividades?

GUÍA PARA LA ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué beneficios trae la capacitación y adiestramiento?
2. ¿En qué áreas considera que se requiere más capacitación?
3. ¿Existe algún programa de capacitación y adiestramiento o cursos programados para este período?
4. ¿Cuáles?
5. ¿Esos cursos son optativos u obligatorios para el personal?
6. ¿Considera que vale la pena la inversión en ella?
7. ¿Por qué?
8. ¿Qué cambios cree usted que manifiesta el personal después de haber tomado estos cursos?
9. ¿Se auxilia de algún organismo o institución?
10. ¿Cuál o cuáles?

3.10 ACTITUDES QUE SE PRESENTAN ANTE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1) La empresa.- Como toda empresa independientemente del giro al que se dedique ya sea industrial, de servicios, etc., es necesario que imparta capacitación y adiestramiento al personal.

Sin embargo, las que se dedican a la actividad turística, este aspecto es de vital importancia, por tratarse fundamentalmente de empresas prestadoras de servicios, con la cual a través de la capacitación y adiestramiento se logra aumentar la productividad, disminución de errores en la labor de los empleados, actualización de conocimientos y otras ventajas que dan como resultado efectos directos e inmediatos en el servicio que se proporciona, es la imagen de la empresa así como en la productividad de la misma.

Por lo tanto, para conocer la actitud de la empresa, ante la capacitación y adiestramiento, se llevaron a cabo una serie de entrevistas con los gerentes de recursos humanos, llegándose a obtener los resultados que a continuación se describen:

- a) Las empresas en general manifiestan una actitud favorable respecto a la impartición de la capacitación y adiestramiento ya que están conscientes de su utilidad. La mayoría la considera como una inversión que es conveniente realizar y que reditúa a la empresa beneficios a largo plazo, los cuales serán de doble provecho tanto para el personal porque se le ofrece la oportunidad de un desarrollo personal y profesional, así como para la empresa, ya que al contar con personal altamente preparado dará como resultado que se proporcione un mejor servicio al turista y que obtenga mayores ingresos.
- b) Otro aspecto que se considera importante en la capacitación y adiestramiento, es que a la vez que se realiza una inversión, también representa un ahorro considerable a la empresa, disminuyendo la selección y contratación de nuevo personal, ya que al presentarse alguna vacante, existe la alternativa de -

- cubrir las con el mismo personal que integra la empresa.
- c) Todos los gerentes prefieren que los cursos de capacitación y adiestramiento sean de carácter voluntario para el personal, ya que piensan que es mejor que la gente que se interese por los cursos y programas los tome por convencimiento propio acerca de los beneficios que traen consigo estar mejor preparado, en caso de que esta fuera impuesta en forma obligatoria, el personal a su vez elegirá a cambio promociones e incrementos en sus salarios.
- d) Sin embargo, los directivos de personal de las empresas investigadas reconocen que si es observable un cambio de actitud y disposición positiva del personal operativo en el desarrollo de sus funciones, poco después de terminar la capacitación y adiestramiento sin embargo el entusiasmo se desaparece al poco tiempo, porque por una mala coordinación no le es reconocido su esfuerzo, por lo que se desinteresan completamente por la misma.

En los hoteles investigados se considera la capacitación y adiestramiento con la importancia necesaria, sin embargo, es muy notorio que en los de origen extranjero se cuenta con una mayor organización e instrumentación de la capacitación y adiestramiento, situación que no se presenta en los hoteles de cadena nacional.

Como puede verse la actitud de las empresas es positiva ante la capacitación y adiestramiento, sin embargo estas no consideran un aspecto muy importante, como es el reconocimiento del esfuerzo de su personal al tomar este tipo de enseñanza.

2) El Personal.- Es sumamente importante que el personal a quien se le impartirá capacitación, esté conciente de ella, puesto que si esta presenta una actitud favorable, será más fácil proporcionársela pues por un lado al estar el personal interesado, aprenderá más rápido y con más entusiasmo, por otro lado la empresa invertirá menos tiempo y dinero.

La investigación realizada por medio de cuestionarios al personal operativo, arrojó como resultados que estos demuestran tener una actitud positiva ante la capacitación y adiestramiento, ya que consideran que mientras estén mejor preparados darán un mejor servicio al turismo, lo cual traerá consigo beneficios tanto para el turista como para los prestadores de servicios turísticos, por lo tanto para ellos mismos.

Por este medio, el personal operativo busca una superación personal, la seguridad en la realización de su trabajo, así como su desarrollo dentro de la empresa, es por ello que manifiesta una mayor inquietud por tomar estos cursos y no sólo presenta esta inquietud en cursos de su área sino que buscan y se interesan aprender las funciones de otros departamentos, así como en tomar cursos de inglés y de relaciones humanas, que le ayudan a brindar un mejor servicio y al mismo tiempo a actualizarse en las nuevas técnicas e innovaciones propias de la actividad.

El personal operativo está consciente que el hecho de estar bien preparado y brindar un buen servicio, se reflejará directamente en la imagen de la actividad turística, tanto nacional como internacional, contribuyendo esto a la economía del país mediante la captación de divisas.

Sin embargo algunos empleados no asisten a los cursos porque estos no son programados dentro de su horario de trabajo no obstante a esto ellos siguen pensando en la importancia que la capacitación y adiestramiento tiene.

Un aspecto negativo de la actitud de este personal es que unos cuantos no lo acepta del todo, esto es más común en el personal de edad avanzada y que se ha hecho a base de práctica, teniendo bastante tiempo dentro de la actividad que ellos creen conocer todo lo relacionado con su trabajo.

Otra situación que afecta la actitud positiva del personal, es el hecho de que la empresa no hace nada por proporcionar la capacitación y adiestramiento, por que el personal piensa que esto no es necesario exponiendo que es obligación de los hoteles impartirla y si no lo hacen es porque no la requieren.

No obstante, a estos puntos, que pudieran ser desfavorables a la capacitación y adiestramiento, la actitud del personal es sumamente positiva, puesto que la mayoría posee una aceptación hacia la misma.

3.11. PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA HOTELERIA

La hotelería al no tener recursos humanos capacitados, ya que por lo general los desempleados no tienen preparación se propicia la contratación de personal con experiencia para que ocupe puestos similares como es el caso de la mayoría de los meseros y camaristas que - como mencionamos anteriormente, son quienes más tiempo tienen trabajando en la actividad y se han formado en base a la experiencia.

Es conveniente mencionar que en pocas actividades como lo es el turismo, es evidente el alto grado de movilidad: de garrotero a mesero, de mesero a capitán, de ayudante de cocina a cocinero, etc., y no pocos son los casos de personas de nivel directivo, que iniciaron su carrera desde los más modestos puestos.

Siempre se ha dado capacitación y adiestramiento, pero en forma natural dentro de la escala que se establece entre los modestos negocios hasta los complicados servicios que ofrecen los hoteles de 5 estrellas de manera empírica, para la visualización y práctica de trabajo, bajo la supervisión de los propietarios, así es el caso de algunos hoteles que se investigaron en donde la capacitación y adiestramiento se da en esta forma con el fin de evitar la inversión en este tipo de enseñanza.

Ahora se piensa que es una obligación realizar una inversión, - haciéndola a fondo, de manera eficaz, como alternativa para solucionar el problema de la preparación del recurso humano, la mayoría de las empresas piensan que si vale la pena esta inversión, más sin embargo, no la han llevado a cabo, ya que algunos hoteles ni siquiera dan la capacitación y adiestramiento a su personal aún contando con programas adecuados.

No obstante esto representa una gran oportunidad para los trabajadores, ya que representa para ellos mayor productividad, menos -- accidentes de trabajo, mayor opción de ascenso e ingreso, es decir, mejor nivel de vida.

Serla conveniente que a todos los niveles se incrementara el sistema de becas para el estudio y práctica, prestando mayor atención a las áreas que más lo requieran y haciendo un verdadero análisis de los posibles becarios, tal es el caso del nivel operativo, que es el que requiere elevar su nivel académico, que como se vió en los comentarios anteriores, su nivel educativo es muy bajo, y esto ayudará a tener una visión más amplia del servicio prestado.

Es así como la hotelería debe estar consciente de la problemática de no contar con el suficiente personal capacitado que responda a - la demanda turística en beneficio del país, y logrando una vez más el reconocimiento a México.

También es recomendable que tanto las empresas hoteleras, así como los diversos organismos que imparten la capacitación, den programas adecuados a las necesidades de cada empresa.

CAPITULO IV

REMUNERACIONES: PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

IV. REMUNERACIONES: PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

La Remuneración se considera como el dinero recibido por la realización de trabajo, más todas aquellas prestaciones y servicios que las organizaciones le dan a sus empleados.

Realizada la aclaración pertinente, habremos de denominar a las primeras como remuneraciones directas o salarios (Nómina Bruta), y en segundo término se considerarán a las prestaciones como remuneraciones indirectas, que podrán incluir seguros de vida; contra accidentes y sobre salud, las aportaciones del patrón al Fondo de Pensiones o para retiro de trabajadores, pago por concepto de vacaciones o enfermedad, y todos aquellos pagos obligatorios a cargo del patrón, relacionados con el bienestar del empleado, tales como los relativos al seguro social.¹

En realidad las prestaciones no son "pequeños extras", son muy importantes y pensamos que no habrá de transcurrir un largo período de tiempo para que se lleguen a igualar a la remuneración directa.

4.1 NIVELES Y ESTRUCTURAS DE SALARIOS

Las fuerzas económicas que afectan directamente a las necesidades de los recursos humanos, actúan a través de la oferta y la demanda.² Estas fuerzas influyen en las aclaraciones respecto a que puestos son los importantes y hacia donde debe de orientarse la educación, determinando a su vez los niveles y estructuras de los salarios de los trabajadores.

Los niveles de salario, desde el ámbito nacional hasta el local, representa la cantidad de dinero que un trabajador promedio gana en una área geográfica o en su organización.

¹ Elmer H. Burack, Smith Roberts. *Biblioteca de Administración de personal y relaciones humanas*, Ed. Lecta, p. 393.

El término de estructura de salarios es utilizado para describir relaciones entre sueldos o salarios dentro de una agrupación específica; esta agrupación podrá hacerse por ocupación, u organización, - por lo tanto podemos hacer referencia a una estructura de salarios - para diferentes ocupaciones: recepcionistas, telefonistas, cantineros, etc.; a nivel nacional o concretamente en la ciudad de México.

Los niveles y las estructuras de salarios pueden ser empleados para describir relaciones salariales dentro de una organización, el nivel de salarios podrá describir el promedio de salario que se pague a un grupo específico de personal, el cual podrá ser el caso de personal operativo en la hotelería. En este caso la estructura de salarios podrá definir los niveles de salarios para todo tipo de personal operativo, dependiendo de los siguientes criterios:

1. La capacidad de pago que tiene una empresa o el gran interés que se tiene en la productividad.
2. La influencia que tienen los líderes para fijar los salarios
3. La tarifa vigente o el salario promedio general para la industria.
4. El equilibrio entre la remuneración y la productividad del individuo.
5. El valor del producto o servicio sobre el esfuerzo del trabajo.

Tanto los negociadores sindicales, como los individuos que solicitan trabajo y los administradores, estudian muy de cerca estas consideraciones. Lo anterior es verdadero tanto para las empresas como para el sindicato y la administración, así como en las prácticas directas que los individuos tengan con el patrón.

Las fuerzas de la oferta y la demanda, operan dentro de diversos contextos: a nivel nacional y local; representan el campo dentro del cual las organizaciones y los individuos interactúan.

Algunos ejemplos específicos de estas fuerzas son los siguientes:

1. La oferta y la demanda de los bienes y servicios influyen sobre los precios de los servicios: si la demanda de un producto decrece, habrá que desalentarse la entrada de nuevas empresas y por consiguiente, disminuye la necesidad de trabajadores.
2. La oferta y la demanda de trabajadores sirve para satisfacer salarios y niveles de salarios: las oportunidades de salarios elevados o percepciones de ingresos, como en el caso de algunos puestos en la industria hotelera, han atraído mayor cantidad de personas que pudieran ser absorbidas a las tarifas elevadas de remuneraciones.
3. Las restricciones impuestas por los grupos profesionales, han reducido la cantidad de personas quienes ingresan a estos sistemas y por tanto han conservado niveles elevados de remuneraciones.

4.2 LA OFERTA Y LA DEMANDA

La relación entre la oferta y la demanda de productos o servicios con respecto a las personas es compleja e interdependiente. Las personas son consumidores de bienes y servicios que las organizaciones proporcionan, pero a su vez son empleados y productores de los bienes que consumen.³ Existe un intercambio fundamental, entre la producción y el consumo de unidades, los bienes y servicios son intercambiados o vendidos a cambio de dinero, lo cual permite que las empresas continúen operando para crear y poseer una reserva de fondos para usos futuros, las personas que prestan sus servicios de trabajo también llevan a cabo un intercambio, dedican todos sus conocimientos, tiempo y energía a cambio de salarios y prestaciones.

³ *Ibid.*, p. 399.

4.2.1 EL INTERCAMBIO ENTRE LAS EMPRESAS Y SUS MIEMBROS

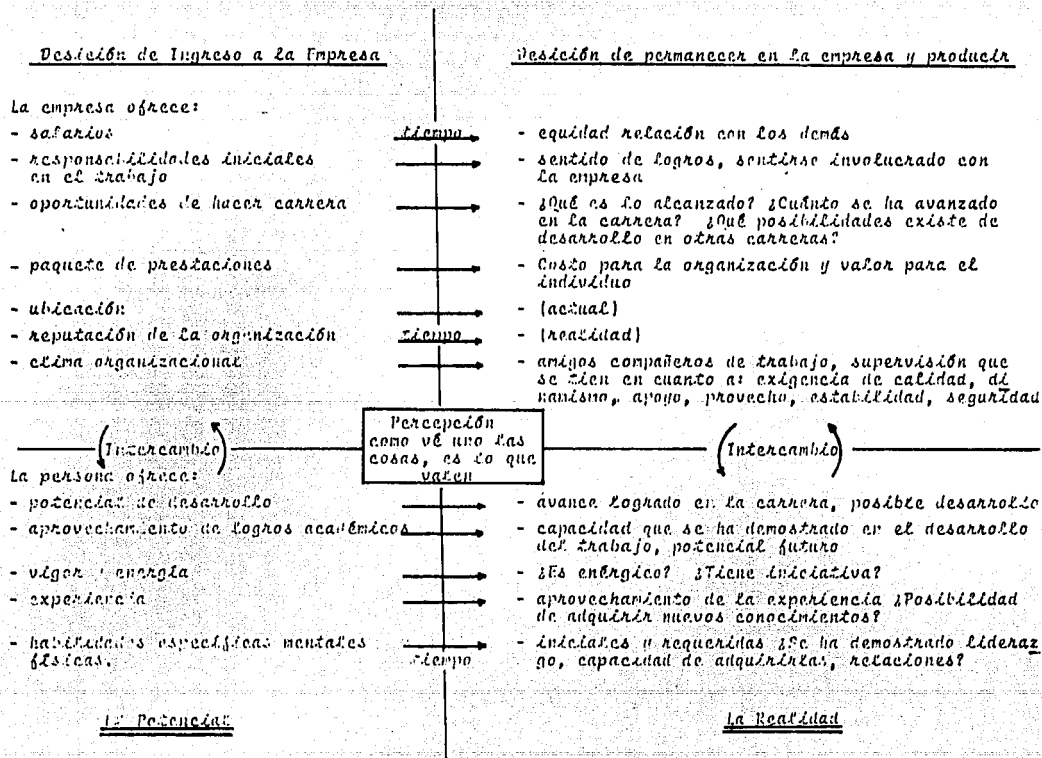
La idea entre Intercambio se encuentra entrelazada con el proceso de la oferta y la demanda puesto que involucra la motivación individual y la actuación. El Intercambio modela los sueldos y los salarios, y constituye la base de la decisión que toma un empleado de ingresar o de abandonar una organización.⁴

Las organizaciones y los empleados existen en el mundo así como los cambios (competencia, cambios sociales, etc.) influyen como reaccionan ante los niveles de salarios y estructuras pero sería un grave error el pensar que esta decisión hubiera de tomarse estrictamente sobre bases económicas; diversos tipos de consideraciones de índole económico (área geográfica, clima organizacional y oportunidad de ser promovido) juegan un papel cada vez más importante en las cuestiones salariales.

El anexo "x" ilustra algunas de las principales características de intercambio que afectan las decisiones de ingresar, de permanecer (seguir perteneciendo a la organización) y producir sentirse motivado para alcanzar niveles de actuación y logro. Muestra que el intercambio involucra algo más que el simple pago por trabajo realizado, estas involucran muchas consideraciones de índole económico, psicológico y sociológico. Un gerente de Recursos Humanos de una compañía ofrece un determinado salario basado a su juicio o apreciación de lo útil que podría ser una persona y de su potencial.

El Intercambio son las variantes más allá de la decisión básica de ingresar a trabajar en una organización: cuando una persona ingresa a una empresa se ve influido bajo un mayor número de consideraciones, en contraste con aquellas que lo afectan cuando ya está trabajando, su decisión de permanencia dentro de la organización podrá depender del buen trato que le den los supervisores, por la presencia de amigos en el trabajo o por cierto sentido de satisfacción.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE COMPORTAMIENTO DEL INTERCAMBIO



4.3 ENFOQUES SOBRE LA ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES

Para la mayoría de nosotros una increíble cantidad de dinero de nuestros salarios aparentemente se pierde por razón de impuestos, deducciones por concepto de Seguro Social, I.S.P.T. y demás deducciones a la nómina. Pero para la empresa todo esto representa un costo: en efecto, muchos ejecutivos han indicado que es un costo independiente de como se pague o se distribuya, sin embargo sí es muy importante que se distribuya entre salarios y prestaciones pueden existir muchas diferencias entre los programas de remuneración al personal, uno de tales programas podría ser más apropiado que otros, tanto para el empleado como para el patrón.

Objetivos del Programa de Remuneraciones

Son muchos los casos en que los gerentes consideran como un valor entendido lo relativo al programa de remuneraciones, en realidad nunca definen los fines que el programa deba cumplir, la actitud que se falla "pagamos a los trabajadores por trabajo realizado", es típicamente equivocada. Desde una perspectiva de recursos humanos, toda organización necesita ser capaz de atraer a los empleados potenciales, mantener la continuidad de sus operaciones al tener una fuerza de trabajo estable y de renovarse además con nuevas ideas generadas por todos los empleados.

Estos objetivos permiten que un negocio se conduzca adecuadamente permitiendo la continuidad de este, minimizándose las interrupciones. Un buen programa de remuneraciones podrá ayudar bastante a que se alcancen estos objetivos, la perspectiva de Recursos Humanos en la administración de remuneraciones enfatiza el papel central que juegan las personas dentro de todas las actividades de una organización.

4.3.1 ASPECTOS ESENCIALES DE LOS ENFOQUES DE REMUNERACIONES

El diseño básico de los programas de remuneraciones habrá de surgir de las decisiones básicas que deben de tomar los administradores respecto a:

1. La cantidad total de dinero que se habrá de destinar a remuneraciones
2. El momento en que se habrá de pagar dinero al empleado, flujo de efectivos presentes o futuros, cuando un empleado tiene de hecho a una pensión y seguros de vida y salud, cobertura variable a través de toda la carrera del empleado.
3. Contraste del salario directo respecto a prestaciones y la forma como estas se distribuyen entre vacaciones pagadas, servicios médicos, pagos de días festivos, cobertura de seguro, provisión para retiro, etc.

Mediante el empleo de la perspectiva de Recursos Humanos, un gerente de remuneraciones intentará acoplar las opciones de la organización respecto a las necesidades individuales de manera que cada una sirva para reforzar la otra. El sentido de valor que pueda tener un empleado, su deseo de movilidad de desarrollo de carrera y/o sentido de capacidad, podrán estar ligados a programas que involucren diferentes carreras, las opciones de remuneraciones podrán ser los medios para motivar la actuación y la creatividad de los empleados lo cual necesita la organización como un medio para poder progresar.

A) La Función del dinero en los planes de remuneración.- A primera vista se podrá pensar que los empleados valoran el dinero por encima de todo lo demás, sin embargo los resultados de los investigadores, los comentarios de los consultores y las opiniones de los gerentes y de los empleados sugieren que el énfasis sobre el dinero no es tan importante como parece.⁵¹

La actitud más razonable que puede adoptarse es la de ser flexible, intentar satisfacer las necesidades de los individuos, las necesidades de dinero que tiene las personas varían mucho, y lo que es más importante es el poder determinar lo que interesa más al Sr. Pérez o al Sr. Sánchez en un momento determinado.

El poder apreciar la importancia que tiene el dinero para un empleado que actualmente labora con la empresa habrá de depender de una gran variedad de situaciones de trabajo y factores personales.

3) Motivación y Remuneración.- Las motivaciones de los empleados ante las remuneraciones incluyen lo siguiente:

1. Factor relacionado con el lugar de trabajo o ambientales y que involucran el trabajo de grupo, tipo de supervisión y actividades que se realizan para llevar a cabo una tarea y el clima de reconocimiento por parte de la organización.

2. Capacidades y restricciones por parte de la organización para poder cambiar o modificar los factores ambientales de trabajo.

3. Satisfacción personal y motivación al trabajo.

4. Lo que una persona ve, ya sea que lo visualice como una oportunidad o un problema, como algo atractivo o no atractivo, cada una de las personas considera y valora las cosas de una manera diferente.

5. Las necesidades del individuo cambian a través del tiempo y las diferencias en necesidades podrán no estar muy claras, pueden presentarse en combinaciones bastante complejas, y algunas pueden aparecer en forma simultánea, cabe señalar que algunas necesidades no parecen tener fin tanto que otras podrán ser satisfechas de inmediato.

6. Los logros individuales, las satisfacciones en el trabajo y los actos de los individuos, podrán reflejar una gran variedad de factores que se presentan a un mismo tiempo, estos factores incluyen elementos de la situación de trabajo, una movilidad sentida del individuo sobre necesidades no satisfechas y el juicio que tenga respecto a los actos personales.

La estrategia de salarios y prestaciones tan sólo constituye una forma como una empresa puede mejorar los resultados y que se alcancen satisfacciones en el trabajo. Por tanto, no deberá sorprendernos que el dinero no lo es todo y que cuando un sindicato alcanza para sus agremiados un incremento salarial o un paquete de prestaciones, algunos empleados podrán aún sentir que muchos de sus deseos están insatisfechos.

Los salarios y las prestaciones tan sólo representan dos factores que influyen en la actuación de un empleado y en la satisfacción que se pueda derivar del trabajo. El tipo de trabajo, - de controles y de supervisión podrá hacer que los trabajadores rindan o no. Todo individuo tiene un sentido muy personal de lo que es un trato justo y un sentido de movilidad que podrá reflejar edad o educación.

4.3.2. NIVELES SALARIALES EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Los niveles salariales para todos los empleados del sector hotelero, ya figuran en el convenio colectivo correspondiente. - No obstante, al igual que ocurre en muchos otros sectores, dichos niveles no responden a la realidad y los efectivamente aplicados se rigen más por la ley de la oferta y la demanda que por las normas del convenio.⁶

⁶ Neil Arthur, Organización y gestión hotelera. Ed. Hispano Europea. p. 188.

Por consiguiente, al considerar los diversos niveles salariales resulta conveniente contemplar la empresa como un todo y analizar, sobre esta base, cada uno de los empleados que desarrollan una labor de mayor responsabilidad al dar origen a desembolsos importantes, como ocurre en el caso del chef. Conviene no perder de vista el hecho de que un buen chef, que se preocupa no sólo de conseguir alimentos de calidad, sino también utilizarlos de modo económico, puede llegar a neutralizar considerablemente los gastos del negocio.

La verdad es, por supuesto, que todos y cada uno dependen de los demás y que cualquier empleado es importante en su labor. Además si tenemos en cuenta que un buen empleado vale más que otro que sea deficiente, y que es mucho lo que se gasta en publicidad y en entrevistas así como en capacitación inicial cuando existe un trasiego constante de personal, quizá resulte más barato, a la larga, tratar de eliminar la causa de esta anómala situación, parece conveniente proceder, de vez en cuando, a una evaluación salarial. Constituye una buena práctica, así mismo, contar con un programa definido de mejoras económicas en el seno de la organización, ya que de esta forma los empleados saben que, en determinada época se procederá a reconsiderar los salarios con el propósito de introducir en ellos un reajuste.

También es conveniente ofrecer la oportunidad a cualquier empleado de discutir su remuneración, pues siempre será mejor este sistema que permitir que se vaya de la empresa para tomar otro empleo, un planteamiento futuro idóneo y un sistema bien pensado y desarrollado puede impedir dimisiones perturbadoras y costosas.

A) Alojamiento y Alimentación del personal.- Junto al salario ofrecido a un empleado se encuentran, en el sector hotelero otros beneficios complementarios consistentes principalmente en el alojamiento y la alimentación.

Tales beneficios, constituyen, como es obvio, una adición valiosa a los ingresos del empleado, que éste, muchas veces, no aprecia debidamente. En honor de la verdad, diremos que muy a menudo el valor se ha visto disminuido por la escasa atención prestada a la comodidad y a los deseos del personal.

Actualmente, la industria hotelera cuya importancia es cada vez mayor, está reconociendo la responsabilidad que le incumbe en proporcionar alojamiento y alimentos adecuados cuando tal circunstancia procede y destaca tales factores como extremo a tener en cuenta por los presuntos empleados. Aparte de ello y reconociendo las dificultades que entraña una situación en la que es preciso que el personal coma en el lugar de trabajo y posiblemente duerma en el establecimiento, muchos de los grandes grupos ofrecen todos estos servicios en puntos separados.

Como consecuencia de ello y respondiendo a esta tónica han comenzado a surgir restaurantes de igual estilo que los industriales, - así como albergues hoteleros de todas las instalaciones adecuadas.

El Horario Laboral. - Como es natural, el horario laboral viene establecido en el convenio correspondiente. Sin embargo, el elevado número de horas durante las cuales los clientes precisan de servicios diversos significa que en la mayoría de hoteles se trabaja un número de horas superior al corriente y que como consecuencia de ello deben abonarse horas extraordinarias con el incremento correspondiente.

Esta circunstancia, por tanto, debe figurar en el contrato de trabajo del empleado, en el que se indicará el número de horas extraordinarias semanales que de él se espera que trabaje y cuál será la remuneración que percibirá por ello.

También constará cuáles serán sus días libres, a cuyo fin aparece aconsejable establecer un turno rotatorio en cada departamento que permita saber cuándo descansará cada uno de los empleados y ajustar se a dicho turno con la mayor exactitud posible. El referido turno rotatorio ha de fijarse de forma que todos los servicios queden suficientemente cubiertos y poder llevar a cabo el trabajo diario sin agobios excesivos.

Otro aspecto a considerar es el de las vacaciones por las dificultades que entraña armonizar su disfrute con el trabajo que la actividad hotelera supone. Existe, por último el factor desconocido e imprevisible de la enfermedad con el que no queda otro remedio que enfrentarse si se presenta, por lo que será necesario disponer de personal suficiente para salir airoso cuando se presenta una emergencia, aunque sea esta de breve duración.

C) Propinas o Servicio Incluido.- Aún cuando la mayoría de los empresarios y trabajadores no simpatizan con el sistema y son muchas las firmas importantes que se orientan hacia un procedimiento de integración de todos los conceptos que permita excluir cualquier forma de propina, lo cierto es que el cliente, en múltiples ocasiones, no está muy seguro acerca de lo que de él se espera y, en la duda, opta por dar una gratificación.⁷

De cualquier modo y aunque como es lógico los ingresos que de esta forma se consiguen se añaden al salario para incrementar la remuneración del personal, este método presenta algunas dificultades en su aplicación debido a que, por razones históricas, algunos miembros de la plantilla perciben un porcentaje superior al de los demás. Previniendo pues cualquier obstáculo o inconveniente es por lo que, previo acuerdo entre los jefes de los diversos departamentos, ha de hacerse público un aviso en el que se detalle el funcionamiento del sistema adoptado, y evitar así que surja cualquier problema posterior.

⁷ Neil Arthur, op. cit. p. 198.

EJEMPLO DE LA DISTRIBUCION DE LAS PROPINAS EN UN HOTEL

Supongamos un establecimiento hotelero que opera sobre la base del neto y que para la obtención de sus cálculos refleja por separado el 15% por concepto de servicio que se cobra al cliente en eventos.

Normalmente los diferentes hoteles reparten el porcentaje correspondiente a su personal de la siguiente manera:

10%	Meseros
2%	capitanes
1.5 %	Personal de cocina.- Este porcentaje no incluye al Chef, ya que este disfruta de un sueldo superior.
1%	Gerente de Alimentos y Bebidas
.5 %	Chief Steward

Por otra parte existe una comisión por venta de bebidas a capitanes y Maître D' que generalmente lo reparten en partes iguales, esta comisión consiste en los siguientes porcentajes por botella vendida:

5 %	En vinos importados
10 %	en vinos nacionales

4.4 LAS PRESTACIONES COMO INCENTIVOS

Quizá hayan sido las empresas hoteleras, en comparación con las de otros sectores, quienes durante mucho tiempo han adolecido de una falta casi completa de prestaciones adecuadas para sus empleados. Bien es verdad que desde el punto de vista legal, se ofrecen los regulados por las normas laborales, pero siempre deficientes e impropios para un personal que por muchas circunstancias (salariales, tipo de trabajo, etc.) necesita de atenciones o facilidades que le estimulen para desarrollar un trabajo efectivo.

4.4.1 COMEDOR Y CAFETERIA DE EMPLEADOS

Es muy deprimente y hasta podríamos decir injusto que establecimientos hoteleros con muchas estrellas en los "membrones de sus cartas" posean unos comedores para su personal que dejan mucho que desear. Yes también ilógico que, el empleado que momentos después va a iniciar su trabajo en unas áreas públicas sumptuosas, modernamente decoradas y con toda clase de lujos y detalles, efectúe su comida en un local muchas veces lúgubre, inhóspito y desagradable, consideramos que este lugar debe ser al menos funcional, claro, alegre, si es posible con una música ambiental que relajé, con un mobiliario sencillo pero cómodo, limpio y, sobre todo, que su aspecto sea acogedor.

Otro problema que se plantea es la calidad y cantidad de las comidas que se dan. Todos sabemos que el costo de cualquiera de las comidas que se ofrecen por deficientes (y no nos referimos a la calidad) que sean, supera la cantidad que por este concepto legítimamente se asigna.

También hemos comprobado, en algunos hoteles que ponen a disposición de su personal a cualquier hora del día, café, té, limonada o naranjada. Quizás esto sea un extra que suponga a lo largo del año

un incremento más en los "gastos del personal", pero también evita ciertas tentaciones difíciles de controlar, pero que probablemente los superarían. En cualquier caso, como una facilidad más podemos citar las clásicas máquinas de bebidas refrescantes, café, sandwiches, etc., que proveen a un precio reducido, estos artículos de habitual consumo.

Además del clásico comedor, suele existir una Cafetería de tipo funcional donde los empleados descansan en el intermedio de sus actividades y pueden consumir ciertas bebidas a precios muy reducidos. Este tipo de local, junto con un pequeño salón social que más ponga al menos de una simple televisión, sirve para que muchos que viven en zonas alejadas del centro de la ciudad (nos referimos a las grandes capitales) y están obligados a trabajar jornadas partidas, algunas veces permancecieran disfrutando de un merecido descanso en vez de perder el tiempo en el viaje de casa-hotel-casa.

4.4.2 SERVICIO MEDICO

Algunas empresas que sobrepasan de un número determinado de empleados, han establecido un servicio médico interno. Normalmente, esto se reduce a una consulta periódica (diaria o alterna) de la que muy pocas veces se hace uso de ella, quizás sea por desconfianza, por falta de regularidad o por falta de conocimiento de los propios trabajadores. En cualquier caso, un servicio médico eficiente puede suponer no sólo una ventaja para los empleados del Hotel, sino para el propio establecimiento. Se ganarían al año muchas horas de trabajo perdidas por los permisos que se dan para asistir a las consultas de la Seguridad Social o de Seguros privados.

En cuanto a las revisiones médicas obligatorias anuales, estamos firmemente convencidos de que no deben quedarse reducidas a la radioscopia, análisis de sangre y orina, etc., sino que tendrían -

que ser verdaderos chequeos que diagnosticasen ampliamente sobre la salud de los empleados. La rapidez con que suelen hacer, creemos que no permite emitir un juicio completo sobre este aspecto.

4.4.3 SEGUROS DE VIDA

En los últimos años y a través de una publicidad constante en todos los medios de comunicación se han ido introduciendo en nuestro país los Seguros de Vida. Existe y todavía sigue existiendo una especie de prejuicio a prevenir para cuando uno se muera o cuando deje de trabajar. Sin embargo, en otros países, están considerados como algo normal y corriente.

Actualmente, son ya muchas empresas las que los ofrecen a sus empleados como un incentivo más que garantiza a los beneficiarios - unas cantidades más o menos altas, según la póliza contratada. En el sector hotelero en particular y en Hotelería en general, son muy pocos los que gozan de estas ventajas a pesar que en plan colectivo, tienen costos relativamente bajos.

Quizás, el problema se ve bajo un prisma muy particular, sin preocuparse lo más mínimo de la situación en que suelen quedar muchas familias, cuando el padre, la madre, el hijo mayor, etc., fallece o queda incapacitado permanentemente.

4.4.4 BECAS DE ESTUDIO

Son muchas las empresas de otros sectores económicos las que contribuyen al desarrollo de la formación de sus empleados o de sus hijos con becas de mayor o menor cuantía. En el sector hotelero existen muy pocas que dediquen en sus presupuestos cantidades por este concepto. Bien es verdad que la Administración a través de distintos organismos asigna anualmente cantidades considerables para que

sean invertidos en la formación de los que tienen menos posibilidades, pero también es cierto que sólo una parte de los mismos alcanzan estas concesiones.

Una vez más, existe la posibilidad para las empresas y nos referimos a las hoteleras, de motivar a sus empleados concediendo o -- asignando ciertas cantidades en concepto de ayuda, bien a aquellos empleados que a través de una formación desean superarse o a sus hijos. Estas becas podrían ser para escuelas, libros, etc., teniendo en -- cuenta las calificaciones obtenidas, posibilidades económicas o salariales de la familia, antigüedad del empleado en la empresa, etc.

4.4.5. PRESTAMOS

En muchas empresas y dentro de las prestaciones sociales que ofrecen a sus empleados existen las correspondientes a préstamos, que -- son cantidades que la empresa de modo voluntario (puesto que no nos referimos a adelantos salariales que son obligatorios en cierto porcentaje cuando ya se han cumplido determinadas jornadas laborales), pone a disposición de sus trabajadores dándole las facilidades correspondientes para que las devuelvan en períodos más o menos amplios.

Estos préstamos suelen caracterizarse por no tener intereses y su cuantía suele estar en función de la categoría del empleado, nivel + salarial, antigüedad, comportamiento, etc.

En las empresas hoteleras de cierta envergadura se suele practicar esta prestación, aunque con ciertas reservas, dependiendo casi siempre del momento que esté atravesando y, por supuesto, de quién lo pide.

4.4.6 VIVIENDAS

En este tema debemos distinguir dos aspectos:

1. La vivienda que la empresa hotelera por obligación presta a sus empleados, bien por estar el establecimiento alejado de la ciudad más cercana, bien como incentivo o por propia con veniencia.
2. La vivienda que la empresa hotelera facilita a sus empleados, bien por poseer edificios propios, alquilados, etc.

En el primer caso, se practica mucho en las costas, puesto que sería muy difícil para la empresa conseguir empleados de temporada - sin ofrecer vivienda.

En el segundo caso, las cosas han sido y son un poco distintas, aunque todavía no se ha hecho mucho en este campo, algunas empresas hoteleras se han preocupado de buscar y facilitar viviendas a sus empleados, unas veces en régimen de alquiler, otras como parte de las condiciones salariales y otras facilitando y fomentando la creación de cooperativas para adquirirlas en propiedad. Este último sistema - se suele ir practicando en aquellas empresas con escasa rotación y - donde los empleados mantienen vínculos muy estrechos con la empresa.

4.4.7 OTROS INCENTIVOS

Las ayudas para transporte, podrían ser un servicio más para los establecimientos hoteleros, bien fijando cantidades en aquellos casos que el desplazamiento al centro de trabajo le suponga al trabajador - un gasto sustancioso, o bien, facilitando el transporte por medio de microbuses, concreto con empresas privadas de transporte; por supuesto, que nos referimos a aquellos casos en que la empresa no esté obligada a ello.

También en el caso de enfermedad o accidente la empresa puede ayudar al trabajador, completándole las prestaciones obligatorias percibidas de la Seguridad Social u otros auxilios que atenden los perjuicios que estas circunstancias siempre ocasionan.

Así mismo, los subsidios por defunción, complementos por jubilación, premios de nupcialidad y natalidad o subvenciones para el club de la empresa si existiese (deportes, acciones culturales, etc.), no son sino pequeñas muestras de lo que la empresa puede y debe hacer en este campo.

CAPITULO V
LA EMPRESA Y EL SEGURO SOCIAL

V. LA EMPRESA Y EL SEGURO SOCIAL

5.1 OBJETIVOS Y POLITICAS

Implantar un sistema práctico, que permita la simplificación y precisión del manejo del Seguro Social.

Las políticas serán ejercer un control efectivo en el pago de las cuotas obrero-patronales que se hace bimestralmente al Seguro Social ya que las diferencias en las cotizaciones, de más o de menos, serán siempre en perjuicio de la empresa.

5.2 INSCRIPCIÓN DEL ASEGURADO

Cuotas.- La obligación de pagar las cuotas al Seguro Social se formaliza a partir de que se presenta el aviso de inscripción del asegurado al Instituto, por lo que es importante que este documento sea requisitado correctamente.

Salario Diario Integrado.- El salario diario integrado para efectos de cotización al Seguro Social y de aportaciones al INFONAVIT, se determina de la siguiente manera:¹

Tenemos el salario diario general vigente en el Distrito Federal a partir del 1° de Octubre de 1987: \$ 5,625.00 que será la cuota diaria, a esta cantidad debe incrementarse el aguinaldo y la prima vacacional mínimos que marca la Ley Federal del Trabajo:

15 días de aguinaldo	=	5,625.00 x 15 ÷ 365	=	231.16
25% prima de vacaciones	=	5,625.00 x 6 x 25% ÷ 365	=	23.11

6 son los días de vacaciones que corresponden a una persona por el primer año de labores, de acuerdo a la Ley.

¹ Caudillo Tambo, Manual de Procedimientos, Seguro Social, Ed. Péc. p. 33.

De tal manera que el salario diario integrado de una persona que ganara el mínimo general del Distrito Federal sería:

Cuota diaria	\$ 5,625.00
Mds: Parte proporcional diaria de aguinaldo	231.16
Mds: parte proporcional diaria de prima vacac.	23.11
Salario Diario Integrado	5,879.27

Con objeto de determinar cualquier salario diario integrado, se ha obtenido un factor que incluye el aguinaldo y la prima de vacaciones de 1 a 29 años de antigüedad, mediante la siguiente tabla:

1 año de antigüedad	1.045178
2 años de antigüedad	1.046535
3 años de antigüedad	1.047892
4 años de antigüedad	1.049255
De 5 a 9 años de antigüedad	1.052612
De 10 a 14 años de antigüedad	1.052909
De 15 a 19 años de antigüedad	1.053392
De 20 a 24 años de antigüedad	1.054750
De 25 a 29 años de antigüedad	1.056117

El procedimiento simplificado es como sigue:

$$\$ 5,625.00 \times 1.045178 = \$ 5,879.27$$

cualquiera que sea el sueldo, bastará multiplicar la cuota diaria por el factor que corresponda a la antigüedad, y se obtendrá el salario diario integrado.

Cabe señalar que en la práctica, para determinar el salario diario integrado de cualquier cuota diaria, basta multiplicar esta por el factor 1.0452.

5.3. CONTROL DE MOVIMIENTOS

La mejor manera de controlar los movimientos que se presentan al Seguro Social, es mediante la forma n.º 1 que se presenta como ejemplo.

La parte "Control del Seguro Social", se utiliza para registrar los movimientos del trabajador ante el Instituto, como son altas, - cambios de salario y bajas, así como los días de cotización en cada bimestre.

Se debe utilizar una forma por trabajador, ya que la empresa es responsable de las cotizaciones ante el Seguro Social, durante 5 - años.

Las columnas de altas y bajas, tienen ambas una división (M y D) para el mes y día respectivamente. La columna (SDI) es para registrar el salario diario integrado base de cotización de acuerdo a la Ley del Seguro Social, en la columna (FMS) deberá registrarse las fechas de modificación de salarios. En cada una de las columnas de los bimestres que van del 1º al 6º, se registrarán en el número de días que se pagaron al Seguro Social.

Los movimientos presentados ante el seguro y registrados en el control, deben coincidir con las altas, cambios de salario y bajas registradas en la nómina.

La parte "Control de Incapacidad", servirá para registrar los certificados de incapacidad que el seguro expida a favor del asegurado, con el fin de hacer el descuento de los días y las cuotas en el momento oportuno. (forma n.º 2)

5.4. AJUSTES A LA LIQUIDACIÓN BIMESTRAL

En primer lugar, se debe revisar que en la liquidación enviada - por el seguro, todas las personas sean realmente trabajadores de la empresa. En segundo término, que hayan sido captadas las incidencias que ocurrieron durante el bimestre como son altas y bajas, en ambos casos, debe tenerse presente que el objetivo fundamental del ajuste es que cada persona cotice los días correctos.²

Respecto a las modificaciones de salario, es importante recordar que estas surtirán efecto, tanto para el pago de cuotas como para las prestaciones en dinero a partir de la fecha en que ocurrió el cambio (art. 41 de la Ley del Seguro Social).

En lo que corresponde a las incapacidades, el seguro nunca las toma en consideración al emitir la liquidación bimestral, por lo que debe tenerse especial cuidado al hacer el ajuste en descontar todas las que hayan sido expedidas al personal durante el bimestre.

Alta de una persona captada en la emisión.- En realidad este ajuste es sólo para verificar los datos del trabajador de acuerdo a la tarjeta individual de control, y ver si están cobrando correctamente los días y base de cotización.

Alta de una persona que no fue captada en la emisión.- Es el caso de un trabajador que al tratar de localizarlo por su apellido observamos que su nombre no se encuentra, por lo que procedimos a registrarlo directamente en el sitio que le corresponde, anotando su número de afiliación, nombre, grupo, percepción diaria, base de cotización, fecha alta, número de días a cotizar y las cuotas correspondientes.

Baja de una persona no captada en la emisión.- Es frecuente que después de presentar ante el seguro, la baja de una persona, siga apareciendo en la liquidación aún después de varios años, y continuará apareciendo si no toman medidas para evitarlo.

² 1041, p. 361

La manera de hacerlo es dirigir un oficio al Seguro Social, anexando copia al carbón de la baja, solicitando que certifiquen la misma y que supriman a la persona de que se trata la liquidación, en el mismo escrito se solicita devuelvan el documento donde consta que el asegurado causó baja, pues este debe conservarlo el patrón.

El ajuste se realiza consignando la baja y la fecha de la misma, el grupo y número de días así como el importe correspondiente a deducir en las ramas de enfermedad y maternidad e invalidez, vejez, cesantía o muerte. (I.V.C.M.)

Incapacidades.- La deducción de los días por incapacidad se realiza de la siguiente manera:

Un trabajador inició su incapacidad el 9 de febrero de 1987 y siguió incapacitado sin interrupción hasta el 17 de marzo del mismo año, en total fueron 54 días.

El primer bimestre fue de 3 semanas y comprendió del 3 de enero al 27 de febrero debiendo descontarse 19 días en el primer bimestre y el resto en el segundo bimestre.

En la liquidación el ajuste se hace indicando el número de incapacidad, el número de días que se van a descontar y el importe en la columna de deducciones.

Ajustes a las bases de cotización.- Una vez que se han realizado todos los ajustes a la liquidación, el siguiente paso será determinar el importe de las cuotas a pagar, para lo cual es necesario:

a) Para los ajustes por deducción será sumar la columna de E y H en todas las hojas y aplicarle el porcentaje para el cálculo bimestral que establece el ISSS y el resultado ponerlo en la última hoja de liquidación, donde viene el importe total por ramas del seguro, --

precisamente en el renglón dice "menos deducción a la emisión original", y el cuadro que corresponde a "Enfermedades y Maternidad". Sumar la columna de I.V.C.M. en todas las hojas y aplicar los porcentajes y el resultado anotarlo en el mismo renglón, pero en el cuadro que dice "Invalidez, Vejez, Cesantía o Muerte".

b) Ajustes por aumento.- Sumar la columna de E y H en todas las hojas, aplicar el porcentaje y anotarlo en el renglón "Más cuente en la emisión original" y en el cuadro respectivo, sumar la columna I.V.C.M. en todas las hojas y el resultado ponerlo en el mismo renglón y en el cuadro correspondiente después de haberle aplicado el porcentaje correspondiente.

c) Ajustes por riesgos de trabajo.- Las cuotas de riesgo de trabajo se determinan aplicando a las de I.V.C.M., el porcentaje en que está clasificada la empresa, según el grado de riesgos.

d) Seguro de Guarderías.- El importe para seguro de guarderías se determina aplicando el 1% al total de sueldos que por cuota diaria se pagaron durante el bimestre.

e) Incapacidades por Maternidad.- Los subsidios de incapacidad por maternidad son pagados al 100% del salario integralo, durante 40 días anteriores al parto y 42 posteriores al mismo, art. 109 de la Ley del Seguro Social.

5.5. AGUINALDO Y PRIMA DE VACACIONES EN CASO DE INCAPACIDAD

Cuando una persona se incapacita, ¿tiene derecho a recibir íntegro el aguinaldo y la prima de vacaciones?

En caso de enfermedad general, deberá descontarse la parte proporcional por los días de incapacidad, ya que la relación laboral se suspende. Si fuere por riesgo de trabajo o maternidad, deberá pagarse íntegro tanto el aguinaldo como la prima de vacaciones.

Respecto al riesgo de trabajo, existe jurisprudencia en la Ley Federal del Trabajo, mediante la cual se resuelve que la incapacidad proveniente de un riesgo tal, debe computarse para los efectos del pago de aguinaldo, así mismo y refiriéndose al reparto de utilidades, el artículo 137 y fracción IV, de la propia Ley estipula que "Las madres trabajadoras, durante los períodos pre y post natales, y los trabajadores víctimas de algún riesgo de trabajo durante el período de incapacidad temporal, serán considerados en servicio activo".

El artículo 170 fracción VII de la misma Ley, establece que deben computarse en la antigüedad de las madres trabajadoras los períodos de pre y post natal.

La fracción V del artículo 123 constitucional, dice que "Las mujeres durante el embarazo, gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubiera adquirido por la relación de trabajo".

Pudiera pensarse que si el seguro se paga a la persona incapacitada por maternidad o riesgo de trabajo, el 100% de su salario íntegro, ya incluye el aguinaldo y la prima de vacaciones, y es cierto, sólo que la Ley del Seguro Social en su artículo 110 establece este pago como una prestación, pero de ahí no se infiere que la empresa quede relevada de la obligación de cubrir estos conceptos a sus trabajadores incapacitados.

5.6 CEPULAS DE DIFERENCIAS

Uno de los objetivos de este tema, es lograr el equilibrio - en el pago de cuotas, es decir que estas se paguen correctamente, tratando de reducir a su mínima expresión, las cédulas de diferencias que no son otra cosa que errores en las cotizaciones de los asegurados, desde luego los errores pueden originarse, tanto por parte del seguro, como de la empresa y aquí sólo nos interesa los de la empresa, pues son los que están dentro de nuestro alcance - evitar, de ahí que debe realizarse una vigilancia rigurosa e individual de las cuotas que se pagan por cada asegurado, pues inevitablemente el I.I.S.S. detecta cualquier falla y al pago habrá que aumentarse los recargos.

5.7 DEVOLUCIONES

Los errores de una empresa en el pago de las cuotas del Seguro Social pueden ser de dos clases:

1. De menos.- lo que dará lugar a una cédula de diferencias y cuyo pago podrá ser exigido por el Seguro, dentro del término de 5 años, con sus respectivos recargos. Por lo que se recomienda inmediatamente que se detecte un error de esta naturaleza, hacer el pago complementario en la agencia administrativa, para de esta manera evitar mayores recargos, que si esperara a que la notifique el Seguro.
2. De más.- el Instituto devolverá las cuotas pagadas injustificadamente, sin causar intereses siempre y cuando sean reclamados dentro de los 5 años siguientes a la fecha de pago correspondiente y en caso de que se hubieran otorgado prestaciones, el Seguro podrá descontar el costo de las mismas.

CAPITULO VI

C A S O . P R A C T I C O

- **OPERACION Y CONTROL DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UN HOTEL.**
- **PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA INDUSTRIA HOTELERA**

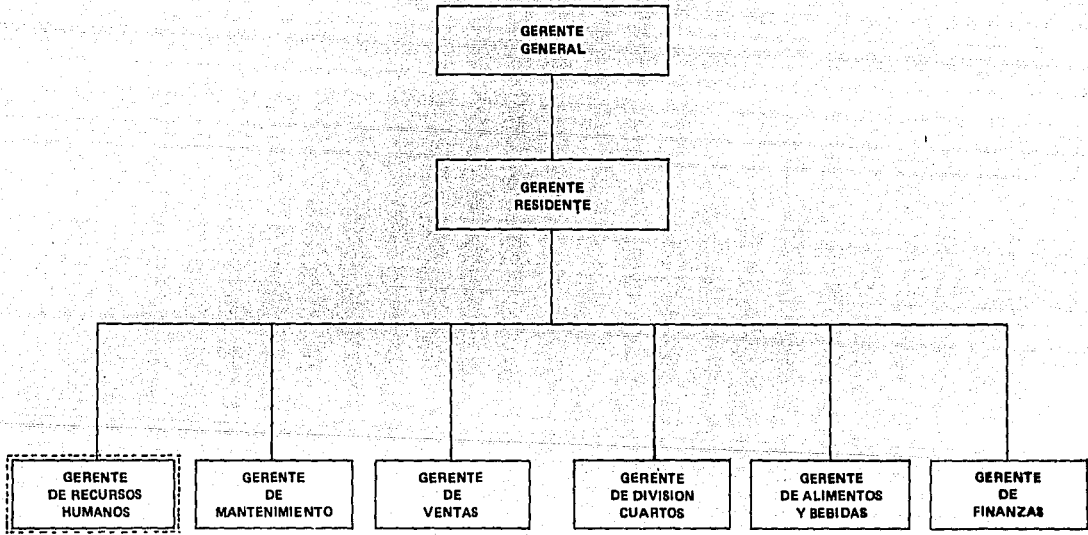
**OPERACION Y CONTROL DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS DE UN HOTEL**

- Nombre** : Gerente de Recursos Humanos
- Funciones básicas** : Centralizar los servicios de reclutamiento, selección, contratación, inducción, control de asistencias, atención a los problemas en relación con los empleados, elaboración y pago de nóminas del hotel, relaciones con el Sindicato y Seguro Social.
- Reporta a** : El Gerente del Hotel y el Contralor General funcionalmente.
- Le reportan** : Todo el personal de su departamento.
- Se coordina con** : Todos los Jefes Departamentales del hotel y con la Gerencia General.
- Autoridad** : Lineal sobre su área, está autorizado para tomar las medidas necesarias para llevar a cabo las funciones que le asignaron siempre que sus decisiones estén de acuerdo con las políticas establecidas.
- Responsabilidad** : Es el responsable ante el Gerente General cuidando que su área se apege al manual respectivo. Ante el Contralor General es responsable de que sigan fielmente los procedimientos administrativos, contables y fiscales de ese departamento.
- Descripción de Labores** : Las funciones que a continuación se describen, son únicamente enunciadas y no se limitan a las mismas, por lo tanto el Gerente de Recursos Humanos aplicará su creatividad para su área:

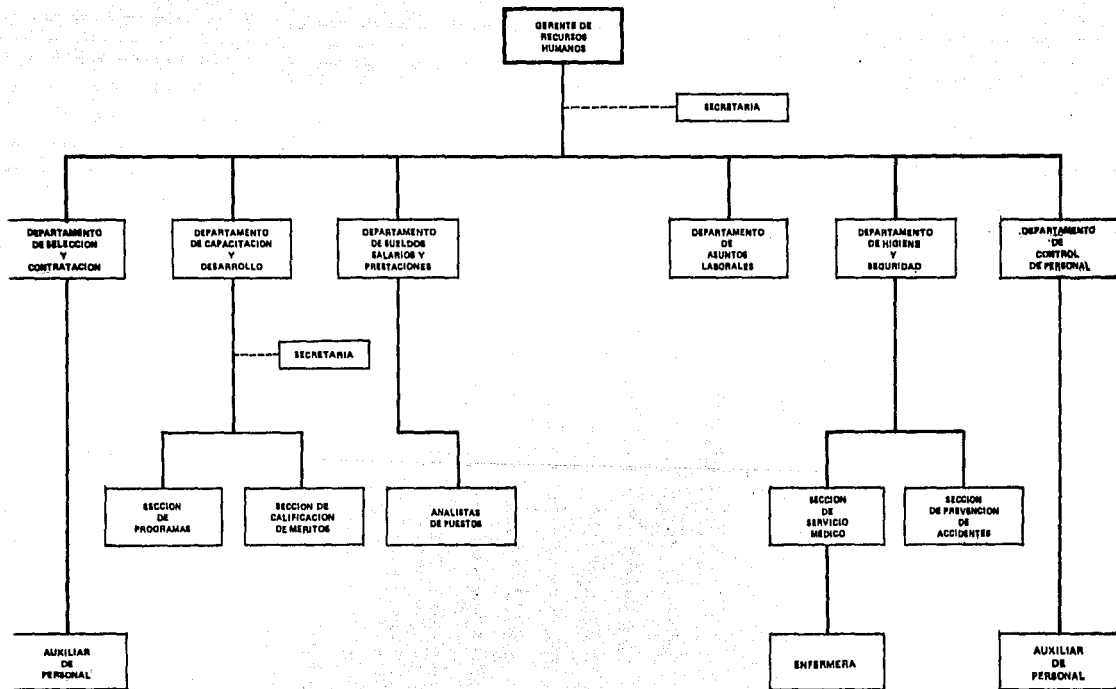
1. Coordinar las actividades de su área con los Jefes Departamentales.
2. Supervisar el buen funcionamiento de su Gerencia
3. Mantener buenas relaciones con el personal en general, y con los representantes de los Sindicatos, dentro y fuera del Hotel
4. Mantenerse al corriente de las disposiciones vigentes y modificaciones a la Ley Federal del Trabajo, y conocer a fondo los contratos y reglamentos de trabajo existentes del hotel
5. Vigilar la disciplina en todas las áreas de la unidad y hablar con los jefes de departamento de las áreas donde se susciten irregularidades
6. Aplicar los castigos y sanciones a que haya lugar de acuerdo con reglamentos aplicables
7. Atender las solicitudes de los Jefes de departamento para obtención de personal eventual o permanente
8. Fomentar el espíritu de grupo a través de actividades sociales y deportivas, así como la cordialidad entre empresa y trabajadores
9. Vigilar que se cumplan los trámites señalados en los manuales de procedimiento de control interno aplicables a su Gerencia
10. Revisar las listas de asistencia y elaborar la nómina
11. Elaborar las liquidaciones de impuestos referentes a nóminas
12. Elaborar las liquidaciones de impuestos de IESS 5%, 1% y otros que gravan los salarios
13. Formular los avisos respectivos de altas, bajas y modificaciones de empleados
14. Integrar los expedientes respectivos
15. Formular las tarjetas de asistencia
16. Elaborar los avisos de acción disciplinaria cuando proceda
17. Controlar y requerir las tarjetas de salida
18. Controlar los contratos eventuales y por tiempo determinado
19. Observar lo señalado en el manual respectivo
20. Controlar y solicitar las tarjetas de salud.

- Introducción** : La Gerencia de Recursos Humanos depende del Gerente General del Hotel y sus funciones deben estar acordes con las políticas establecidas por la cadena.
- Objetivo** : Proveer a la unidad del elemento humano necesario vigilando que su selección, - colocación y capacitación, sea la adecuada para obtener de él eficiencia y - colaboración.
- Organización Interna** : La organización interna de la Gerencia de Recursos Humanos se presenta en el organigrama siguiente:

ORGANIGRAMA DEL HOTEL



ORGANIGRAMA GENERAL



ORGANIZACION FUNCIONAL

A. Selección y Contratación

-Departamento Solicitante

- 1) Cuando exista la necesidad de contratar personas para un departamento, el Jefe de Este debe formular una requisición de personal formal en original y copia, turnando la primera a Recursos Humanos y conservando la copia para su control.

-Recursos Humanos

- 2) El Gerente de Recursos Humanos recibe la solicitud autorizándola directamente cuando se trate de reposición de personal en puestos ya establecidos; en caso contrario debe obtener la autorización del Gerente del Hotel, si la solicitud de personal es rechazada, debe enviarse con esta anotación al Jefe de Departamento que la formuló.
- 3) Con la solicitud de personal autorizada, recurre a las fuentes de reclutamiento en busca de un candidato si se refiere a personal sindicalizado deberá solicitarlo al sindicato a través de un oficio.

Quando se trate de personal de confianza, debe revisar las solicitudes que obran en su poder, para verificar si hay aspirante idóneo para el puesto requerido, en caso contrario recurrir a cualquier fuente de reclutamiento como son: Bolsas de trabajo, agencias especializadas, escuelas, etc.

-Candidato

- 4) Se presenta en las oficinas de Personal del hotel, con el objeto de formular su solicitud de empleo (forma ?), anteriormente a que se le proporcione la solicitud de empleo, teniendo una entrevista con el Gerente de Recursos Humanos con el objeto de que lo evalúe en cuanto a su personalidad, desenvolvimiento y capacidad para ocupar el puesto solicitado.

-Recursos Humanos

5) Obtiene y estudia las solicitudes de empleo, seleccionando las que reúnen las aptitudes necesarias para el puesto y procede a comprobar los datos de dichas solicitudes, si el resultado de la investigación es positivo y satisfactorio, concierta una cita entre los candidatos seleccionados y el Jefe de departamento solicitante, turnando a Este último las solicitudes de los candidatos en la fecha de las entrevistas.

Las solicitudes restantes las archiva en un expediente de solicitudes pendientes.

6) El Jefe del departamento solicitante selecciona al candidato apropiado, con base en la solicitud y en la entrevista llevada a cabo, se le notifica a Recursos Humanos y le reintegra las solicitudes.

7) Una vez que el Jefe de Departamento solicitante ha seleccionado al candidato, Recursos Humanos lo envía a que se le haga examen médico, si el resultado de este examen también es satisfactorio procede a formular lo siguiente:

a.- Contrato de Trabajo.- que podrá ser provisional por 28 días o por temporada, dependiendo de las características de contratación, se formula en original y copia conservando el original para fines de archivo y comprobación y entregando la copia al trabajador para sus propios fines.

b.- Ayto en el IMSS.- Formula el aviso de inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social, utilizando las formas que el propio Instituto proporciona.

c.- Registro Federal de Causantes.- Si el trabajador no está inscrito en el Registro Federal de Causantes, deberá inscribirlo utilizando las formas que al respecto proporciona la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

d.- Tarjeta de Identificación, (forma 4)

e.- Tarjeta de asistencia, (forma 5)

- f.- Tarjeta de Alimentos (forma 6)
- g.- Memorandum de Ingreso (forma 7)
- h.- Resumen de datos del trabajador (forma 8)
- i.- Orden de uniformes (forma 9)

- 8) Entrega al trabajador su tarjeta de identificación y su gafete
- 9) Archiva en el expediente del trabajador el original del contrato de trabajo, copia del aviso del I.H.S.S., copia del memorandum de ingreso y el resumen de datos del trabajador.
- 10) Turna al tomador de tiempo el original del memorandum de ingreso y la tarjeta de asistencia.
- 11) Con 5 días de anticipación al vencimiento del contrato -provisional, envía al Jefe de Departamento solicitante, la forma de Evaluación de Personal, para que sea devuelta debidamente contestada, dentro de los tres días siguientes.

-Jefe de Departamento

- 12) Califica al empleado siguiendo cuidadosamente las instrucciones insertadas en la forma y la turna a Recursos Humanos

-Recursos Humanos

- 13) Si la calificación obtenida por el trabajador(a) en la -- forma de Evaluación de Personal es satisfactoria, formula un contrato de planta en original y copia, conservando el primero y entregando la copia al trabajador para sus propios fines.
- 14) Archiva en el expediente del trabajador la calificación -del empleado y el original del contrato de planta.

B. Inducción al Personal de Nuevo Ingreso

1.- Empleados

- a) Una vez que se ha decidido aceptar a un candidato el

Gerente de Recursos Humanos ordena que se le notifique por medio de un telegrama o una llamada telefónica, indicándole la fecha para que se presente a trabajar.

- b) El día de iniciación de labores, el Gerente de Recursos Humanos recibe al empleado, sostiene una breve plática con él en la cual lo orienta acerca de las labores que va a desarrollar e informa acerca del departamento al cual va a ingresar.
- c) Se le entrega la siguiente documentación:
 - Folleto de Bienvenida
 - Reglamento Interior de Trabajo
 - Manual de beneficios del I.H.S.S.
 - Inscripción ante el I.H.S.S.
- d) El Gerente de Recursos Humanos le comunica al empleado los siguientes datos:
 - Nombre del Gerente General
 - Nombre de su Jefe Inmediato (posteriormente lo presenta)
 - Nombre del departamento y del puesto que va a ocupar, explicándole sus responsabilidades.
- e) Le conduce con su jefe inmediato
- f) El jefe inmediato indica al empleado:
 - el lugar de trabajo
 - el equipo de trabajo
 - el grupo de personas con las que va a colaborar
- g) Muestra las instalaciones, haciendo las presentaciones necesarias, enseña las áreas que el empleado puede utilizar como son: baños, comedores, teléfonos, reloj checador, etc.
- h) Plática con el nuevo elemento y le aclara las dudas que tenga sobre sus responsabilidades y deberes
- i) Así mismo, le orienta en forma general acerca de:
 - manejo de asistencia y tiempo de tolerancia que tiene en las horas de llegada

- días de descanso y vacaciones
- horario de trabajo y de comida
- forma de pago, lugar y fechas de cobro
- políticas de tiempo extra
- normas de permisos y ausencias
- políticas de incentivos
- prestaciones
- forma de presentación personal al trabajo
- aclara si es que tiene que llevar uniforme, y en caso afirmativo le dará una Orden de Uniforme (forma N° 8) y a la ropería y le entregará su ropa de trabajo. El original de la orden de uniforme queda en el departamento de Ama de llaves, resguardando la entrega del uniforme y la copia en Personal, en el expediente del trabajador.
- al final, el empleado turna la guía de inducción -- (Forma N° 11).

2. Inducción a Ejecutivos

Gerente General

- a) El día de iniciación de labores, recibe al nuevo ejecutivo y tiene una breve plática, dándole la bienvenida.
- b) Le indica la forma como está integrada la empresa, lo que se espera de él, las prestaciones, el sueldo y su horario de trabajo.
- c) Recorren las instalaciones del Hotel y al mismo tiempo el Gerente lo presenta con los Jefes departamentales.
- d) Le entrega el manual de operación de su área para que lo estudie, con el fin de que tenga un mejor conocimiento del funcionamiento del departamento a su cargo.

C. Control de Asistencias

1. Trabajador

- a) se presenta a trabajar y marca su tarjeta de asistencia
- b) a la salida de sus labores marca su tarjeta de asistencia.

Dado que de las dos operaciones anteriores se obtiene el control del tiempo trabajado y la comprobación de la asistencia del personal, debe haber un tomador de tiempo, quien se encarga de cuidar principalmente que tanto a la entrada como a la salida, el trabajador tome y marque una sola tarjeta, además que ninguna persona con excepción del Gerente de Recursos Humanos, tome alguna tarjeta que no sea la suya, incluyendo a los Jefes Departamentales.

2. Recursos Humanos

- c) La Gerencia de Rec. Humanos, cada quincena debe entregar una forma de control de asistencia (forma 12) a los Jefes de Departamento

3. Jefes de Departamento

- d) Diariamente y a primera hora de cada turno, deben llenar la hoja de control, de acuerdo con las claves.

4. Recursos Humanos

- e) Cada quincena recaba la hoja de control de la quincena anterior
- f) Coteja las hojas de control de asistencias contra las tarjetas de asistencia, y si no concuerdan toma las medidas correctivas necesarias.

5. Jefes de Departamento

- g) Con el objeto de solicitar la autorización para que su personal trabaje extraordinario, formula la autorización del mismo y otras percepciones (forma 13), en original y copia, enviando el primero a Recursos Humanos y conservando la copia, previa autorización.
- h) Verifica la autorización de tiempo extra quincenalmente contra las tarjetas de asistencia.

D. Control de Sanciones y Castigos

1. Esta función se debe apegar a lo estipulado en el Reglamento Interior de Trabajo y La Ley Federal del Trabajo
2. Cuando se suscite una acción que amerite sanción, el Jefe de departamento reporta por escrito al Gerente de Recursos Humanos
3. Recursos Humanos deberá elaborar la forma de acción disciplinaria (forma 14) en original y copia, la primera para el expediente del empleado y la segunda para el Jefe de departamento. En esta forma se recaban las firmas del Jefe de departamento y de los testigos

E. Control de Permisos

1. Para el manejo de esta función, el trabajador y el Jefe de departamento, deben apegarse a lo estipulado en el Reglamento Interior de Trabajo y a la Ley Federal de Trabajo
 - Trabajador
2. Solicita al Jefe de departamento el permiso para faltar a sus labores
 - Jefe departamental
3. Elabora la forma de "Permiso para ausentarse (forma 15) en original y copia, turnando el primero a la Gerencia de Recursos Humanos, para su conocimiento y archivo, quedándose con la copia para sus propios fines
4. En caso de solicitar permiso con goce de sueldo, debe recabar la autorización con el Gerente de Recursos Humanos

F. Programación y Control de Vacaciones

1. Esta programación la determina cada Jefe departamental en coordinación con el Gerente de Recursos Humanos

2. Ya definida la programación, se elabora un programa general incluyendo todas las áreas; posteriormente se formula a máquina la relación departamental, misma que debe colocarse en un lugar visible.
3. El Jefe de departamento turna a Recursos Humanos un memorándum donde se recuerden las salidas pendientes del mes en curso, para que el depto. de Personal proceda a los trámites correspondientes.

G. Formulación de Nómina

-Recursos Humanos

1. Cada quincena recaba las tarjetas de asistencia de la quincena anterior, y las sustituye por las tarjetas correspondientes a la próxima quincena
2. Recibe de contabilidad una recación de descuentos a ejecutarse por nómina a cada trabajador por préstamos y responsabilidades a su cargo
3. Situaciones a considerar:
 - a) cambios.- cuando un trabajador sufre una modificación en alguno de los datos básicos en los que fue dado de alta, se dice que ocurre un cambio. Esto sucede por los siguientes conceptos:
 - cambio de departamento
 - cambio de situación sindical
 - cambio de salario diario
 - cambio de puesto
 - correcciones en su registro general de causantes o en su nombre
 - b) reintrosos.- cuando un trabajador ha sido dado de baja y ha dejado de prestar sus servicios durante algún tiempo y regresa a trabajar a la compañía, se dice que es un reintroso.

4. Turna a contabilidad la nómina y los recibos para revisión

-Contabilidad

5. Envía la nómina autorizada a la caja para la formulación del cheque y pago

-Caja General

6. Efectúa a los trabajadores el pago con previa identificación, obteniendo la firma de recibido en el original de los recibos, para cualquier aclaración de los trabajadores en relación a su pago, acudir a Recursos Humanos.

-Recursos Humanos

7. Archiva la nómina y los recibos de sueldos

H. Renuncias y Despidos

Las bajas de los trabajadores, se originan por dos causas:

- renuncia voluntaria

- despido, rescisión, abandono y terminación de contrato

1. En el primer caso, el trabajador se presenta a la Gerencia de Recursos Humanos con su carta de renuncia y en el segundo caso se le comunica su baja por medio de un memorándum.

-Recursos Humanos

2. Formula al trabajador un finiquito (forma 16), en original y dos copias. Para la elaboración de este finiquito se consideran todas las percepciones que se le adeuden al trabajador, tales como el sueldo de la última quincena, horas extra, vacaciones y cualquier otra prestación a que tenga derecho, debiendo deducir todas las cantidades que adeude a la empresa.

3. Envía el original del finiquito a Contabilidad para su revisión.

-Contabilidad

4. Una vez revisado, lo envía a la caja para que sea pagado al trabajador, previa firma de recibido

-Recursos Humanos

5. Elabora un recibo provisional (forma 17) por concepto de sueldos de la última quincena y se procede igual que con el finiquito
6. Entrega la hoja de responsabilidades (forma 18) al trabajador para que vaya con cada Jefe departamental (Auditoría, Ama de Llaves, etc.) y que le firme de que no adeuda nada a la empresa
7. Formula el memorándum de baja (forma 19), a efecto de informar al trabajador
8. Archiva en el expediente del trabajador la carta de renuncia la última tarjeta de asistencia, la copia del finiquito, la copia del recibo provisional, copia de la hoja de responsabilidades y la copia del memorándum de baja y se clasifica al expediente como dado de baja

I. Servicios al Personal

Alimentación.- el personal que labora en el Hotel, y que tenga derecho a alimentos pasará al comedor específico para este caso, observando siempre lo establecido en el reglamento interior de trabajo. Cuando un trabajador inicia labores, el día que le entregan la tarjeta de identificación y el gafete, se le entregará también la tarjeta de alimentos que debe ser renovada cada mes en un día de pago.

J. Calificación de Méritos

-Recursos Humanos

- a) Mensualmente envía a los Jefes del departamento la forma de Evaluación de Personal (forma 10) para que con base en las instrucciones de la misma, califique a cada uno de los empleados que están bajo su mando.
- b) Recoge de los Jefes de departamento las formas enviadas y las archiva en los expedientes de los trabajadores correspondientes.

K. Exámenes Médicos

-Recursos Humanos.- es el encargado de enviar a los trabajadores a los exámenes médicos periódicos que sean necesarios, recabando cuando sea necesario, la tarjeta de salud correspondiente.

L. Capacitación de Personal

La coordinación de todos los cursos que se den al personal - para capacitarlo, debe ser efectuada por la Gerencia de Recursos Humanos procurando que estos cursos se impartan en forma continua, para lograr que el personal que labore en el Hotel ande más en sus labores diarias o ascienda a puestos superiores con una mejor remuneración.

INDICE DE FORMAS

	Pág.	
Forma N° 1	Requisición de Personal	162
Forma N° 2	Solicitud de Empleo	164
Forma N° 3	Contrato de Trabajo	170
Forma N° 4	Tarjeta de Asistencia	172
Forma N° 5	Tarjeta de Identificación	174
Forma N° 6	Tarjeta de Alimentos	176
Forma N° 7	Memorandum de Ingreso	178
Forma N° 8	Resumen de Datos del Trabajador	180
Forma N° 9	Orden de Uniformes	182
Forma N° 10	Evaluación de Personal	184
Forma N° 11	Guía de Inducción de Personal	187
Forma N° 12	Control de Asistencia	189
Forma N° 13	Autorización de Tiempo Extra y Otras Percepciones	191
Forma N° 14	Acción Disciplinaria	193
Forma N° 15	Permiso para Ausentarse del Trabajo	195
Forma N° 16	Finiquito	197
Forma N° 17	Recibo Provisional	199
Forma N° 18	Hoja de Responsabilidades	201
Forma N° 19	Memorandum de Baja	203
Forma N° 20	Carta Renuncia	205

REQUISICION DE PERSONAL (Forma N° 1)

Es la forma que debe llenarse para solicitar a la Gerencia de Recursos Humanos que un puesto sea cubierto.

Con base en la Requisición de Personal debidamente autorizada, la Gerencia de Recursos Humanos iniciará el Reclutamiento, mediante la utilización de las diferentes fuentes y medios.

Para el personal que deba ser sindicalizado, Recursos Humanos solicitará al Sindicato una serie de candidatos para cubrir la vacante.

La Gerencia de Recursos Humanos no dará trámite a ningún requerimiento de personal que no se presente acompañado de la Requisición correspondiente y con la autorización correspondiente.



REQUISICIÓN DE PERSONAL

Puesto: _____ Fecha: _____

Departamento: _____ Sueldo por día \$ _____

Nueva creación Reemplazo Sueldo por mes \$ _____Límite de edad: _____ Sindicalizado Confianza

Tipo de contrato: _____ Sexo: _____

Educación: _____

Experiencia: _____

Descripción de labores: _____

Descanso semanal: _____ Horario: _____

En caso de ser contratado por obra determinada, favor de especificar la ampliamente: _____

Nota: Considere Ud. que mientras más información proporcione, más fácil será conseguir al candidato idóneo al puesto.

Gerencia General

Jefe Departamento

Gcia. Recursos Humanos

SOLICITUD DE EMPLEO (Forma N° 2)

OBJETIVO:

Obtener información general de los solicitantes para conocer sus antecedentes personales, escolares y laborales, así como para determinar si reúnen los requisitos mínimos del puesto.

La solicitud de empleo únicamente se deberá proporcionar a los aspirantes cuya entrevista previa resulte satisfactoria, con el fin de no despertar esperanzas inútiles en los aspirantes.

Si los resultados de la "Solicitud de empleo" y de la entrevista ofrecen poco interés, se le informará de inmediato al aspirante su situación, agradeciéndole la atención de haber llevado a cabo estos trámites.

CONTROL DE SOLICITUDES DE EMPLEO

Mantener un control sobre las solicitudes de empleo para su eficiente manejo y oportuna tramitación y localización.

A toda solicitud de empleo que no se le dé trámite inmediato deberá archivar-se de la siguiente manera:

- por puesto, profesión, oficio ó especialidad y a la vez,
- por orden alfabético

cada seis meses se destruirán las solicitudes de empleo que no se hayan tramitado.

HOTELES ARISTOS

México, D.F.

SOLICITUD DE EMPLEO



IMPORTANTE: Antes de llenar la presente solicitud, por favor léala detenidamente. Proporcione todos los datos que se le piden con la mayor exactitud posible, todos ellos son muy importantes para su posible contratación y serán considerados en forma absolutamente confidencial.

Esta solicitud deberá llenarse en forma manuscrita anotando su nombre y dirección que deberán hacerse con letra de imprenta.

FOTOGRAFIA
RECIENTE

Fecha _____
Puesto que Solicita _____

DATOS PERSONALES

Nombre Completo _____
Dirección _____
Colonia _____ Ciudad _____ Zona Postal _____
Teléfono Casa _____ Teléfono Trabajo _____
Lugar de Nacimiento _____ Fecha _____
Nacionalidad _____ Edad Cumplida _____ Años _____
Estado Civil _____ Sexo _____
Peso _____ Estatura _____
Profesión u Oficio _____
No. Afiliación del Instituto Mexicano del Seguro Social _____
No. Registro Federal de Causantes _____
No. Cartilla S.M.N. _____ No. Pasaporte _____
No. Licencia de Manejo _____ Clase _____

DATOS FAMILIARES

Nombre de su Esposa (o) _____
¿Cuántos hijos tiene? _____
Nombre _____ Edad _____ Nombre _____ Edad _____
Nombre _____ Edad _____ Nombre _____ Edad _____
Nombre _____ Edad _____ Nombre _____ Edad _____
Nombre de su Padre _____ Edad _____ Ocupación _____
Nombre de su Madre _____ Edad _____ Ocupación _____

PRETENSIONES

Sueldo Mensual Deseado \$ _____
¿Cuándo podría empezar a trabajar? _____
¿Estaría dispuesto a someterse a exámenes médico y sicométrico por cuenta de la Empresa? Si _____ No _____
¿Por qué? _____

NO UTILICE LOS ESPACIOS DEL MARGEN DERECHO

SOLVENCIA ECONOMICA

En qué población ha pasado la mayor parte de su vida? _____
 Posee casa propia? _____ ¿Totalmente pagada? _____
 Posee automóvil? _____ ¿Totalmente pagado? _____ Marca _____ Modelo _____
 Tiene Cta. de Cheques? _____ No. _____ ¿En qué Banco? _____
 Tiene Cta. de Ahorros? _____ No. _____ ¿En qué Banco? _____
 Debe dinero? _____ ¿A quién? _____ Monto _____
 Vive exclusivamente de su sueldo? _____
 Tiene Ud. otros ingresos? _____ ¿A cuánto ascienden? _____
 De dónde provienen? _____
 Cuántas personas dependen totalmente de Ud.? _____
 Quiénes son? _____
 Tiene Ud. Seguro de Vida? _____ Clá. Aseguradora _____
 Suma Asegurada \$ _____

ANTECEDENTES ESCOLARES

Sírvase poner una X sobre el último año que cursó.	Nombre y Domicilio del Plantel	Fechas		Documento Recibido.
		de	a	
PRIMARIA 1 2 3 4 5 6				
SECUNDARIA 1 2 3				
PREPARATORIA 1 2 3				
VOCACIONAL 1 2				
PROFESIONAL 1 2 3 4 5 6				
COMERCIO 1 2 3 4				
OTROS				

IDIOMAS

	LEE	ESCRIBE	HABLA	TRADUCE
	(B) BIEN	(R) REGULAR	(M) MAL	
INGLES _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANTECEDENTES DE TRABAJO

Sírvase usted indicar sus empleos anteriores, incluyendo trabajos efectuados por su cuenta, empezando por el más reciente.

Nombre de la empresa _____		Teléfono _____	
Domicilio _____		Ciudad _____	Estado _____
Puesto (s) Desempeñado (s) _____			
Fecha de Entrada _____		Fecha de Salida _____	
Mes y Año		Mes y Año	
Sueldo Inicial \$ _____		Sueldo Final \$ _____	
Nombre y puesto de su jefe inmediato _____			
Motivo de separación _____			

Nombre de la empresa _____		Teléfono _____	
Domicilio _____		Ciudad _____	Estado _____
Puesto (s) Desempeñado (s) _____			
Fecha de Entrada _____		Fecha de Salida _____	
Mes y Año		Mes y Año	
Sueldo Inicial \$ _____		Sueldo Final \$ _____	
Nombre y puesto de su jefe inmediato _____			
Motivo de separación _____			

Nombre de la empresa _____		Teléfono _____	
Domicilio _____		Ciudad _____	Estado _____
Puesto (s) Desempeñado (s) _____			
Fecha de Entrada _____		Fecha de Salida _____	
Mes y Año		Mes y Año	
Sueldo Inicial \$ _____		Sueldo Final \$ _____	
Nombre y puesto de su jefe inmediato _____			
Motivo de separación _____			

Nombre de la empresa _____		Teléfono _____	
Domicilio _____		Ciudad _____	Estado _____
Puesto (s) Desempeñado (s) _____			
Fecha de Entrada _____		Fecha de Salida _____	
Mes y Año		Mes y Año	
Sueldo Inicial \$ _____		Sueldo Final \$ _____	
Nombre y puesto de su jefe inmediato _____			
Motivo de separación _____			

Otros _____			
-------------	--	--	--

DATOS COMPLEMENTARIOS

¿ Ha solicitado Ud. empleo anteriormente en esta empresa ? _____ Sí _____ No _____

¿ Cuándo ? _____

¿ Por qué razón presentó solicitud en esta empresa ? _____

¿ Qué otros empleos le gustaría desempeñar o para qué puesto se siente usted más capacitado ? _____

¿ Aceptaría usted cualquier turno ? _____

¿ Aceptaría descansar cualquier día de la semana ? _____

¿ Ha estado usted sindicalizado ? _____ Nombre del Sindicato _____

¿ Ha sido afianzado alguna vez ? _____ ¿ Qué compañía lo afianzó ? _____

¿Cuál es su principal meta en la vida ? _____

OTRAS ACTIVIDADES

Mencione Ud. los clubes, asociaciones o agrupaciones de carácter deportivo, cultural o religioso a que pertenece: _____

¿Cuál es su pasatiempo favorito ? _____

REFERENCIAS PERSONALES

(Ni Parientes Ni Patrones Anteriores)

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	OCUPACION

¿ Trabaja en esta Compañía algún familiar o amigo suyo ? _____ En caso afirmativo dé su nombre _____

_____ Parentesco _____

Esta solicitud no podrá ser tomada en consideración a menos que todas las preguntas hayan sido debidamente contestadas. Cerciérese de que las ha contestado todas. Nos reservamos el derecho de investigar toda la información que nos ha proporcionado.

SIRVASE ADJUNTAR A ESTA SOLICITUD UNA FOTOGRAFIA RECIENTE.

FIRMA

CONTRATO DE TRABAJO (Forma N° 3)

OBJETIVO:

Formalizar legalmente mediante un contrato, la relación de trabajo entre el nuevo empleado y la empresa.

FORMAS :

Ningún empleado iniciará sus labores sin haber firmado un contrato individual de trabajo de acuerdo al tipo y condiciones de su empleo:

- a) Contrato de trabajo por tiempo determinado.- es el convenio que celebran patrón y trabajador únicamente cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar, cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador y en los demás casos previstos por la Ley Federal - del Trabajo.
- b) Contrato por obra determinada.- es el convenio que celebran patrón y trabajador únicamente cuando se trate efectivamente de esta clase de relación laboral.
- c) Contrato por tiempo indefinido.- es el convenio que celebran patrón y trabajador siempre y cuando no se estipule en el mismo que es por obra y tiempo determinado.

Regularmente nunca se contrata personal por tiempo indefinido en forma inmediata, es decir, invariablemente se celebran contratos por tiempo determinado; los hay de 29, 60 y 90 días, siendo el primero el más común. Este tipo de contrato es muy utilizado en las costas en donde se contrata personal de temporada, ya que hay temporadas en que los hoteles se encuentran hasta en un 100% de ocupación y otras en que ésta disminuye hasta en menos del 50%.

Si durante el período correspondiente el desarrollo del empleado fuere satisfactorio se procederá a elaborar un contrato por tiempo indefinido.

En caso contrario, se da por terminada la relación de trabajo o se renueva el contrato por otro período determinado a juicio del jefe inmediato.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, A OBRA DETERMINADA Y TIEMPO FIJO QUE -
celebrada por una parte la Empresa HOTELEROS ARISTOS, S.A., con domicilio
en las calles de Paseo de la Reforma No. 278 de esta Ciudad, a quien
en lo sucesivo se le llamara "La Empresa" y por otra parte y por su pro-
pio derecho.

_____ de nacionalidad _____
Sexo _____ Edad _____ Estado Civil _____
Domicilio _____

y que para fines de brevedad se denominara en el cuerpo del presente con-
trato " El Trabajador " al tener las siguientes:

" CLAUSULAS "

PRIMERA.- El trabajador se obliga a poner al servicio de la Empresa, toda
su capacidad y esfuerzo para desempeñar el trabajo por el que está siendo
contratado y que es especifica con carácter amoniativo y no limitativo,-
dentro del horario y departamento libremente señalado por la Empresa.

" ESPECIFICACIONES DE LABORES "

SEGUNDA.- La Empresa contrata al trabajador para que bajo su dirección depen-
da de la presta sus servicios personales en el puesto de _____
TERCERA.- El presente contrato se celebró por el término de _____ días a
partir de la fecha del mismo ó sea que este contrato quedará automáticamente
terminado el día _____ sin responsabilidad para la Empresa
ya que el trabajador declara y reconoce plenamente que sólo se le ha contra-
tado con el carácter de eventual, a tiempo fijo y por otra parte obra deter-
minada para el trabajador en las obras antes citadas y durante el período -
indicado.

CUARTA.- El salario que percibirá el trabajador por sus servicios durante el
tiempo que este contrato será de _____ diarios, en la inteligencia de -
que en dichas cantidad se encuentran incluidas las prestaciones emanadas de
la Ley de Compensación del Salario insuficiente.

QUINTA.- El trabajador se obliga a cumplir con todas las disposiciones esta-
blecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interior de Tra-
bajo, documento ambos que el trabajador declara conocer así como en las Leyes
Laborales y en las disposiciones que con relación al trabajo sean dictadas y
por la Empresa ó por las autoridades competentes.

SEXTA.- La jornada de trabajo semanal será de 42, 45 ó 48 horas, y su distribu-
ción será fijada por la Empresa, de acuerdo a las necesidades de la misma, -
según sea Turno Diurno, Mixto ó Nocturno.

SEPTIMA.- El trabajador disfrutará de sus vacaciones, de acuerdo con lo estí-
pulado en la Ley Federal del Trabajo.

OCTAVA.- El día de descanso obligatorio podrá ser cambiado cuando lo requiera
las necesidades de la Empresa.

NOVENA.- El lugar en que el trabajador deberá desempeñar normalmente sus labo-
res será en la casa No. 278 Paseo de la Reforma de esta Ciudad, estará obligá-
dado a desempeñar en otro lugar si la Empresa así lo ordena.

DECIMA.- PARA todo lo no especificado en esta Econtrato, se estará a lo que -
establece el Contrato Colectivo de Trabajo, en vigor y lo previsto por la
Ley Federal del Trabajo.

UNDECIMA.- Enterados los contratantes del valor del presente Contrato lo ratí-
ficamos en todas y cada una de sus partes, y lo firmo en la Ciudad de México,
D.F.,

a los _____ días del mes de _____ de 19 _____.

TARJETA DE ASISTENCIA (Forma N° 4)


OBJETIVO:

Llevar un control de la asistencia y puntualidad del personal con el propósito de que al fin de la quincena se compruebe el tiempo trabajado.

Exceptuando al comité ejecutivo, todos los empleados deberán marcar su tarjeta de asistencia. Sólo con la aprobación del Gerente General se podrá eximir de esta obligación a los empleados.

[ANVERSO]

[REVERSO]

	DEPARTAMENTO		1117	
	PUESTO			
	PATERNO	MATERNO	NOMBRE	
	QUINCENA			
DEL		AL		
M	D	M	D	S
28	21	02	21	S
29	22	03	11	S
30	23	04	01	S
31	24	05	21	S
1	25	06	8	S
2	26	07	21	S
3	27	08	9	S
4	28	09	21	S

PERCEPCIONES

Normal \$ _____
 Prima Dominical \$ _____
 Desc. Trabajador \$ _____
 Prima Vac. \$ _____
 Otros \$ _____
TOTAL \$ _____

DEDUCCIONES

I.S.P.T. \$ _____
 I.M.S.S. \$ _____
 I.E.S.T. \$ _____
 Otros \$ _____
 \$ _____
 \$ _____
NETO \$ _____

Hago constar que las checadas de la presente tarjeta las he efectuado personalmente y es la constancia de la asistencia a mi trabajo para tener derecho al sueldo convenido.

Firma

TARJETA DE IDENTIFICACION (forma N° 5)

OBJETIVO:

Proporcionar a los empleados un instrumento de identificación que les permita acreditarse como tales, tanto en el hotel, como fuera de él.

Sin excepción al momento de contratar a un nuevo elemento, deberá elaborarse y entregarse su tarjeta de identificación. Todas las identificaciones deberán ser revalidadas durante la primera quincena de enero de cada año.

Sin excepción, cuando un empleado sea dado de baja se le requerirá su tarjeta de identificación.



TARJETA DE IDENTIFICACION

No. _____

Nombre: _____

Departamento: _____

Firma del empleado: _____

Gte. Recursos Humanos

(anverso)

-IMPORTANTE-

El personal está obligado a marcar la entrada y salida en el reloj control.

Además deberá mostrar esta credencial cada vez que le sea solicitada.

Los salarios se pagarán - mediante la presentación de ésta tarjeta que es personal e intransferible.

Fotografía

VALIDA HASTA _____

(reverso)

TARJETA DE ALIMENTOS [Forma N° 6]**OBJETIVO:**

Facilitar a los empleados el beneficio de tomar los alimentos que se les otorguen, y controlar la cantidad y calidad de los mismos así como los costos que este renglón representa.

Esta tarjeta se adquiere cada fin de mes y se proporcionará un alimento por turno de trabajo al personal en general.



[ANVERSO]

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
7			HOTEL ARISTOS, S.A.									20
6			SERVICIO DE COMEDOR									21
5			EMPLEADOS									22
4			TARJETA INTRANSFERIBLE									23
3	No. _____		DESAYUNO		COMIDA		CENA			24		
2	Nombre _____										25	
1	Departamento _____										26	
	de Personal _____										27	
	Valor _____		31	30	29	28	27					

- a) Del mal uso que se haga de ella será responsable la persona en favor de quien se hubiere expedido, por lo que no se hará reposición en caso de extravío.
- b) En caso de extravío, la persona que la encuentre debe entregarla a la gerencia de personal o al interesado, pues si hace ilícito de ella, será (sancionada).
- c) Al separarse de la empresa, el empleado deberá devolverla a la gerencia de personal.

[REVERSO]

MEMORANDUM DE INGRESO (Forma N° 7)

Este memorandum forma parte del programa de inducción que se le debe de dar al empleado de reciente ingreso.

INDUCCION GENERAL:

Es la inducción que se da al nuevo empleado, proporcionada generalmente por la Gerencia de Recursos Humanos, que incluye los aspectos generales del hotel.

INDUCCION ESPECIFICA POR AREA Y PUESTO:

Este formato en algunas ocasiones sirve de presentación entre el nuevo empleado y su jefe inmediato, ya que es el que le proporcionará la inducción específica, incluyendo las instalaciones físicas del hotel, posteriormente lo ubicará en el puesto a desempeñar.



MEMORANDUM DE INGRESO

Fecha: _____

A: Jefe Departamento de _____

DE: Gerencia de Recursos Humanos

ASUNTO:

Co^{ra} fecha de _____ ha sido ingresado el Sr. _____
_____ con No. _____,
quiéⁿ iniciará labores el día _____ con turno de las _____
a las _____, con día de descanso _____.

A T E N T A M E N T E

Gerente de Recursos Humanos

RESUMEN DE DATOS DEL TRABAJADOR (Forma N° 21)**OBJETIVO:**

Nos permite llevar un control más sencillo de todos los datos personales que se encuentran archivados en los expedientes del personal.

Estos datos deberán ser tratados en forma estrictamente personal, además esta forma sustituye en gran parte la cartilla de una tarjeta de hardex.



RESUMEN DE DATOS DEL TRABAJADOR

NOMBRE(S)	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO
DIRECCION		
R.F.C.	No. IMSS	ESTADO CIVIL
FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD
NOMBRE DE LA ESPOSA	NOMBRE DEL PADRE	NOMBRE DE LA MADRE
ESCOLARIDAD (Anotar el grado máximo de estudios)		
PUESTO QUE DESEMPEÑA	DEPARTAMENTO	
SALARIO DIARIO	FECHA DE INGRESO	IDIOMA QUE HABLE
NOMBRE Y EDADES DE LOS HIJOS: _____		
OBSERVACIONES: _____		

ORDEN DE UNIFORMES (Forma N° 9)

OBJETIVO:

Facilitar al nuevo empleado la entrega de los uniformes correspondientes de parte de ropería.

Todo personal en contacto con el público debe usar uniforme, mismo que le será proporcionado por el hotel.

El departamento de Ama de Llaves mantendrá el control de entregas y cambios de uniformes.



ORDEN DE UNIFORMES

Fecha: _____

Departamento _____

Sirvase proporcionar a: _____

Cantidad de uniformes: _____

Para el puesto de: _____

Observaciones: _____

Jefe de Dpto. Vo. Bo. Gte. Rec. Hum. Entregó Recibió

CALIFICACION DEL EMPLEADO (Forma N° 10)**OBJETIVO:**

Proporcionar al Jefe de departamento, elementos de juicio objetivos que permitan medir el desempeño del empleado en un período de tiempo.

Esta evaluación nos permite determinar lo que sucederá con el empleado dependiendo de su actuación.



C O N F I D E " C I A L
CALIFICACION DEL EMPLEADO

Fecha: _____

Nombre del Empleado: _____
Departamento: _____ Antigüedad en el Dpto. _____
Qué otros departamentos conoce además del que ocupa? _____

INDICAR SI ES BAJA "UEVO CONTRATO DIAS
Instrucciones.- Lea cuidadosamente

La hoja de calificaciones proporciona un método práctico a través del cual el individuo puede ser juzgado con un razonable grado de veracidad. Ponga una "*" en el cuadro que contenga las características del calificado en cada factor.-(POR FAVOR SIGA LAS INSTRUCCIONES CUIDADOSAMENTE).

- 1) Use solamente su propio criterio.
- 2) No haga caso de su impresión general acerca del empleado y sólo concéntrese en el factor particular que está usted calificando. Ejemplo: cuando califique calidad atienda únicamente la "Calidad".
- 3) Al calificar un empleado haga memoria de los aspectos típicos que está usted valorando.- No se influencie usted por situaciones poco frecuentes que no son típicas, ni por hechos sucedidos antes de la última calificación.
- 4) Haga su calificación con cuidado; esté seguro de que está representando su más franca y leal opinión.-No permita que sus sentimientos personales afecten su apreciación.
- 5) Después de que usted haya calificado al empleado en todos los aspectos deberá escribir en la parte posterior de la hoja, -cualquier información adicional que sea indispensable para obtener una calificación adecuada.



Calidad de trabajo	Muy descuidado	Desigual lo mismo trabaja bien, que mal	Buena calidad necesita poca supervisión	Buena calidad se puede confiar en su trabajo
Cantidad de trabajo	No llena los Requirimientos mínimos	Eficiencia muy variable	Laborioso hace esfuerzo por estar al día	Sin esfuerzo está al día
Adaptabilidad	No adaptable	Muy lento para adaptarse	Se adapta a nuevas situaciones con facilidad	Se anticipa a nuevas condiciones inteligentemente
Cooperación	Tiene capacidad pero no coopera	Trata de cooperar pero no tiene capacidad	Coopera por propio convencimiento	Interesado en prestar ayuda
Iniciativa	Carece totalmente de iniciativa	Tiene iniciativa no aprovechable	Tiene iniciativa aprovechable	Iniciativa constructiva asume mando
Capacidad para tratar a las personas	Repelente	Receloso poco amable, introvertido	Amable y Cortés	Amable y con aptitud para hacer amigos
Capacidad para ascender	Ninguna	Trabajando con entrenamiento en 6 meses o más	Trabajando y con entrenamiento en 3 meses	Se puede promover en este momento.

FIRMA DEL CALIFICADOR

GUIA DE INDUCCION DE PERSONAL (Forma Nº 11)**OBJETIVO:**

Verificar la información que le fue proporcionada al empleado por el Gerente de Recursos Humanos y por el Jefe del departamento donde prestará sus servicios.

Sin excepción, todo empleado que ingrese a la empresa deberá recibir el primer día de trabajo la inducción general, así como pláticas de orientación y el manual de bienvenida.



GUIA DE INDUCCION DE PERSONAL

Nombre: _____ Fecha: _____

Departamento: _____

1. Después de la firma de documentos, recibí:
 - Contrato de trabajo (copia)
 - Folleto de Beneficios de Trabajo
 - Folleto de Beneficios del Seguro Social
 - Folleto de Bienvenida
 - Reglamento Interior de Trabajo
 - Plan de Previsión Social
2. El Gerente de Recursos Humanos, me proporcionó la siguiente información:
 - Nombre del Gerente
 - Nombre del Jefe Inmediato
 - Nombre del departamento y puesto a ocupar
 - Las funciones a desarrollar
 - Descripción de labores
 - Responsabilidades del puesto
3. El Jefe inmediato me proporcionó la siguiente información:
 - Sueldo y forma de pago
 - Políticas de tiempo extra
 - Lugar y equipo de trabajo
 - Grupo de trabajo
 - Manejo de asistencias
 - Días de descanso, horario y vacaciones
 - Conocimiento de instalaciones

FIRMA EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

GTE. REC. HUMANOS

CONTROL DE ASISTENCIA (Forma N° 12)**OBJETIVO:**

Sistematizar el reporte diario de asistencia.

El Jefe de cada departamento deberá remitir a la Gerencia - de Recursos Humanos cada quincena las formas de control de asistencia debidamente requisitadas, con el fin de cotejarlas con las tarjetas de asistencia y en caso de que no concuerden tomar las medidas necesarias.



HOTEL ARISTOS MAZATLAN. S. A. DE C. V.

REPORTE DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

DEPARTAMENTO _____

QUINCENA DEL _____ DE _____ AL _____ DE 19____

No.	NOMBRE	PUESTO																		

ABREVIATURAS

X. asistencia
 R. retardo
 F. falta injustificada
 P. permiso
 E. incapacidad
 S. Suspensión

OBSERVACIONES _____

Vo. Bo. _____ JEFE DEL DEPTO. _____

AUTORIZACION DE TIEMPO EXTRA Y OTRAS PERCEPCIONES

(Forma N° 13)

OBJETIVO:

Mantener el adecuado control del tiempo extra que laboran los empleados.

Conservar registro del tiempo extra que labora cada empleado en su expediente personal.

Asegurar el pago correcto y oportuno a los empleados por concepto de tiempo extra.

El reporte de tiempo extra deberá de elaborarse y ser autorizado antes de que las labores del mismo se inicien.

El pago correspondiente a tiempo extra deberá efectuarse con el pago de la quincena inmediata al tiempo extra trabajado.



AUTORIZACION DE TIEMPO EXTRA Y
OTRAS-PERSEPCIONES

Fecha: _____

Departamento: _____

Empleado: _____ No. _____

Tiempo Extra Autorizado:

Fechas	No. horas	De las	A las
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Trabajo a desarrollar:

Jefe Departamental

Gerente General

ACCION DISCIPLINARIA (forma "14)**OBJETIVO:**

Se comunica al empleado la acción disciplinaria motivada -- por una falta de su parte, a fin de que este enterado debidamente de ella, así como legalizar esta acción.

Sólo se debe proceder a sancionar una situación mediante la acción disciplinaria cuando no se pueda tomar otra medida y la falta sea demostrable como una violación al Reglamento Interior de Trabajo, al Contrato Colectivo o a la Ley Federal de Trabajo.



ACCION DISCIPLINARIA

Hotel _____ Fecha: _____

Nombre _____ No. _____

Departamento _____ - Puesto _____

Detallar la falta: _____

Faltas: Primera Art. _____ Reglamento Interior

Segunda Art. _____ Contrato Colectivo

Tercera Art. _____ Ley Fed. del Trabajo

Medida Adoptada:

Llamada de atención _____

Suspensión Temporal _____

Suspensión Definitiva _____

Comentarios: _____

Testigo_____
Testigo_____
Empleado_____
Jefe del Dpto.

PERMISO PARA AUSENTARSE DEL TRABAJO [Forma N° 15]

Es responsabilidad del Gerente de Área, otorgar los permisos a su personal determinando si existe causa justificada para su concesión.

Los tipos de permiso que se pueden conceder así como el tiempo máximo en cada caso son los siguientes:

- Permiso con goce de sueldo: dos días solamente en casos de defunción de familiar en primer grado, nacimiento de hijos y matrimonio. .
- Permisos sin goce de sueldo: tres días al semestre.
- Permiso a cuenta de vacaciones: el número de días a que tenga derecho el empleado en la fecha que lo solicite.



PERMISO PARA AUSENTARSE DEL TRABAJO

N.º _____ Nombre completo _____

Departamento: _____

Solicito permiso para faltar a mis labores el(los) día(s) _____

_____ del mes de _____ de 19____.

A causa de _____

(con) ó (sin) goce de sueldo (marcar con X)

México, D.F., a _____ de _____ de 19__.

Firma del Trabajador

Jefe Depto._____
Gerente Recursos Humanos_____
Gerente General

FINIQUITO (Forma N° 16)

OBJETIVO:

Proporcionar al empleado que termina su relación laboral un comprobante que contenga información pormenorizada de las cantidades que recibe.

Proporcionar a la empresa herramienta que le ampare ante cualquier contingencia de tipo legal o contractual.

El finiquito se elabora por las siguientes causas:

- Rescisión : consiste en dejar sin efecto el contrato de trabajo.
- Despido : es la rescisión por parte de la empresa del contrato de trabajo (art. 47 L.F.T.)
- Renuncia : es dar por terminadas las relaciones de trabajo por parte del empleado con solo presentar una carta renuncia debidamente firmada.
- Abandono : consiste en dar por terminada la relación de trabajo por parte de la empresa cuando el --trabajador, sin permiso de ésta o sus representantes, incurra en más de tres faltas de asistencia en un periodo de 30 días.
- Terminación: consiste en dar por terminada la relación laboral, una vez que haya concluido la obra o el tiempo para el que hubiere sido iniciada.



FINIQUITO

RECIBI de: _____
la cantidad de: \$ _____ (_____
_____), por concepto de finiquito.

Sueldo	\$
Parte prop. vacac.	\$
25% prima vacacional	\$
Parte prop. aguinaldo	\$
Prima dominical	\$
Subtotal :	\$ _____

Menos:

I.S.P.T.

I.M.S.S.

Otros

Neto a pagar : \$ _____
=====

Se firma el presente como recibo de finiquito, en la inteligencia de que no se me adeuda cantidad alguna por concepto de salarios, vacaciones, aguinaldo ó cualquier otro concepto derivado de mi -- contrato, y que no me reservo en contra de ésta empresa acción ó derecho alguno.

Lugar y fecha: _____

R E C I B I

Nombre
Depto
R.F.C.
Ingreso: Baja:
Salario Base:

RECIBO PROVISIONAL (Forma N° 17)

Este recibo es elaborado en forma provisional en los casos de que el trabajador de nuevo ingreso aún no haya sido captado por el sistema de nómina, o que por algún motivo se hubiere omitido algún empleado. Además en el caso en que el finiquito no sea pagado en la fecha normal del mismo (cada día 15 y fin de mes).



RECIBO DE PAGO PROVISIONAL

PUEBLO POR: \$ _____

RECIBI de: _____ la cantidad de: --

\$ _____ (_____)

Por concepto de:	_____ días trabajados semana	\$ _____
	_____ horas extra	\$ _____
	_____ turnos extra	\$ _____
	_____ descansos trabajados	\$ _____
	7o. día proporcional	\$ _____
	Prima dominical	\$ _____
	Subtotal:	\$

Menos : I.S.P.T. _____
I.A.S.S. _____
C x C _____
C. Sindical _____
Alimentos _____

Neto a pagar : \$ _____

Recibí de conformidad

México, D.F., a _____ de _____ de 19____.

HOJA DE RESPONSABILIDADES (Forma N° 18)**OBJETIVO**

Nos permite verificar que el empleado que se va de la empresa no adeuda nada a la misma.

En caso contrario en el momento de elaborar el finiquito correspondiente, se realizaran las deducciones correspondientes.



HOJA DE RESPONSABILIDADES

Nombre: _____
Departamento: _____
Puesto: _____ Clave: _____

AUDITORIA

Debe Si _____ No _____

Auditoria

UNIFORMES

Entregó Si _____ No _____
Falta _____

Hoperia Uniformes

UTENSILIOS

Entregó Si _____ No _____
Falta _____

Jefe Departamento

CAJA AHORROS

Ahorro Si _____ No _____
Debe Si _____ No _____

Caja Ahorros

CAFETE

Entregó Si _____ No _____

MANUALES

Entregó Si _____ No _____

LOCKER No.

Entregó Si _____ No _____

Gerencia de Recursos Humanos

México, D.F., a _____ de _____ de 19__.

MEMORANDUM DE BAJA (Forma N° 19)

OBJETIVO:

Comunicar al jefe inmediato de que el trabajador ha dejado de prestar sus servicios en la empresa.

Cuando se trate de renuncia, el Gerente de Recursos Humanos deberá asegurarse que esté elaborada en los términos que se establece en la forma N° 19.

En los casos de despido o abandono, el Gerente de Recursos Humanos deberá asegurarse de dar aviso por escrito al trabajador en el que contenga la fecha y causa de la rescisión, independientemente de las actas correspondientes.

Cuando se trate de terminación de contrato, siempre se dará aviso por escrito, cuando menos una semana antes de que surta efecto dicha terminación.

**MEMORANDUM DE BAJA**

Fecha: _____

A: Jefe Departamento de
DE: Gerencia de Recursos Humanos

ASUNTO:

Con fecha de _____, ha sido dado de baja el -
Sr. _____ con No. _____ en
turno de _____ a _____ con día de descargo los
_____.

A t e n t a m e n t e ,

Gerente de Recursos Humanos

CARTA RENUNCIA (Forma N° 20)

Estandarizar el contenido de las cartas de renuncia para cumplir con los requisitos formales recomendados por los asesores - legales, a fin de evitar problemas de carácter laboral.

Si se prevé un posible conflicto con el empleado que decide terminar su relación, deberá hacerse su renuncia de acuerdo al formato recomendado.

En caso contrario, se podrá aceptar su renuncia redactada libremente.



CARTA DE RENUNCIA

lugar y fecha

nombre del hotel

domicilio

Presente

Estimados señores:

Me permito comunicar a ustedes que por convenir a mis intereses, con esta fecha renuncio formal e irrevocablemente al puesto de... que he venido desempeñando al servicio de esa Empresa, desde hace aproximadamente... percibiendo un sueldo mensual de \$...

De acuerdo con su solicitud, manifiesto para todos los efectos legales a que haya lugar, estar totalmente pagado hasta la fecha, de todas y cada una de las prestaciones derivadas de mi contrato de trabajo y de la Ley, por lo que no tengo acción pendiente que ejercitar en contra de esa Empresa por concepto alguno que se derive de los ordenamientos citados.

Agradezco cumplidamente las atenciones recibidas durante el tiempo que presté mis servicios.

Atentamente,

firma

nombre completo del empleado

NOTA: Debe procurarse que el empleado, después de firmar esta renuncia, escriba de su puño y letra:

"RATIFICO MI RENUNCIA AL EMPLEO Y FIRMO NUEVAMENTE PARA CONSTANCIA."

firma

lugar y fecha

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA INDUSTRIA HOTELERA

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA INDUSTRIA HOTELERA

Con base a la teoría acerca de la capacitación en la Industria Hotelera, se elaboró un plan de capacitación para el personal que tiene contacto directo con huéspedes y clientes en esta rama de servicios turísticos.

Se tomaron en cuenta todas aquellas funciones que se realizan en cada uno de los puestos considerados, así como ciertos aspectos de gran importancia, los cuales están manifestados en las bases del Plan de Capacitación.

BASES DEL PLAN

A continuación se presenta el Plan de Capacitación propuesto para el personal que ocupa puestos que tienen contacto directo con los huéspedes y clientes dentro de un hotel.

Los puestos que se tomaron en cuenta para realizar el siguiente Plan son los siguientes:

- Recepcionistas
- Bozones
- Operadoras de Teléfonos
- Meseros
- Camaristas y Mozos de áreas públicas

El Hotel técnicamente, se ha propuesto llevar a cabo el Plan de Capacitación durante el año de 1988. La cantidad de personas en cada departamento, se calculó tomando en cuenta las necesidades actuales de un hotel que cuenta con 420 habitaciones y brinda un servicio de primera calidad.

El Plan se diseñó tomando en cuenta las siguientes bases:

1. El Plan se impartirá en el momento en que el hotel lo crea - conveniente para ponerlo en marcha
2. Se preparan a todos los trabajadores de las áreas que tienen contacto directo con los huéspedes y clientes para lograr dar el mejor servicio y la mejor calidad posible dentro del hotel
3. Se procurará dar la capacitación y el adiestramiento necesario en cada caso, así como un desarrollo del personal dentro de la empresa
4. El Plan se podrá desarrollar en cualquiera de los siguientes casos:
 - a) En caso de que el hotel sea nuevo, la capacitación se dará a base de clínicas o sea por medio de experimentos prácticos y simulaciones
 - b) En caso de que el hotel esté funcionando la capacitación se dará por medio de clínicas, simulaciones y con los mismos huéspedes del hotel.
5. La capacitación se dará a todo el personal del hotel que tenga contacto directo con clientes sin importar la experiencia - que éste tenga, tomando en cuenta que un empleado experto puede ser instructor del curso
6. No todos los cursos requieren la misma cantidad de tiempo, -- mientras algunos son más cortos otros requieren de mayor dedicación y tiempo
7. En todos los casos la capacitación se dará dentro de la empresa
8. Los temas se impartirán en forma individual y en forma grupal dependiendo del caso siempre y cuando el grupo sea menor de 20 personas, por lo que en los casos de que el personal exceda a los 20 participantes, habrá que dividirlo en dos, tres, cuatro o cinco grupos según sea el caso.
9. El instructor que impartirá la capacitación se escogerá de -- acuerdo a exigencias del tema y a los requerimientos legales

10. Al hablar de supervisor, se considera a una persona que trabaje fuera del hotel o dentro del mismo, capaz de instruir a los aprendices en todos los aspectos que el tema requiera.
11. Algunos temas se darán en lugares específicos destinados para la capacitación de empleados dentro del hotel y paralelamente dentro de la rancha de trabajo.
12. Los métodos que se utilizarán para la capacitación serán variados según sea el caso, si el tema lo amerita se pasarán - proyecciones, se darán conferencias, se harán demostraciones, simulaciones, casos prácticos, etc.
13. Algunos temas de interés general para todos los empleados del hotel, no están incluidos dentro de este plan como son los siguientes:
 - cursos de idiomas
 - cursos para casos de emergencia
 - cursos para medidas de seguridad
14. En muchos casos dentro de este plan existen cursos similares para personal de diferentes puestos, los cuales pueden ser en partidos formando grupos de 20 personas aún cuando no ocupen el mismo puesto.
15. El material que se utilizará en cada curso no está mencionado en cada uno de ellos, este dependerá de los requerimientos de cada departamento pudiendo ser este material el siguiente:
 - proyecciones
 - formas del departamento
 - equipo
 - papelería del departamento
 - etc.
16. En muchos casos dentro del plan se menciona que una evaluación, observación o práctica se realizará a la hora de labores lo cual se podrá llevar a cabo siempre y cuando, el hotel esté en funcionamiento, de otra manera se realizará en forma de simulaciones.

17. Todos los temas que se mencionan en los diferentes cursos son generales y de ninguna manera limitativos.
18. Una vez que una persona termine el programa que le corresponde, según el departamento donde vaya a trabajar se le impondrá un examen general, pero aún cuando este examen sea aprobado no quiere decir que el empleado sabe todas las actividades que deberá realizar en un futuro, es por esto que debe existir una actualización en sus métodos de ser necesario se impartirán nuevos cursos a los empleados.
19. Todos los programas de capacitación del hotel deberán estar - aprobados por las siguientes instituciones:
 - por la empresa
 - por los programas de la Comisión Mixta
 - por la representación Sindical
 - por la Dirección de Capacitación y Productividad de la S.T.P.S.
20. Las constancias de habilidades laborales o Certificado de aptitud, como se les ha llamado en este caso, tienen validez - únicamente en el interior del hotel, donde trabaja el empleado.
21. El total de personas a capacitar con el siguiente plan es de 109 empleados los cuales ocupan 6 puestos diferentes.
22. Los cursos tienen diferente duración, siendo el más largo de ellos el de recepción, con duración de 12 semanas y el más - corto el de canchistas y nozos de áreas públicas con duración de 10 semanas. Con esto no se quiere decir que en un momento dado el tiempo de duración de cada curso, este limitado en este programa, ya que en la práctica puede ser eficiente en al-gunos aspectos o puede estar excedido en otros.
23. Los cursos se impartirán simultáneamente en diferentes aulas del hotel y en diferentes horarios.

PROGRAMA DE CAPACITACION DE RECEPCIONISTAS

DEPARTAMENTO	:	RECEPCION
UBICACION	:	DIVISION CUARTOS
INSTRUCTOR	:	GERENTE Y JEFE DE RECEPCION
SUPERVISION Y DIRECCION	:	GERENTE Y JEFE DE RECEPCION
PERSONAL A ENTRENAR	:	PERSONAL DE RECEPCION

Actividades Genéricas del Departamento

1. Responsable directo de proporcionar servicios de alojamiento de acuerdo a los sistemas y procedimientos establecidos durante las 24 horas del día y durante todo el año.
2. Responsable de iniciar el ciclo operativo desde que el cliente se registra como huésped hasta su salida.

CURSOS

CURSO 1. "Actividades Genéricas y Políticas Generales del Departamento de Recepción"

Temas:

1. Descripción del departamento de Recepción
2. Objetivos principales e importancia
3. Organigrama Interno
4. Funciones del departamento de Recepción
5. Alcance del departamento de Recepción

6. Procedimiento de Introducción a las necesidades de Capacitación y Adiestramiento
7. Políticas y Procedimientos de la empresa

Objetivo Principal

El objetivo principal de este curso es que el personal de esta área, conozca las actividades genéricas del departamento y sus políticas generales...

CURSO 2. "Asignación de Habitaciones y Servicio al Huésped"

Temas:

1. Sistemas de asignación de cuartos
2. Manejo del Rack numérico
3. Reporte de Ama de llaves
4. Procedimiento de informaciones diversos al huésped:
 - a) Control del Rack alfabético (tablero)
 - b) Control de Llaves de Habitaciones
 - c) Control de Paquetería, Mensajes y correspondencia
5. Políticas en cuanto a Relaciones y Servicio a clientes

Objetivo Principal

Conocer las actividades más sencillas que se llevan a cabo - dentro de este departamento pero que son de gran importancia dentro del hotel.

CURSO 3. "Registro de Salida de Huéspedes y Atenciones Especiales"

Temas:

1. Políticas en cuanto a la atención de clientes importantes (VIP'S)
2. Procedimiento de Registro de Huéspedes
3. Entradas de Poco Equipaje
4. Procedimiento de Salida de Huéspedes
5. Procedimiento de Ventas de Recepción
6. Procedimiento de Atenciones Especiales y Cortesías
7. Procedimiento de Cambio de Habitación

Objetivo Principal

Durante este curso conocerán otras de las actividades que se llevan a cabo en el departamento de recepción.

CURSO 4. "Clientes Garantizados y Aplicación de Tarifas"

Temas:

1. Sistema de aplicación de "no shows" (clientes garantizados y no presentados)
2. Políticas para manejar clientes "fallados" (huéspedes garantizados sin otorgar habitación)
3. Sistema de aplicación de tarifas
 - precios de habitaciones
 - descuentos
 - planes especiales

Objetivo Principal

Conocer el procedimiento para tratar los casos de "no shows", clientes fallados y aplicación de tarifas.

CURSO 5. "Manejo de Grupos y Elaboración de Estadísticas"

Temas:

1. Sistema de trámite de recepción de grupos de turistas
 - memorándum de operación del grupo
 - lista de grupo
 - procedimiento de pre-registro
 - sistema de manejo de "Cuentas Maestras"
2. Procedimiento de elaboración de estadísticas del departamento

Objetivo Principal

Conocer el manejo de grupos y la elaboración de estadísticas -- del departamento de recepción.

CURSO 6. "Sesiones para resolver dudas y reafirmar ideas"

Objetivo Principal

Contestar a cualquier duda que los participantes pudieran tener, así como reafirmar las ideas de los 5 cursos anteriores.

Objetivo final del Programa de Capacitación:

1. Desarrollar los 26 temas en 24 semanas
2. Al finalizar los 6 cursos de capacitación, se aplicará un -- exámen general a los participantes
3. De aprobar los 26 temas, se expedirá un "Certificado de aptitud."

PROGRAMA DE CAPACITACION DE BOTONES

DEPARTAMENTO	: PERSONAL UNIFORMADO
UBICACION	: DIVISION CHARTAS
INSTRUCTOR	: SUPERVISOR
SUPERVISION Y DIRECCION	: JEFE DEPARTAMENTAL
PERSONAL A CAPACITAR	: BOTONES

Actividades Genéricas del Departamento

1. Ofrecer la bienvenida al huésped, orientarlo y vender las instalaciones del hotel, conducirlo a su habitación indicándole el estado y servicios de éste, así como chequear que todo se encuentre en óptimas condiciones.
2. El traslado de equipaje del huésped a su habitación desde su llegada y en su salida.

C U R S O S

CURSO 1. "Actividades Genéricas y Políticas Generales del Departamento de Personal Uniformado"

Temas:

1. Descripción del departamento de Personal Uniformado
2. Objetivos principales e Importancia
3. Organigrama Interno
4. Alcance del Departamento

Objetivo Principal

El objetivo de este curso es que el personal correspondiente conozca las actividades genéricas del departamento donde trabaja y las políticas generales del mismo.

CURSO 2. "Funciones Específicas del Botones"

Temas:

1. Procedimiento de Ingreso al turno
2. Procedimiento de bienvenida y conducción del huésped
3. Procedimiento de conducción del huésped a su habitación y traslado de equipaje
4. Procedimiento de ofrecimiento y venta de servicios
5. Procedimiento de muestra de habitación y chequeo de funcionamiento de todas las instalaciones y aprobación del mismo - huésped.
6. Procedimiento de despedida
7. Procedimiento de regreso a su base (Información del huésped sin equipaje, desconforme, etc.)
8. Procedimiento de salida de huéspedes
9. Manejo de grupos

Objetivo Principal

El objetivo del curso es que el personal de botones conozca sus funciones específicas dentro de su puesto y logre desempeñarlas correctamente.

CURSO 3. "Relaciones del Botones con Funciones Generales del Hotel"

Temas:

1. Procedimiento de servicios al cliente en áreas públicas e información general
2. Relaciones Interdepartamentales
3. Hábitos de seguridad

Objetivo Principal

Conocer otras actividades de importancia para desempeñar su trabajo, relacionadas con actividades que se desempeñan dentro del hotel aunque no específicamente dentro del puesto.

CURSO 4. "Sesiones para resolver dudas y Realizar Ideas"

Objetivo Principal

Realizar ideas sobre las actividades que deberá realizar el botones y contestar cualquier duda que tuviesen los participantes.

Objetivo Final del Programa:

1. Desarrollar los 17 temas en 14 semanas
2. Al finalizar los 4 cursos se aplicará un examen general a los participantes
3. Por aprobar los 17 temas se expedirá un "Certificado de aprobación" a cada participante aprobado.

PROGRAMA DE CAPACITACION DE OPERADORAS

DEPARTAMENTO : TELEFONOS
 UBICACION : DIVISION CUARTOS
 INSTRUCTOR : SUPERVISOR
 SUPERVISION Y DIRECCION : JEFE DEPARTAMENTAL
 PERSONAL A CAPACITAR : OPERADORAS

Actividades Genéricas del Departamento

1. Responsable directo de establecer todo tipo de comunicación telefónica interna y externa del hotel.
2. Responsable directo de establecer todo tipo de comunicación nacional e internacional.

C U R S O

CURSO 1. "Actividades Genéricas y Políticas Generales del Departamento de Telefonos".

Temas:

1. Descripción del departamento de telefonos
2. Objetivo principal e importancia
3. Organigrama interno
4. Funciones del departamento
5. Alcance del departamento

Objetivo Principal

Conocer las actividades genéricas del departamento de teléfonos y políticas generales que lo rigen.

CURSO 2. "Funciones Básicas de la Operadora"

Temas:

1. Procedimiento de manejo adecuado de conmutadores
2. Procedimiento de memorización de números y localización de extensiones
3. Procedimiento de comunicación nacional
4. Procedimiento de comunicación internacional

Objetivo Principal

La operadora conocerá las funciones básicas que tendrá que realizar en su trabajo, con este curso se evitarán errores y el personal tendrá la capacidad suficiente para manejar los conmutadores y para realizar las llamadas que se les solicite.

CURSO 3. "Como brindar el mejor servicio al cliente"

Temas:

1. Procedimiento de atención adecuada a clientes y huéspedes que soliciten servicio telefónico
2. Procedimiento de control de tramitación de mensajes de clientes y huéspedes.

Objetivo Principal

Lograr que el personal de área de teléfonos brinde el mejor servicio posible al huésped, por medio de una voz agradable, procurando siempre evitar errores tanto en llamadas como en las transmisiones de

mensajes.

CURSO 4. "Controles internos del departamento de Teléfonos"

Temas:

1. Procedimiento de elaboración de formas de control interno
2. Procedimiento de control y trámite de cargos por el servicio de teléfonos a clientes y huéspedes.

Objetivo Principal

Conocer la forma del control interno del departamento de teléfonos.

CURSO 5. "Sesiones para resolver dudas y reafirmar ideas"

Objetivo Principal

Reafirmar ideas sobre las actividades que se realizan en el departamento de teléfonos, así como contestar todas aquellas dudas -- que puedan surgir con respecto a temas tratados con anterioridad.

Objetivo Final del Programa

1. Desarrollar los 14 temas durante 19 semanas
2. Al finalizar los 5 cursos se aplicará un examen general
3. De aprobar los 14 temas se expedirá un "Certificado de aptitud"

PROGRAMA DE CAPACITACION DE MESEROS

DEPARTAMENTO : RESTAURANTE - BANQUETES
 UBICACION : ALIMENTOS Y BEBIDAS
 INSTRUCTOR : MAITRE D'HOTEL
 SUPERVISION Y DIRECCION: GERENTE O JEFF DEPARTAMENTAL
 PERSONAL A CAPACITAR : MESEROS

Actividades Genéricas del Departamento

1. Responsable directo de proporcionar el servicio de alimentos y bebidas al huésped y cliente en sus áreas de servicio
2. Responsable directo de proporcionar el servicio de alimentos y bebidas en la habitación del huésped, así como en las áreas de salones para banquetes

C U R S O S

CURSO 1. "Actividades Genéricas y Políticas Generales del Departamento de Alimentos y Bebidas".

Temas:

1. Descripción del departamento de Alimentos y Bebidas
2. Objetivo principal e importancia
3. Organigrama interno
4. Funciones del departamento
5. Alcance del departamento

Objetivo Principal

Conocer las actividades genéricas y políticas generales del departamento de Alimentos y Bebidas.

CURSO 2. "Preparación del mesero para lograr dar un buen servicio al Cliente"

Temas:

1. Políticas en cuanto a la presentación personal, amabilidad y protocolo en el otorgamiento de todo el personal
2. Procedimiento sanitario en recepción, almacenaje y preparación de alimentos
3. Utilización de equipo y mobiliario (loza, cristalería, plató y blancos)
4. Sistema de "Misc en Place", preparación del salón-comedor antes del servicio
5. Sistema de toma de órdenes
6. Elaboración correcta del cheque de consumo
7. Sistema de montajes
8. Ética profesional en el servicio
9. Procedimiento de manejo por cargos por consumo de clientes

Objetivo Principal

Lograr que el personal del restaurante esté bien capacitado en todos los aspectos necesarios para lograr dar el mejor servicio al cliente.

CURSO 3. "Conocimiento sobre aspectos importantes relacionados con los alimentos y bebidas que se manejan en restaurantes"

Temas:

1. Procedimiento de flaneo de alimentos en general
2. Elaboración y zonas de producción de vinos, licores y aguardientes
3. Descripción y explicación específica de los alimentos señalados en el Menú
4. Concordancia de vinos con alimentos
5. Procedimientos del servicio de vinos en las mesas
6. Procedimiento de ingredientes para: fondos de cocina, salsas frías y calientes, sopas, consomés, cremas, pastas, pastelería y postres en general.
7. Preparación e ingredientes de cocteles nacionales e importados.

Objetivo Principal

Conocer ciertos procedimientos y ciertos alimentos y bebidas que se servirán como base para dar el mejor servicio

CURSO 4. "Sesiones para resolver dudas y reafirmar ideas"

Objetivo Principal

Que el personal que labora como meseros en el restaurante exponga todas sus ideas o preguntas acerca de lo que se vio en los cursos anteriores se reafirmen las ideas necesarias.

Objetivo Final del Programa

1. Desarrollar los 20 temas durante 11 semanas
2. Al finalizar los 4 cursos se aplicará un examen general a los participantes expedándose un "Certificado de aptitud"

**PROGRAMA DE CAPACITACION DE CAMARISTAS
Y MOZOS DE AREAS PUBLICAS**

DEPARTAMENTO	:	AMA DE LLAVES
UBICACION	:	AMA DE LLAVES
INSTRUCTOR	:	SUPERVISOR
SUPERVISION Y DIRECCION	:	AMA DE LLAVES
PERSONAL A CAPACITAR	:	CAMARISTAS Y MOZOS DE AREAS PUBLICAS

Actividades Genéricas del Departamento

1. Responsable directo del otorgamiento del servicio en habitaciones
2. Responsable directo de la limpieza de todas las instalaciones del hotel (Áreas de huéspedes y clientes)
3. Responsable directo de la supervisión y control de uniformes al personal
4. Responsable directo del lavado, control y entrega de prendas de vestir a huéspedes.

C U R S O S

CURSO 1. "Actividades Genéricas y Políticas Generales del Departamento de Ama de Llaves"

Temas:

1. Descripción del departamento de Ama de llaves
2. Objetivos principales e importancia
3. Organigrama Interno
4. Funciones del departamento
5. Alcance del departamento

Objetivo Principal

Conocer las actividades generales y políticas genéricas del departamento de Ama de llaves.

CURSO 2. "Funciones específicas de la Camarista"

Temas:

1. Presentación personal de la camarista
2. Sistema de limpieza en habitaciones
3. Sistema de limpieza en baños
4. Procedimiento para bloquear habitaciones
5. Procedimiento de objetos olvidados por los huéspedes en las habitaciones
6. Sistema de reportes al ama de llaves
7. Sistema para el cuidado del equipo de trabajo
8. Procedimiento específico de "atención al huésped"

Objetivo Principal

Conocer como deberán realizar su trabajo las camaristas, para lograr dar el mejor servicio al huésped.

NOTA.- Este curso y el siguiente: "Funciones específicas del -- Mozo", se impartirán simultáneamente.

CURSO 3. "Funciones específicas del Mozo"

Temas:

1. Presentación personal del mozo
2. Sistema de limpieza en áreas públicas
3. Sistema de limpieza en baños
4. Procedimiento de objetos olvidados por los clientes en las -- áreas públicas
5. Sistema para el cuidado del equipo de trabajo
6. Procedimiento específico de "atención al cliente"

Objetivo Principal

Conocer como debe realizarse el trabajo, para lograr el mejor - servicio al huésped y cliente.

CURSO 4. "Sesiones para resolver dudas y reafirmar ideas"

Temas:

1. Sesiones para camaristas
2. Sesiones para mozos

Objetivo Principal

Resolver dudas o reafirmar ideas acerca del curso.

Objetivo Final del Programa

1. Desarrollar 20 temas durante 3 semanas
2. Al final en cada caso se aplicará un examen de forma general a los participantes
3. En caso de aprobar los 14 y 12 temas respectivamente, se expedirá un "Certificado de aptitud"

- Personas a capacitar** : Se capacitará a todo el personal
- Lugar** : Aula de entrenamiento del hotel, lugar donde van a desempeñarse las labores y todas aquellas instalaciones que se requieran para que el personal tenga un conocimiento completo del ámbito de su trabajo.
- Técnica de capacitación** : Se llevará a cabo por medio de -- práctica con su equipo de trabajo y por medio de simulaciones
- Duración de las sesiones** : Variado, dependiendo de la complejidad del curso, pueden ser de 3 veces por semana en sesiones de 2 horas cada una
- Duración del curso** : Puede ser de 6 semanas hasta de 12 semanas depende del personal que se vaya a capacitar
- Evaluación** : Se llevará a cabo por medio de observaciones y casos prácticos que se les impondrán a cada participante.

C O N C L U S I O N E S

El presente trabajo se elaboró buscando principalmente las diferentes etapas que son necesarias realizar para poder contar con un buen inventario de Recursos Humanos, lo cual ayudará a alcanzar los objetivos que se han planeado.

Estas etapas van desde el reclutamiento de personal hasta su capacitación, lo cual no es fácil ya que no es como programar una computadora y ponerla a funcionar, o armar un motor y hacerlo caminar, se ha hablado del hombre como un ser vivo, el cual tiene sentimientos, emociones e inclinaciones hacia ciertos aspectos y es importante reconocer que un programa de capacitación bien establecido, puede fallar para algunas personas, mientras que para otras será excelente.

No se puede llegar a entender la importancia que tiene la aplicación de un programa de capacitación y adiestramiento de personal, hasta el momento en que se vive una buena o mala experiencia dentro del hotel, y cuando el único culpable o el más atento es la propia persona que nos atendió.

Una persona malhumorada, sin iniciativa y con baja moral en el trabajo, significa todo lo malo que puede existir en un hotel. No se tiene que hablar de las instalaciones o la decoración del hotel para que éste sea bueno o malo, como un ejemplo se podría decir que es mucho más fácil arreglar las instalaciones de una recepción del hotel que elevar el rendimiento y la moral del personal que labora en ésta misma área.

Mientras más atención se le dé al personal, éste funcionará mejor, las instalaciones estarán mejor cuidadas y el movimiento general será más efectivo.

El mejor hotel es aquel que cuenta con el mejor servicio y no

aquel calificado como el mayor o el más lujoso; por lo que todos los hoteles, sin importar su categoría deben establecer planes formales de capacitación para todo su personal.

Hemos hecho referencia de aquel personal que tiene contacto directo con los huéspedes y clientes, que por lo consiguiente y en mi opinión personal, requieren de una atención muy especial - como es dedicación, motivación, capacitación y cariño para ser el mejor y más preparado personal en su género que haga del hotel el mejor.

Actualmente la Capacitación y el Adiestramiento comienza a tener cambios radicales, los cuales se han hecho necesarios debido principalmente al crecimiento e importancia que se le ha dado al sector turismo, sin embargo no ha logrado el desarrollo óptimo para cumplir con las exigencias del servicio turístico.

Uno de los aspectos que ha influido en forma determinante para que no haya logrado un nivel de capacitación y adiestramiento es el bajo nivel educativo del personal operativo que labora en los hoteles de cinco estrellas, llegando a presentar índices de educación primaria y secundaria, no obstante el grupo perteneciente a los recepcionistas representan un nivel académico superior (Técnico o Licenciado en Turismo), así como el manejo de uno o varios idiomas, variando su edad entre los 22 y 27 años, contrastando con el resto del personal que va de los 37 a los 40 años, siendo personas que han dedicado la mayor parte de su vida a esta actividad, por lo que todos sus conocimientos los han adquirido a base de la práctica.

La gran mayoría de estas personas llegaron a trabajar dentro de la actividad turística por encontrar en ella una mejor forma de -

vida, sin tener en un principio una verdadera conciencia del Area, sin embargo la mayoría de ellos han modificado esta conducta y ahora se preocupan por estar preparados, porque han comprendido la importancia que representa la Capacitación y el Adiestramiento, ofreciéndoles con ello obtener un mejor desarrollo profesional.

El Turismo forma parte importante de nuestra economía y de nuestra sociedad, sin embargo, día a día surgen nuevos cambios sociales, culturales, económicos y políticos contra los cuales se debe luchar para evitar su decadencia.

Así, la Hotelería a su vez, debe ver por su futuro diario, ya que la constancia y disciplina dentro de esta Industria, es lo que hace que un hotel logre la captación de turismo necesario para el logro de sus objetivos.

Por ser los Recursos Humanos un elemento primordial de la Industria Hotelera, la atención que requiere dentro de una organización de este tipo es total, con esto me refiero a que no se le puede dar más importancia a un aspecto del personal que a otro, cada detalle relacionado con él, necesita un tiempo y un esfuerzo muy especial.

Es cierto que el tema que aquí se trata, se puede ver en un sinnúmero de libros por separado, sin embargo consideré necesario elaborar este trabajo con el fin de facilitar su estudio a todas las personas interesadas en Hotelería y muy especialmente para aquellas que trabajan en el área de personal, ya que este documento cuenta con los temas necesarios para llevar a cabo una adecuada Administración de Recursos Humanos.

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

BIBLIOGRAFIA

- TITULO : *Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal*
- AUTOR : Lic. Jorge Enrique Orozco
- EDITORIAL : Coparmex
-
- TITULO : *Estadísticas Básicas de La Actividad Turística 1986*
- AUTOR : Secretaría de Turismo
Dirección General de Política Turística
- EDITORIAL : SECTUR
Dirección General de Política Turística
-
- TITULO : *Organización y Gestión Hotelera*
- AUTOR : Arthur Hell
- EDITORIAL : Hispano-Europea
-
- TITULO : *Los Establecimientos de Hospedaje de La República Mexicana, Características, Historia, Evolución y Actualidad.*
- AUTOR : Lic. Eugenio González (SECTUR)
- EDITORIAL : Secretaría de Turismo

- TITULO : *Ley Federal del Trabajo Correlacionada*
 AUTOR : Alejandro Gerard Bertrand
 EDITORIAL : *Themis*
- TITULO : *Criterios Administrativos y Formas de Registro sobre Capacitación y Adiestramiento.*
 AUTOR : *Secretaría de Trabajo y Previsión Social*
 EDITORIAL : *Dirección General de Capacitación y Productividad*
- TITULO : *Administración de Personal (2a. parte)*
 AUTOR : Agustín Reyes Ponce
 EDITORIAL : *Limusa*
- TITULO : *Manual del Administrador de Empresas*
 AUTOR : Kenneth J. Albert
 EDITORIAL : *McGraw-Hill*
- TITULO : *Manual de Procedimientos del Seguro Social*
 AUTOR : Toms Caudillo
 EDITORIAL : *Pac*
- TITULO : *Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones Humanas*
 AUTOR : Elmer H. Ruzick, Roberto Smith
 EDITORIAL : *Cecsa*