

870102

35
2y

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración, Contabilidad y Economía



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA PROBLEMÁTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PUERTO VALLARTA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta:

MARCELA MONROY MONRAZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAGS.
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I</u>	4
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION	5
1) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	5
- ADMINISTRACION GENERAL	5
- OBJETIVOS	6
- RECURSOS	6
- DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	10
- ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	11
- LA MOTIVACION	14
- EL AUSENTISMO	20
- LA IMPUNTUALIDAD	21
- LA ESTABILIDAD EN EL EMPLEO	21
2) TEORIAS GERENCIALES	22
- CONCEPTO	22
- TEORIAS GERENCIALES EN LA ACTUALIDAD	23
- EFECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS TECNICAS GERENCIALES	26
3) LA FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	26
- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	35
4) LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	35
- IMPACTO ECONOMICO DE LA EDUCACION	36
5) SALARIOS	40
- DEFINICION DE SALARIO	41
- PRODUCTIVIDAD	42
6) MEDICION DEL DESEMPEÑO	42
- FINALIDADES Y NECESIDADES DE LA EVALUACION	42
- REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION	43
- ALGUNAS MEDIDAS DE EJECUCION MAS COMUNMENTE EMPLEADAS	44

- PERIODICIDAD CON LA QUE DEBE REALIZARSE LA CALIFICACION DE MERITOS	47
- ANALISIS DE PUESTOS	48
7) HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	49
- DEFINICION DE HIGIENE INDUSTRIAL	49
- FACTORES DEL MEDIO EXTERIOR QUE EJERCEN ACCION SOBRE EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL ORGANISMO	50
- ENFERMEDAD Y ENFERMEDAD PROFESIONAL	52
- DEFINICION DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	53
8) CAPACITACION Y DESARROLLO	54
- CAPACITACION DE EJECUTIVOS	54
- DESARROLLO DE EJECUTIVOS	55
9) COMUNICACION	58
10) AUDITORIAS E INVESTIGACION RELATIVAS A LOS RECURSOS HUMANOS	62
- AUDITORIAS	62
11) MEDICION Y CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS	66
- ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	66
- MEDICION DE LOS RECURSOS HUMANOS	67
- CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS	68
- MODELOS DE MEDICION	71
- EL MODELO DE LICKERT	75
- DIFICULTADES DE LA MEDICION	77
12) VALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	77
- VARAS DE MEDICION PARA LA EVALUACION	78
- ACCIONES CONECTIVAS	79
13) EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA	80
- DOUGLAS MC-GREGOR	80
<u>CAPITULO II</u>	84
1) IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURISTICA.	85
- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL TURISMO EN MEXICO	85
- SIGNIFICACION ECONOMICA DEL TURISMO EN MEXICO	91

- EL TURISMO COMO ESTRUCTURA DE SERVICIOS	94
- EL TURISMO AUMENTA EL NIVEL DE EMPLEO	98
- LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL TURISMO	99
- IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO	102
2) SOCIOPSICOLOGIA DEL TURISMO DENTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS	103
- CONCIENCIA TURISTICA	104
- EL MEXICANO ANTE EL TURISTA	106
<u>CAPITULO III</u>	110
1) SITUACION TURISTICA ACTUAL EN PUERTO VALLARTA	111
- LA HOTELERIA EN PUERTO VALLARTA	111
- SOLIDO DESARROLLO EMPRESARIAL	112
2) EL COMERCIO VALLARTENSE	115
3) EL INDICE DE CONSTRUCCION EN PUERTO VALLARTA	122
<u>CAPITULO IV</u>	129
-IMPORTANCIA TURISTICA EN PUERTO VALLARTA	130
<u>CAPITULO V</u>	135
- EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS HOTELEROS EN PUERTO VALLARTA	136
- CONCLUSIONES	144
<u>CAPITULO VI</u>	146
1) SUGERENCIAS	147
- LA PROBLEMÁTICA DEL TURISMO	147
- LA PROBLEMÁTICA DE LA CAPACITACION TURISTICA	148
- EL PAPEL CAMBIANTE DE LA FUNCION	152
- FALTA DE EXPERIENCIA HOTELERA	153
- HACIA UNA MEJOR COLABORACION ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL DE LINEA	154

<u>CAPITULO VII</u>	156
- CONCLUSIONES	157
- BIBLIOGRAFIA	159

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

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

Puerto Vallarta considerado actualmente, como uno de los centros mexicanos que más turistas capta, sufre un cambio radical. Este cambio opera principalmente en la ocupación futura que está supeditada a los servicios turísticos que se prestan en el presente. Por lo cual en la presente tesis se realiza un estudio de los Recursos Humanos Hoteleros de dicho Puerto para analizar su situación actual y la importancia de los mismos en el sector turístico.

Se realizarán 8 entrevistas a los Hoteles de 5 estrellas y Gran Turismo para saber con que tipo de Recursos Humanos cuentan así como su calidad, puesto que estos son un reflejo de la captación turística ya que si los servicios son eficientes el flujo de turistas será mayor y viceversa.

Con esto se pretende sacar un resultado Global de los mismos así como a la vez estudiaremos la administración de los Recursos Humanos en las empresas y en el turismo.

Además se analizará la situación de Puerto Vallarta y su importancia turística en el año de 1985 para que --

nos sirva de respaldo a dicho estudio. Tomando en cuenta que para la operación de la actividad turística, la mano de obra calificada constituye un elemento de gran importancia, ya que en gran medida de ella depende la calidad del servicio proporcionado. En algunos casos se han venido aprovechando los Recursos Humanos disponibles aún con improvisación ante la escasez de personal calificado.

Por otra parte la educación turística tanto a nivel técnico como profesional resulta una necesidad latente de Puerto Vallarta, por lo que es necesario continuar -- con las acciones de regularización de las instituciones especializadas en la formación de personal que se incorpora a la actividad turística.

A pesar de los avances logrados en la creación de tecnología propia para la inversión y operación de servicios turísticos en hotelería, aun se utiliza tecnología importada requerida para tener eficiente oferta.

CAPITULO I

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION

Este capítulo analizará la teoría referente a Recursos Humanos dentro de la administración y sus principales puntos, porque aplicando correctamente dichos puntos la administración de los Recursos Humanos sería óptima - en cualquier tipo de empresa, lo cual generaría un beneficio para la misma.

Se tocarán brevemente puntos como: las características de los recursos humanos, motivación, ausentismo, impuntualidad, las teorías gerenciales, productividad, higiene y seguridad industrial.

1) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACION GENERAL.

Para ubicar el papel de la administración de Recursos Humanos es necesario empezar por algunos conceptos, el concepto Administración se dirá que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en -

caso contrario, se detendrá. De aquí que toda la organización deba prestar primordial atención a sus Recursos Humanos. En la práctica la administración se efectúa a través del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control. (1)

OBJETIVOS.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dado por el medio y la propia organización.

Existen varios tipos de objetivos: (1)

<u>Objetivos Institucionales</u>	<u>Grupos a quienes satisface</u>
1) Producción y/o servicio	* Clientes o usuarios
2) Social	* Miembro de la propia organización
	* Colectividad
	* Gobierno
3) Económico	* Acreedores
	* Dueños o accionistas
	* Misma organización

RECURSOS.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere-

(1) Cita. Al final de cada capítulo

re de una serie de recursos; estos son los elementos -- que, administrados correctamente, le permitirán o le satisfacerán algunos objetivos y le facilitarán alcanzar -- sus objetivos. Son tres tipos:

1) Recursos Materiales. Aquí quedan comprendidos -- el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las material primas.....

2) Recursos Técnicos. Bajo este rubro se listan -- los sistemas, procedimientos, organigramas, instructi---vos.....

3) Recursos Humanos. No solo el esfuerzo a la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa - actividad: conocimientos, experiencia, motivación, intetereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc... . Los Recursos Humanos se han dejado al último, no porque sean de menor importancia sino - porque, siendo objeto de esta tesis, requieren de una explicación más amplia. Los Recursos Humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los Recursos Materiales y - Técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

A) No pueden ser propiedad de la organización a di-

ferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, ... son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud; nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento y a nadie podrá impedirsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo licitos (Artículo 2, 5, 4 Constitucionales).

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son como se dijo, voluntaria; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa aptitud va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuales se pondrán a disposición de la organización los Recursos Materiales - que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico, cuya existencia está condicionada a lo que se anotó anteriormente.

C) Las experiencias, habilidades, conocimientos, ... son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. --

Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso del anterior. Esta intangibilidad ha causado varios trastornos. Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna por tanto han sido los que menos atención y dedicación han recibido en compensación a los otros dos tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así los economistas hablan de Capital Humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los Recursos Materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.

D) El total de Recursos Humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Basicamente existen dos formas para tal fin: desarrollo y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas etc... a través de la educación, la

capacitación y el desarrollo. Infortunadamente los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los Recursos Humanos son escasos: no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos.....

EL MERCADO DE TRABAJO.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por lo tanto están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores necesitan fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales; y están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen por dinero. En el momento en que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trabajo sujeto hasta cierto punto a las leyes de la demanda y oferta; sin embargo no es un mercado común y corriente en que las fluctuaciones puedan variar sin ninguna cortapisa.

DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Así pues la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud,-

los conocimientos, las habilidades... de los miembros - de la organización, en beneficio del individuo de la -- propia organización y del país en general.

ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

No podríamos hablar en forma separada del origen - de la administración de Recursos Humanos, como se le co- noce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. - Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como un consecuencia de la exigencia de la clase traba- jadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pen- só que bastaría aplicar los preceptos legales en forma_ fría para obtener buenos resultados; pero se encontró - que las relaciones que establecían requerían estudio, - entendimiento y elaboración de una serie de principios_ para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contra- ración, etc.... que necesitaban de algo más que una me- ra improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordina- ción, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los - Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. El mis_

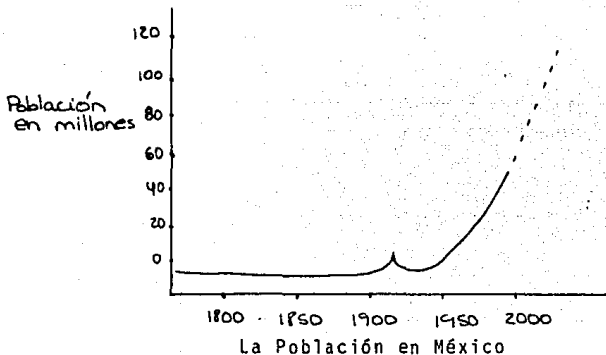
mo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de Relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros - en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de Administración de Empresas y de Contadores este aspecto importantísimo. Puede decirse que la administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere de múltiples fuentes de conocimientos.

ALGUNOS PROBLEMAS PRESENTES Y FUTUROS EN MEXICO

México se encuentra inmerso en múltiples problemas. El crecimiento de la población es uno de los más elevados del mundo, (3.8% anual) mientras su carencia de Recursos Humanos resulta impresionante. Para el que ha sido calificado como el mayor problema del país se presentan dos soluciones: reducir la tasa de natalidad y aumentar la productividad.



Fuente: Sociedad Mexicana de Planificación.

Puede decirse entonces que México tiene un reto ante sí: completar la etapa del desarrollo económico y lograr un desenvolvimiento integral y armónico en los órdenes social, político, psicológico, cultural, etc...

El aumento de una población puede ser benéfico a -

condición de que el producto nacional bruto se mantenga por encima. Para lograr esto último se requiere por lo menos: incrementar los niveles de educación en todos -- los ordenes, distribuir el ingreso, ahorrar, crear centros urbanos e industriales en todo el territorio, aumentar la productividad de bienes y servicios mediante un mejor aprovechamiento de todos los recursos, incrementar la productividad agrícola y combatir la contaminación.

MOTIVACION.

Puede decirse que la motivación está constituida - por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

MOTIVACION ADQUIRIDA

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; la sociedad va moldeando en parte la personalidad, nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus

miembro la forma de comportarse es el siguiente: (3)

a) Se presenta un estímulo (factor capaz de producir una reacción).

b) La persona responde ante el estímulo.

c) Un miembro de la sociedad con mayor jerarquía -- que aquel a quién se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.

d) En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio), si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y debe ser dada un corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes se repite la respuesta premiada.

f) El castigo es menos efectivo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

g) El aprendizaje, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

(3) Cita. Al final de cada capítulo

Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además cualquier tipo de materia.

LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO. (1)

Es muy común en las organizaciones la sentencia - " hay que motivar a nuestro personal para que trabaje - más ". Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio. Generalmente se emplea el término como_ sinónimo de inducción o excitación. En otras palabras_ se trata de convertir el trabajo en un fin; sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo - el mundo va a considerar un fin es sí mismo, el trabajo; por el contrario debemos conocer cuales son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través - de un medio: el trabajo.

Existen varias teorías para explicar la motivación solo se mencionan tres y sus puntos sobresalientes.

TEORIA DE MASLOW. El doctor Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades;_ las cuales son:

1) Fisiológicas o primarias. Son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir,.....

2) De seguridad. El hombre necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás -- componentes de sus grupos sociales.

3) Sociales. El ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

4) De estima. Al hombre le es imprescindible darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del -- contexto de relaciones interpersonales que se instaura -- dentro de la comunidad.

5) Autorrealización. Al cumplir las cuatro anteriores se tiene la capacidad de cumplir esta necesidad que es la realización plena del individuo.

Una salvedad enderezada contra la teoría de Maslow es que no ha sido probada. Se haría necesario un estudio longitudinal en el tiempo con diversos grupos de personas y determinar si a medida que se van satisfaciendo sus necesidades se cumple el principio de prepotencia.

TEORIA DE HERZBERG. Herzberg y sus colaboradores - Mausner y Snyderman (1965) pidieron en una ocasión a 200 personas, entre ingenieros y contadores que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo, señalando si esto los había -- llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o con igual. Y otro que les hubiera sido particularmente insatisfecho señalando también el nivel de trabajo posterior.

Se estableció una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos y fué ampliamente extendida por Herzberg.

Basicamente, la teoría dual dice que los factores - intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc... cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción, cuando factores intrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc..., se encuentran ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción pero contar con todas - las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, y por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual.

TEORIA DE Mc. CLELLAND. El trabajo intenso y la vida ascética conducen a la acumulación de capitales. Mc Clelland recoge (1962) estas ideas y formula su teoría sobre motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización de logro; otro de afiliación y otro de poder.

Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, encrementando en este su deseo de superarse o realizarse, según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

Uno de los puntos débiles de esta teoría es probar la interpretación de los sucesos narrados por los ejecu-

do de asignación en el trabajo, deficientes; fatiga exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización que impiden un empleo estable. Como pueden verse son todos los factores que pueden causar insatisfacción y por tanto actitudes negativas en los trabajadores.

2) FACTORES EXTERNOS:

- a) De la colectividad: vivienda inadecuada, problemas de compras, transportes deficientes, etc...
- b) Personales: enfermedad, accidentes, obligaciones del hogar, etc.

IMPUNTUALIDAD

La impuntualidad constituye una forma indirecta de manifestar la insatisfacción. La impuntualidad está más ligada a la forma de ser del individuo; en cambio el ausentismo depende de otras causas más justificables, como el estar enfermo o más ligadas a las normas sociales, las razones de la impuntualidad, por otro lado, no tienen habitualmente una verdadera fundamentación.

ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

Cuando una persona no satisface un mayor número de

necesidades o de objetivos personales es potencialmente un buscador de empleo en otra organización; sin embargo nuestra realidad parece señalarnos que las personas permanecen por mucho tiempo en sus organizaciones por lo menos para satisfacer las necesidades físicas y de seguridad que proporciona el dinero; por otro lado este ha adquirido un valor que permite satisfacer por su medio las necesidades sociales, de status y prestigio en razón del poder adquisitivo en perjuicio de la satisfacción de sus necesidades de desarrollo personal.

2) LAS TEORIAS GERENCIALES

CONCEPTO.

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para la segunda una serie de premios y sanciones... Ahora bien, ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organiza-

ción. Cada uno de nosotros adopta una postura aunque - no siempre se haga esto en forma explícita.

TEORIAS GERENCIALES EN LA ACTUALIDAD

TEORIA X O TRADICIONAL. Mc Gregor, (1969), o sistema autoritario explotativo (Lickert, 1968).

Supuestos:

- a las personas no les gusta trabajar.
- la gente trabaja solo por dinero.
- la gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas:

- hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas:

- controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Este sistema ha recibido el nombre tradicional porque es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial.

TEORIA Z (STRAUSS Y SAYLES 1968) O DE RELACIONES HUMANAS

A partir de los famosos experimentos de Hawthorne, de los últimos años veinte, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo; este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte.

Supuestos:

- la gente quiere sentirse importante.
- ser informada.
- pertenecer a grupos.
- que se le reconozcan sus méritos.

Políticas:

- ensalzar por un trabajo bien hecho.
- informar a los subordinados.
- lograr que la gente se sienta importante.
- establecer un espíritu de gran familia.
- vender las ideas.
- el jefe debe explicar el porque de las órdenes.

Expectativas:

- un trabajador satisfecho producirá más.
- los subordinados cooperan de buen grado.
- los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

TEORIA Y (McGREGOR 1969) SISTEMA PARTICIPATIVO -
(LICKERT 1968) O DE RECURSOS HUMANOS (MILES, 1966)

Supuestos:

- la gente tiene iniciativa y es responsable.
- quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.
- posee más habilidades de las que está empleando - actualmente en su trabajo.

Políticas:

- crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- los subalternos deben participar en las decisiones.
- el jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas:

- la calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.

- si su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

EFFECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS TEORIAS GERENCIALES

Las filosofías gerenciales adoptadas, ya sea explícita e implícitamente, pueden dar lugar a organizaciones diferentes. Evidentemente, el gerente X diseñará una organización con un centro de decisión en la cumbre. Creará probablemente una organización vertical; es decir una pirámide muy alta con un elevado número de jerarquías, - cada una de ellas sirve de control a la anterior. La rigidez caracterizará a tal estructura: no puede haber cambios en los sistemas, sin que antes sean aprobados por la superioridad.

En cambio, es probable que el gerente Y diseñe -- una organización horizontal, con pocos niveles y varios centros de decisión. La unidad tenderá a una gran flexibilidad, pero corre el riesgo de caer en la incoordinación. Las comunicaciones juegan un papel más importante que en el otro tipo de organización aunque son más difíciles y requieren más tiempo.

3) LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Como consecuencia de la revolución Industrial el nú

mero de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios del siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Fedérico Taylor, propuso un modelo de organización denominado Funcional, basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

La afluencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de Recursos Humanos.

A principios del siglo en Estados Unidos, las funciones de administración de Recursos Humanos, se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al tenerse registros y elaborarse nóminas. Fué entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer especialista en el área. Consideremos que esta primera etapa coincide con el caso de México donde aún -

es frecuente encontrar al jefe de personal encargado de pagos al Seguro Social y la elaboración de nóminas únicamente.

En 1912 apareció en Estados Unidos el departamento de personal en el concepto moderno. Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de administración de Recursos Humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

En México el desarrollo industrial que ha tenido se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento que - al igual la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de adecuación. La creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose que en muchas de estas instituciones, desde su fundación, reconocen la necesidad de la función de la administración de Recursos Humanos.

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de la función estudiada: por ejemplo, departamento de Personal, Relaciones Industriales, Relaciones Internas,.....

Existe la tendencia a considerar al departamento en cargo de la función como asesor de la dirección de las dependencias de línea: lo anterior considerando que el administrador de Recursos Humanos o Jefe de Personal deberá ser precisamente el jefe de línea en relación a sus subordinados. El departamento mencionado proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento) contando unicamente con esa autoridad técnica o profesional que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia.

El administrador de Recursos Humanos debe asesorar a cada supervisor para que cumpla más adecuadamente su papel.

Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización es de su ponerse que el departamento encargado de la administración del mismo tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios.

Las funciones son las siguientes: reclutamiento, selección de personal, aspectos disciplinarios, coordinación de prestamos al personal, compensaciones suplementarias, servicio médico, promociones y transferencias, mo-

tivación al personal, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene industria, relaciones con el sindicato, -- análisis de puestos, calificación de méritos, contrata-- ción colectiva y algunas otras funciones de menor fre--- cuencia que las mencionadas anteriormente.

Se explicará brevemente cada una de ellas.

- 1) RECLUTAMIENTO: Escoger dentro de varios al más idoneo e inducirlo dentro de la empresa y de su trabajo.
- 2) SELECCION DE PERSONAL: Buscar al personal idoneo para ocupar un vacante. Se busca ya sea dentro o fuera de la empresa.
- 3) ASPECTOS DISCIPLINARIOS: Consiste en el reglamento interior del trabajo con sanciones para las faltas que se cometan.
- 4) COORDINACION DE PRESTAMOS AL PERSONAL: Llevar un control de todas las ayudas monetarias que se hacen al personal así como de sus liquidaciones.
- 5) COMPENSACIONES SUPLEMENTARIAS: Ayudas al personal ya sea por méritos, ascensos, premios,... no monetarios.
- 6) SERVICIO MEDICO: Prestación que la empresa otorga para dar atención médica si se requiere.

7) INDUCCION: Orientar y enseñar al nuevo empleado todo lo referente a su trabajo y a la empresa.

8) PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS: Cambios o ascensos de puestos al buen personal.

9) MOTIVACION AL PERSONAL: Tener interes en el personal tanto a nivel empresarial como personal. Tratar de ayudarlo a que se cumpla satisfactoriamente sus metas personales y para la empresa.

10) CAPACITACION Y DESARROLLO: Adiestrar y enseñar al personal a realizar mejor su trabajo con lo ---cual su desarrollo se ve favorecido.

11) SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL: Tomar las medidas de seguridad para evitar accidentes de trabajo y evitar enfermedades profesionales (esto se explica mayormente en otro tema).

12) RELACIONES CON EL SINDICATO: Reglamento de trabajo, contratos,... tener comunicación adecuada y efectiva para con el sindicato.

13) ANALISIS DE PUESTOS: Describir las necesidades y requerimientos idoneos de cada puesto.

14) CALIFICACION DE MERITOS: Recompensar al buen personal por sus esfuerzos y logros.

15) CONTRATACION COLECTIVA: Selección y reclutamiento de personal en forma numérica.

Se cree que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos a fin de -- que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.

Todo lo anterior, considera la dignidad de la persona humana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulación, actitudes paternalistas, ni explotación.

SELECCION.

La organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que -- permita la relación de la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos

de la organización, así como los objetivos generales, de departamentales, seccionales, etc. de la misma. Esto implica entre otras cosas la valoración de los Recursos -- existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en -- cuanto a calidad y cantidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de Recursos Humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y que también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico -- y perdiendo de vista a toda la organización.

INDUCCION.

En sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y en que momento termina la introducción -- personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que

se pretende cubrir. Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha tenido que aprender. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exageran su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación de tal suerte que las actividades que se realizan deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc... que se encuentran en el llamado manual de organización y procedimientos entregados a cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interior del

trabajo.

OBJETIVO DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa -- eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización los trabajadores y la colectividad.

FUNCION.

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal ídneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.

4) PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto plazo las inversiones, la construcción de fábricas, las campañas publicitarias etc... pero con frecuencia se olvidan de planear - adecuadamente la actualización del potencial humano. En

el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático. Puede decirse que lo único constante es el -- cambio. Nuevos productos y nuevas técnicas aparecen día a día. En una economía mixta, como nuestra economía mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa. El sector público no debe quedarse a la zaga pues los sistemas burocráticos - anacrónicos pueden frenar el desarrollo integral del país.

Este cambio constante requiere, igualmente, una maleabilidad de las personas. Una transición tecnológica puede frenar si las personas no están preparadas; si no tienen la actitud, los conocimientos, el interés, etc... adecuados para tal tiraje. Entonces al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y a los técnicos, es necesario hacerlo con los Recursos Humanos, pues de otra manera puede presentarse un divorcio - considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario - de Recursos Humanos.

Ese divorcio puede frenar seriamente a la organización.

IMPACTO ECONOMICO DE LA EDUCACION

Tradicionalmente los economistas se ocupaban en forma exclusiva del capital financiero, para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano; sin embargo, -- hasta hace pocos años empezaron a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos; -- es decir en la formación del capital humano.

A hablar de educación no me refiero de ninguna manera al concepto común de la palabra, que los hace sinónimos de las buenas maneras, no; por educación entiendo la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos así como los utensilios, las buenas herramientas y las técnicas para usarlos, al educarse el individuo, invierte en sí mismo, incrementa la capacidad humana y las posibilidades que tiene, como productor y como consumidor; como productor, porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar desde luego un producto mucho mejor y como consumidor, porque al contar con mayores ingresos va a destinar parte de ellos al ahorro y -- parte al consumo, con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo, etc...

Además de lo dicho anteriormente y para dar una --

idea adicional del impacto económico de la educación, -- pueden citarse simplemente el caso de las patentes ex--- tranjeras. México paga muchos millones de pesos a compa ñas extranjeras por el uso de patentes. Si nuestro -- país contara con una tecnología propia y adecuada, po--- dría competir satisfactoriamente en los mercados interna cionales; sin discusión, este hecho robustecería la eco- nomía nacional al impedir no solo la fuga de divisas si- no por el contrario, atraerlas hacia nosotros. Los paí- ses más industrializados emplean más dinero en la inves- tiguación y es esto precisamente uno de los factores que_ contribuyen a su desarrollo económico, puesto que la in- vestiguación va a permitir por una parte el mejor aprove- chamiento de los recursos con que cuenta y por otro lado la invención de métodos, sistemas y tecnología que des- pués exportan a los países subdesarrollados y que estos_ tienen que pagar por usarlas. La investigación requiere personal altamente capacitado en las técnicas y doctri-- nas científicas, o sea técnicos con muchos años de esco- laridad.

Afortunadamente la situación empieza a cambiar en - México. Cada vez se está dando mayor importancia a la - educación. La educación tiene un impacto extraordinaria_ mente importante sobre el desarrollo económico y por tan

to, sobre el desarrollo integral (político, social, cultural, etc....) de un país; en las organizaciones está íntimamente ligada a la planeación de Recursos Humanos.

Por otro lado, puede afirmarse también que la educación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del gobierno, sino una situación que interesa, además, a los individuos y naturalmente, a las organizaciones donde éstos van a trabajar.

A fin de dar una panorámica del problema educativo en México, a nivel técnico profesional se señalan: Deficiencias en personal calificado; estudios realizados hace 10 años por el Banco de México con una muestra de todas las empresas existentes en ese entonces, señala que un 85% no empleaba técnicos profesionales.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba lo.: que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970 los legisladores --dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones.

Como se ha venido mencionando las organizaciones -- tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que -- las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las habilidades del elemento humano con los requisitos -- de las tareas que están actualmente desempeñando o con -- las que en el futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de -- responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano: el supervisor. Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo -- de ese elemento humano que se encuentra a su disposición a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su orga -- nización y a la comunidad en la que vive y esto solo es -- posible en la medida en que ese ser humano adquiera cono -- cimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el -- entrenamiento es el auxiliar más valioso; cierto que to -- dos los días se está entrenando al dar una orden, una -- instrucción, etc., sin embargo, el entrenamiento para -- lograr eficacia debe ser sistemático y realizado en tiem -- po y circunstancias adecuadas.

5) SALARIOS

Aunque el trabajo personal no tiene en nuestros días

la calidad de mercancía, es necesario reconocer que aunque alguna vez en la historia dicha actividad si fué considerada como tal y, aún hoy día no puede sustraerse a -- los efectos de las leyes de la oferta y demanda, cuando concurre al llamado mercado de trabajo. El dinero, como medio de cambio, hace que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día del término salario.

DEFINICION.

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (art. 82, Ley Federal del Trabajo). El art. 84 de dicha Ley aclara que: el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra -- cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su salario.

La oficina internacional del trabajo ha definido al salario como: la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleadora un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o --

por servicios que haya prestado o debe prestar.

PRODUCTIVIDAD.

Antes de hablar de lleno en la productividad, se ha ce necesario referirse a los elementos que integran. Por ser un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos emplea dos para lograrlo, se dice que la producción es la canti dad de unidades o de servicios que, en un período dado, la organización puede poner a disposición de los consumi dores en el mercado al que concurren con sus productos, y por otra parte, al hablar de recursos se hace referen cia a la materia prima, mano de obra y a los gastos di-- rectos e indirectos, fijos o variables que se realizan - para alcanzar la producción.

6) MEDICION DEL DESEMPEÑO

FINALIDADES Y NECESIDADES DE LA EVALUACION.

Dentro del proceso administrativo se fija un objeti vo que puede ser cuantificado, el cual puede servir de - norma, estándar o criterio. En una etapa posterior se - efectúa el control; es decir se mide la ejecución se com para con el estándar o norma y se establecen las correc-

ciones necesarias.

Además de servir de controles, las medidas de eficiencia van a utilizarse para conceder ascensos, premios incentivos, etc...; en otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Desde luego, también interesa conocer a aquellos miembros que se destacan por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, puesto que así se pueden trasladar a otro puesto, pueden servir igualmente para valuar la eficiencia de un departamento o una empresa, con base para el pago de salarios o destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo, para calcular costos, etc....

REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION

OBJETIVIDAD.

Idealmente un criterio de desempeño deberfa se independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto es muy fácil en algunos --- puestos mientras en otros es extraordinariamente difícil, empero al establecerse los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos.

VALIDEZ.

Deben retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada.

CONFIABILIDAD

Las medidas de eficiencia deben de ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la personal permanezcan iguales.

ALGUNAS MEDIDAS DE EJECUCION MAS COMUNMENTE EMPLEADAS

1) CANTIDAD DE PRODUCCION. Este indice es empleado más frecuentemente; sin embargo presenta algunos problemas. Cuando se emplea este indice deben tenerse tambien en cuenta todas las circunstancias conectadas a la producción. Frecuentemente se expresa la producción como un indice o porcentaje al tiempo empleado para producir cierto número de piezas y el necesario para hacerlo. -- Por ejemplo, si un obrero produce 5,000 piezas en una semana pero debió producir 10,000 se dice que su producción es del 50%.

No todos los puestos son mensurables en cantidad de

producción ya sea por dificultades para medir la producción o porque ésta no depende de la persona que ocupa el puesto.

2) CALIDAD DE PRODUCCION. Si solo se tiene en cuenta la calidad, puede darse el caso de que exista una calidad extraordinaria, pero una cantidad muy reducida, o a la inversa. Frecuentemente se consideran ambas.

3) PRODUCTIVIDAD. En términos generales, se considera como productividad la relación entre los resultados y los recursos empleados

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{resultado}}{\text{recursos}}$$

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento fdoneo de los recursos. Pueden establecerse comparaciones si todas las demás circunstancias son iguales para definir medidas de eficacia.

Muchos resultados humanos, sin embargo, no pueden medirse facilmente (motivación, por ejemplo). Por lo que generalmente se incluyen solo los resultados materia

les para calcular más productividad.

4) TIEMPO DE SERVICIOS. En ocasiones se emplea la antigüedad como criterio de eficiencia pues se considera que un mayor tiempo desempeñado en un trabajo permite a la persona adquirir mayor experiencia y por tanto ejecutarlo mejor. Por otro lado, un mayor tiempo en el empleo puede también dar lugar a la adquisición de mayor número de vicios, mañas y trampas e igualmente puede conducir al aburrimiento, moral baja, frustraciones, resentimientos, etc... todo lo cual puede afectar al futuro desempeño de un trabajo.

5) CANTIDAD REQUERIDA DE ENTRENAMIENTO. Si una persona requiere de un mes para aprender una tarea mientras que otras necesitan solo 15 días se dice que la segunda es más eficaz o más hábil; pero esto solo es válido si la escolaridad y la experiencia laboral anterior de las 2 es más o menos semejante.

6) CALIFICACION DE MERITOS. Las opiniones de los superiores pueden también tomarse con las reservas del caso, como apreciaciones del desempeño. Recae más bien sobre los atributos de la persona en su papel de trabajador.

La calificación de méritos nos permite juzgar sobre

Las cualidades del individuo como trabajador y por él podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. Se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc...

Es de suponer que la calificación de méritos entraña un riesgo de error y subjetividad; sin embargo estas limitantes quedan reducidas a un mínimo siguiendo las precauciones que se establecen en esta evaluación y los resultados a que conduzcan serán utilizadas para el beneficio del trabajador y de la organización.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada. Sin embargo el análisis de puestos sirve de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador.

PERIODICIDAD CON LA QUE DEBE REALIZARSE LA CALIFICACION DE
MERITOS.

Si una de las finalidades fundamentales de esta técnica es modificar la actitud y motivar a calificaciones

y calificados a una superación del trabajo, se aconseja hacerla, en un periodo de no menos de 2 ni más de 4 veces al año, en condiciones normales.

ANALISIS DE PUESTOS.

Analizar significa: separar y ordenar. La técnica del análisis de puestos consiste, por lo tanto en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática.

Dichas técnicas se aplican en 3 aspectos:

- a) Como obtener los datos que integran la descripción del puesto.
- b) Como ordenar dichos datos.
- c) Como asignar los mismos.

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y la especificación del puesto o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficacia.

En la descripción se distingue:

- 1) El encabezado o identificación, que contiene: a) el título, b) la ubicación, c) el instrumental, d) la jerarquía: de quién depende, a quiénes manda, -- contactos permanentes internos y externos.
- 2) La descripción genérica, que es una definición - lo más breve y precisa que sea posible.
- 3) La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en permanentes periódicas y eventuales.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en 4 grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más - específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

7) HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIA

DEFINICION

Higiene industrial es el conjunto de conocimientos

y técnicas dedicados a identificar, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente físicos y psicológicos o tensionales, que se suscitan en el trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

FACTORES DEL MEDIO EXTERIOR QUE EJERCEN ACCION
SOBRE EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL ORGANISMO.

1) QUIMICOS: La industria moderna requiere materia prima, todos de naturaleza química que en su manejo o transformación son capaces por sí mismos o mediante sus derivados, de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador produciendo el cuadro nosológico de la enfermedad profesional de que se trate. La absorción de estas sustancias puede efectuarse por la piel, el aparato respiratorio y el digestivo, y causar alguna enfermedad o noción al cuerpo.

2) FISICOS: Se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia, rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio. Se citan defectos de iluminación; calor o frío extremos, ruido, humedad excesiva, manejo de corriente eléctrica; exceso o defecto de presión atmosférica, presencia de polvos en la atmósfera, radioactividad, etc. . Estas situaciones anómalas, --

traen como consecuencia repercusiones en la salud,

3) **BIOLOGICOS:** Este tipo de factores tienen como origen la fijación dentro y/o fuera del organismo, o la impregnación del mismo, por animales protozoarios o etazoarios, parásitos o tóxicos de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad.

4) **DE FUERZA DE TRABAJO:** Todos aquellos que tienden a modificar el estado de reposo o de movimiento de una parte o de la totalidad del cuerpo vivo; es decir a modificar su situación en el espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones.

5) **PSICOLOGICOS:** Medio tensional en el cual se desempeña el trabajo, que pueda causar alteraciones en la salud, en la estructura física, psíquica y de personalidad de los trabajadores.

La capacidad y la voluntad para el trabajador dependen de integramente de la salud, o sea del grado de adaptación del individuo consigo mismo y con su ambiente; por lo tanto la adaptación del ser humano a los elementos que componen su actividad laboral constituye un requisito indispensable para conservar y mejorar su salud. Si

esta adaptación es difícil, o imposible, su salud, por este solo hecho, será precaria o desembocará en la enfermedad y la incapacidad.

ENFERMEDAD Y ENFERMEDAD PROFESIONAL.

ENFERMEDAD: (3) Alteración de la salud producida por un agente biológico o algún factor físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua o repetida.

ENFERMEDAD PROFESIONAL: Estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o temporal, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos de energía o psicológicos.

Reglamentación de Higiene Industrial: han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control locales, centros de trabajo y medios industriales, algunas de ellas se refieren a:

(3) Cita. Al final de cada capítulo.

- a) Orientación y ubicación de los locales comerciales o de trabajo.
- b) Materiales de construcción.
- c) Sistemas de ventilación.
- d) Procedimientos de calefacción.
- e) Métodos de iluminación.
- f) Suministro de agua potable.
- g) Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- h) Aseo de los centros de trabajo.
- i) Eliminación y transformación de basura y materias de desecho.
- j) Acondicionamientos higiénicos.

DEFINICION DE SEGURIDAD INDUSTRIAL: Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo por medio de sus causas. Se encarga de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

ACCIDENTE: Accidente de trabajo es toda lesión médica o quirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en el ejercicio de este, o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo producida en las mismas circunstancias.

8) CAPACITACION Y DESARROLLO (4)CAPACITACION DE EJECUTIVOS:

Todo superior requiere de 2 capacitaciones diversas:
1) técnica; la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios etc.. y 2) psicológica; la que requiere en cuanto que va a ser jefe.

Ordinariamente, es solo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores so
bre todo a los inmediatos. Así se suele escoger como je
fe de mecánicos al mejor mecánico, como de contadores al mejor contador y. en todo caso, se le preparará para que adquiera conocimientos más profundos en la técnica que va a supervisar.

En cambio, muy pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como jefe y de ello deriva que en muchas o
casiones un magnífico supervisor técnico, es un cambio un
mal jefe porque no sabe mandar, aprovechar el equipo, coordinarse, etc....

Si el obrero requiere principalmente adiestramiento el
supervisor, como jefe sobre todo requiere más bien ca

(4) Cita. Al final de cada capítulo.

capacitación administrativa.

Todo supervisor necesita ser capacitado en:

- 1) Como distribuir el trabajo.
- 2) Como tratar a su personal (relaciones)
- 3) Como evaluar a su personal.
- 4) Como capacitar a su personal.
- 5) Como recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- 6) Como realizar entrevistas con éstos.
- 7) Como hacer informes, reportes,....
- 8) Como coordinarse con los demás jefes.
- 9) Como conducir reuniones, juntas....
- 10) Como mejorar los sistemas a su cargo.
- 11) Como resolver los problemas que plantea la supervisión.
- 12) Como comunicarse con los subordinados y superiores.
- 13) Como administrar su tiempo.

Necesita además, conocer más a fondo que cualquier trabajador o empleado, las políticas que va a aplicar y la organización de la empresa.

DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

Terry define el desarrollo de ejecutivos del si----

guiente modo: es la aplicación de esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa lo gre más efectivamente sus objetivos.

SU IMPORTANCIA.

Es quizá uno de los más grandes problemas que confronta toda empresa, sobre todo en un momento en que la mayoría se encuentra en crecimiento. El problema que queda resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas facultades, un error básico, quizá, consiste en pensar que tal género de hombres se encuentra por mera suerte, casualidad o accidente. La realidad es que un hombre con las capacidades requeridas para ocupar altos puestos en una empresa, debe ser, de algún modo al menos, desarrollado o preparado por ésta. Los medios principales suelen ser: por cursos formales fuera de la empresa, cursos formales dentro de la empresa, becas, folletos, bibliótecas y al mismo tiempo dar el adiestramiento que se trata de dar, ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los primeros sean útiles y los principales medios suelen ser: la rotación planeada, el estudio de casos, o mesas redonda de como resolver problemas.

TIPOS DE RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.

Los principales tipos de Relaciones Humanas en la empresa son:

1) LAS RELACIONES JURIDICAS. Tienen como fin el establecimiento estricto de derechos y deberes correlativos. Son la estructura sólida para la administración de la empresa.

2) LAS RELACIONES ECONOMICAS. Son también relaciones humanas, pero desde el punto de vista de la actuación de los hombres frente a la satisfacción de diversas necesidades, por medio de bienes escasos. Muestran más bien la tendencia general, que el comportamiento necesario y fatal de un hombre concreto.

3) LAS RELACIONES SOCIALES. En este caso se reflejan más bien a la descripción y formulación de índices de las tendencias que mueven a los hombres, como resultado de su vida social en la empresa, fuera del marco formal de la administración y las obligaciones o reglas que ésta implica.

4) LAS RELACIONES ADMINISTRATIVAS. Buscan coordinar las capacidades, las actividades y los esfuerzos de cuantos intervienen en la empresa, para lograr la producción.

ción de bienes y servicios con el fin de satisfacer un mercado y mediante ello, realizar los intereses de las diversas partes que integran esa misma empresa.

Desde luego ocurre distinguir dentro de estas últimas relaciones 2 tipos diversos:

A) Las que establecen entre los representantes de la empresa con los diversos jefes, empleados y trabajadores, como medio para realizar las finalidades de la empresa. Coinciden con la disciplina más conocida con el nombre de Administración de Personal.

B) Pero una empresa, considerada como unidad jurídica económica, social y administrativa, tiene además contactos con otras personas e instituciones distintas, las -- que, normalmente, se encuentran fuera de ella, una clase especial de estas relaciones, constituyen las relaciones públicas, que se llaman así, porque para esa unidad empresa, todas esas personas o instituciones constituyen - su público que la observa, juzga y apoya.

9) COMUNICACION. (3)

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Debido a su

(3) Cita. Al final de cada capítulo

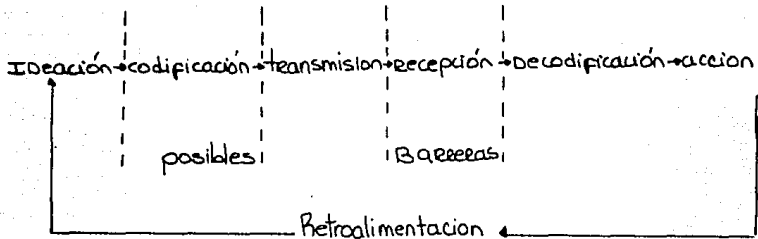
penetrante naturaleza se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. En ella el proceso de la comunicación está continuamente en acción entre los individuos y hacia los lados.

La comunicación, según Miller puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos en todos los sistemas vivos, individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro.

El entrenamiento de la comunicación en una organización requiere el conocimiento del hecho de que existen varias formas de comunicación y de medios, estas formas pueden variar desde la transmisión de la información a un solo individuo y de la comunicación entre individuos, hasta los sistemas más complejos que mantienen unidos a los miembros de la organización y que proporcionan los medios por los cuales se relacionan una con otra las partes de la organización y con otras organizaciones. Sin embargo la comunicación efectiva depende principalmente

de crear entendimiento entre los individuos. Un análisis de la forma en que esto tiene lugar servirá para -- ilustrar la importancia de cada paso en el proceso de la comunicación y proporcionará un antecedente para indicar los requisitos para una comunicación efectiva.

El proceso de la comunicación es el siguiente:



REQUISITOS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.

1) Retroalimentación y la Audición: siempre debe -- existir la retroalimentación proveniente del receptor pa -- ra el transmisor, y la audición que es la efectividad de comprensión a lo que se transmite.

2) Sinceridad: al planear la comunicación con los -- subordinados, los gerentes deben reconocer que su sinceridad o hipocrecfa pronto se tomará en cuenta.

3) Comprensión de las necesidades humanas: es inhe -- rente a la naturaleza humana escuchar a alguien que tie --

ne algo que decir acerca de las cosas en las cuales está interesada una persona, la atención de la gerencia a las necesidades, intereses y actitudes de los empleados, pueden acortar el camino hacia facilitar la receptibilidad al empleado.

4) Canales y medios apropiados: El gerente puede -- usar los canales de la organización formal, los canales informales o ambos. Respecto a los medios, puede elegir entre varios tipos de comunicación escrita u oral. Su decisión debe estar basada en consideraciones tales como la importancia de la rapidez, la necesidad de retroalimentación proveniente de sus subordinados.

La comunicación efectiva depende de todas las personas de la organización, en particular de los gerentes y supervisores, cuya responsabilidad es crear un clima en el cual la comunicación puede circular con libertad.

En sus esfuerzos para desarrollar y mejorar la comunicación formal, la gerencia no debe pasar por alto el importante papel que representa la comunicación informal en la organización. Sin embargo, las barreras que se presentan a la comunicación son inevitables. Las muchas diferencias que existe entre los individuos, el clima psicológico de la organización y la falta de facilidades --

adecuadas, siempre están influyendo en la comunicación.

La minimización de las barreras requiere la continua atención de los gerentes y de los supervisores si se desea que el proceso de la comunicación una a todos los miembros de la organización.

10) AUDITORIAS E INVESTIGACION RELATIVAS A LOS RECURSOS HUMANOS(1)

Como es bien sabido, el último paso del proceso administrativo lo constituye el control, por medio del cual se establecen las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado a fin de determinar las medidas correctivas correspondientes y reiniciar así el proceso administrativo.

AUDITORIAS

La auditoría sobre Recursos Humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los Recursos Humanos; constituye entonces, un instrumento de la función de control. Es tal vez en el área de Recursos Humanos donde la organización está más expuesta a inventir -

(1) Cita. Al final de cada capítulo.

fuertes sumas de dinero y de esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcionales.

La auditoría, según, Willian P. Leonard, es un examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia gubernamental, o de cualquier componente de ellas (como una división o departamento) y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los Recursos Humanos y físicos.

Existen 2 tipos de auditorías:

1) AUDITORIA INTERNA. Desde el punto de vista operativo corresponde al departamento de Recursos Humanos (o de personal) controlar sus propios programas y políticas.

2) AUDITORIA EXTERNA. En ocasiones sin embargo, es preciso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar las auditorías.

Se puede decir que en toda organización existen algunas áreas que característicamente reciben una atención constante en lo referente a la auditoría interna ya que éstas se consideran como sintomáticas de algunos

problemas. A continuación se indica algunas de las cuestiones que pueden plantearse respecto a las diversas funciones del departamento del personal: Análisis de puestos, sistemas de retribución, proceso de selección y colaboración, relaciones con el personal y el sindicato, -entrenamiento y capacitación, medición del desempeño, calificación de méritos, higiene industrial, accidentes de trabajo, servicios y prestaciones, índices de rotación -índices de ausentismo, comunicaciones, actitudes y moral de trabajo.

PROCESO DE INVESTIGACION

El administrador de Recursos Humanos procede, como todo científico, empleando una metodología rigurosa. El proceso de una investigación es el siguiente:

1) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. Es necesario encontrar antes que nada el problema y plantearlo adecuadamente; para ello es imprescindible una definición precisa -de los vocablos que se están empleando, de las técnicas -de investigación que van a emplearse y de las medidas estadísticas que serán utilizadas, lo cual está intimamente ligado con las hipótesis que se someterán a prueba esto requiere de una planeación cuidadosa, pues deben preverse todas las circunstancias que puedan afectar a los

resultados.

2) OBTENCION DE DATOS. Esta es la etapa en que se ejecuta el estudio, en la cual se lleva a la práctica lo planeado.

3) PROCESAMIENTO DE DATOS. Los datos obtenidos se analizan estadísticamente; esto puede hacerse en forma manual o electrónica si aquellos a considerar son muy numerosos.

4) REFERENCIA A LA TEORIA. Se analiza si los resultados pueden ser encargados dentro de un marco teórico, o si la teoría que originó el problema predice que se obtendrán datos, o bien si los mismos contradicen la teoría. Se buscan razones posibles de todo lo anterior, y pueden plantearse nuevas hipótesis para futuras investigaciones.

5) REPORTE. Es la publicación de los resultados para darlos a conocer a quién compete y tomar medidas preventivas o llevar a cabo un plan de reorganización. Todo para evitar errores posteriores.

En el reporte se incluye las conclusiones positivas y negativas así como alternativas de solución.

11) MEDICION Y CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Una de las principales preocupaciones de la administración de Recursos Humanos estriba en el diseño de procedimientos con los cuales medir la potencialidad del -- trabajo de los miembros de la organización y su efectivi-- dad en el cumplimiento de objetivos de la misma.

ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La economía reconoce una clasificación primaria de_ los recursos que intervienen en la producción: recursos_ físicos y recursos humanos. Los recursos humanos com--- prenden la educación, grado de enseñanza, habilidades co_ nocimientos, adiestramiento... de las personas. La com- binación de ambos tipos de recursos permite la produc--- ción de las necesidades de la sociedad. A este respecto existe ahora una seria preocupación de la economía por - conocer y controlar las variables que determinan la ri- queza de los Recursos Humanos. Como consecuencia de -- ello ha surgido una corriente del pensamiento económico, dedicada a integrar en un cuerpo teórico todo lo relati- vo a esas aptitudes, habilidades, conocimientos, salud.. de los miembros de una sociedad.

Se puede suponer que la efectividad de una organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad de sus Recursos Humanos. Si estos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos se puede esperar un alto índice de productividad; por lo contrario, si carece de elementos capaces por alcanzar objetivos se puede esperar que los esfuerzos por lograr las metas sean infructuosos.

MEDICION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La medición de los Recursos Humanos no es otra cosa que la cuantificación de las habilidades y conocimientos disponibles a una fecha determinada.

El diseño de un método de cuantificación apropiado no es de ninguna manera tarea sencilla.

CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO. Recursos Humanos y capital humano son términos empleados para denotar los mismos fenómenos; el primero, sin embargo, pretende expresar la idea con toda clase de mediciones cualitativas y cuantitativas; en cambio, el segundo solo es posible describirlo en términos de valor económico, que para el caso, se expresa en unidades monetarias.

Thurow (1970) escribe: el capital humano es definido como las habilidades, talento y conocimientos productivos de un individuo. Es medido en términos de valor - (precio multiplicado por cantidad) de los artículos y -- servicios producidos.

La importancia del concepto de capital humano en el esquema de las teorías del desarrollo consiste en proporcionar un indicador útil a la medición de Recursos Humanos y a la participación de éstos en ese desarrollo, la cuestión importante estriba en definir las características que hacen posible el enriquecimiento de los Recursos Humanos y sus efectos en la producción. Harbison (1973) dice que la riqueza de una nación puede ser expresada en términos del nivel del desarrollo y de la efectividad de la utilización de las energías, habilidades y conocimientos; un país que se encuentra incapaz de desarrollar las habilidades y conocimientos de su pueblo y utilizarlos - efectivamente en la economía nacional lo será también para desarrollar cualquier otra cosa.

LA CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

La contabilidad de los recursos humanos acostumbra emplear una terminología de uso frecuente en el campo de

los negocios y las finanzas empresarias. El término activo tiene un sentido particular para los negocios y la contabilidad; denota conjunto de bienes propiedad de una empresa determinada (son recursos aprovechables en el futuro).

Lo humano no puede ser definitivamente, un bien objeto de propiedad ni siquiera lo puede ser en cierto modo, los conocimientos y habilidades del individuo; pues el pago que ese acervo se realiza a través de la erogaciones llamadas sueldos o salarios, no es por la posesión de tales conocimientos y habilidades sino por su aplicación a la producción. No se puede hablar entonces de activos humanos de la misma manera como se habla de los activos físicos.

La medición y la contabilidad de los Recursos Humanos se refiere a las habilidades y conocimientos del individuo en el ambiente económico, lo cual permite apreciar el desarrollo o enriquecimiento de la fuerza de trabajo, cuyo progreso será en beneficio, a la larga, de la misma empresa y del mismo individuo en lo particular.

El administrador de Recursos Humanos puede proponer racionalmente, la realización de programas normales de adiestramiento, de superación o programas complementa--

rios de enseñanza, con la seguridad de que sus efectos - serán medidos e incorporados a un enfoque contable.

Quizá por medio de un sistema contable que reconozca una valoración de Recursos Humanos no se pierda la información relevante a la empresa para la adopción de la política de contratación más adecuada, elegida entre diferentes alternativas que la empresa puede establecer: - a) contratar gente adiestrada, b) invertir en su adies-tramiento. En ciertos niveles la búsqueda puede ser trivial, pero en otras áreas y en niveles más altos puede - ser un aspecto decisivo, debido a los costos de adiestramiento de la fuerza de trabajo.

La erogaciones por concepto de adiestramiento o ca-pacitación se equiparán a los pagos por concepto de pro-yectos de investigación; se puede considerar que tendrán un efecto posterior y que sus beneficios se obtendrán en el futuro, por lo cual las erogaciones de devengarán o - amortizarán, entonces de esta manera, los activos huma- nos estarán representados por los costos de adiestramiento de amortizar en fecha determinada, en este sentido figurarán en el informe del balance a la fecha de su valuación.

Aunque en muchos casos estas erogaciones, son indis

cutiblemente, de suma importancia, constituyen apenas -- una mínima aproximación para reflejar el verdadero valor de los Recursos Humanos.

Llegará el momento en que los costos de adiestra--- miento ya no figuren en los informes contables, por haber sido amortizados totalmente a pesar de que en ese momento el individuo se encuentre aún más rico en habilidades, conocimientos y experiencia.

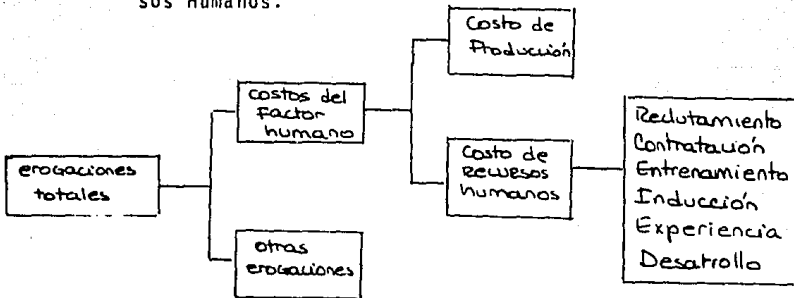
MODELOS DE MEDICION.

Modelo de medición es cualquier simbología de la valoración de los Recursos Humanos; estos modelos pueden emplear diferentes unidades de medición o aplicar unidades o métodos, con las mismas unidades de medición. En algunos casos, los modelos admiten y otras veces el método puede ser comprendido conceptualmente con claridad, pero se advierte que manipularlos con datos tomados de la práctica puede significar serias complicaciones.

1) PROCESO DE CUANTIFICACION. Un esquema que Brummet, Flamholtz y Pyle (1968) proponen para un sistema de contabilidad de los Recursos Humanos consiste en la identificación de los costos propios de dichos recursos y su clasificación en 2 grandes grupos: uno comprende los cos

tos que se refieren al consumo de energía aplicadas a la producción; otro, al incremento del valor de las habilidades y conocimientos de los individuos. Mientras que - los primeros serían aplicables al costo de producción, - los segundos lo serían al activo, es decir, resultarían objeto de la contabilidad de los Recursos Humanos. Al - ingresar a esta contabilidad los datos de costos mencionados, se procedería a un análisis más detallado para -- clasificar según diferentes características (reclutamiento, contratación, inducción, etc.) y referirlos a cada - uno de los individuos de la organización en donde estos _ costos son significativos; ello podría mostrar variaciones en el tiempo. Igualmente, dentro del marco informativo de esta contabilidad, se tendrían en cuenta las pérdidas totales, amortizaciones, deterioros revaluaciones, etc... de los valores asignados a estos Recursos Humanos

Esquema de análisis de cuantificación de los Recursos Humanos.



MÉTODOS DE CUANTIFICACION MONETARIA

Hasta la fecha, los métodos propuestos para la contabilidad de Recursos Humanos, que emplean como unidad de medición la moneda, caen en cualesquiera de los 2 métodos siguientes:

1) COSTO HISTORICO: Son aquellos que consideran el valor de los Recursos Humanos como consecuencia de la -- acumulación de inversiones a una fecha determinada.

2) COSTO DE REEMPLAZO: Son aquellos métodos que -- consideran el valor de los recursos como una consecuencia de la acumulación de los valores presentes de los fu turos ingresos.

Los primeros recopilan cifras de hechos ocurridos; en este sentido se asemejan a las cifras recopiladas comúnmente por la contabilidad general. Conforme este métodos, el costo de los Recursos Humanos (un costo histórico), procedería a la acumulación de todas aquellas erogaciones (o inversiones) destinadas al incremento de los conocimientos y habilidades de los Recursos Humanos contratados por la organización.

MÉTODOS DE CUANTIFICACION NO MONETARIA

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Los modelos anteriores tienen en común el estar referidos a la valoración de los Recursos Humanos a una fecha determinada, cualquiera que haya sido el método elegido; según los ingresos futuros, o según los costos pasados. Desde ese ángulo, las valoraciones se basan en inventarios practicados periódicamente, cuya comparación refleja las variaciones ocurridas en cada período.

El levantamiento de ese inventario puede consistir únicamente en recopilar algunos atributos de los miembros de la organización. Algunos datos más representativos de inventario son: a) los que califican cualitativamente al individuo; b) emplean escalas de valores no monetarios; de cualquier manera, representan indicadores cuya aplicación puede ser extraordinariamente útil cuando sus variaciones se comparan con aquellas de la productividad y se llega a descubrir cierto grado de correlación.

Las mediciones que se realizan sobre estos elementos son 2 tipos: directas e indirectas. Son mediciones directas: la edad, los conocimientos, la rotación, el -

ausentismo... indirectas: la actitud de cada empleado -- frente a su trabajo y frente a la empresa, el nivel de - eficacia de cada persona, de acuerdo con las normas esta - blecidas, los objetivos personales de cada uno de los -- miembros de la organización.

EL MODELO DE LICKERT

La importancia en la medición de las actitudes es -- triba en el efecto producido en la moral del trabajo de _ la organización, cuyo nivel influye, a la vez en la pro -- ductividad.

La medición de actitudes se realiza por medio de -- una técnica de encuesta cuyo instrumento consiste en un _ cuestionario y cuyas respuestas son sometidas a un análj_ sis de confiabilidad y validez, de acuerdo con un esque -- ma de investigación previamente diseñado. Las investiga_ ciones pueden estar dirigidas a diversos aspectos de la _ organización: al tipo de control ejercido por parte de - las autoridades, al estilo o tipo de ejercicio de direc -- ción. Las hipótesis fundamentales sostienen cierta --- correlación entre estos aspectos y la moral del trabajo _ imperante en la empresa. Conforme a esta idea, el mode -- lo Lickert pretende demostrar el incremento de la moral _

y la productividad de las empresas de acuerdo con un estilo de dirección que denomina participativo, en contraposición a otro que llama autoritario. Lickert identifica la medición de estos 2 tipos de dirección con el análisis de algunos de los factores humanos de la organización de mayor importancia:

- 1) Procesos de liderazgo usados.
- 2) Carácter de las fuerzas motivacionales.
- 3) Carácter del proceso de comunicación.
- 4) Carácter de los procesos de interacción e influencia.
- 5) Carácter de los procesos de toma de decisiones.
- 6) Carácter de fijación de los objetivos u órdenes.
- 7) Carácter de los procesos de control.
- 8) Los fines de actuación del entrenamiento.

Estos datos son obtenidos por medio de una encuesta de actitud, en la que se solicita la respuesta a una escala que va de lo más autoritario a lo más participativo Lickert identifica 3 clases de variables en una organización: casuales, intermedias y de resultados. Las casuales son definidas como variables independientes que determinan el comportamiento de la organización y los resultados que ésta espera obtener; las variables intermedias - diagnostican el clima favorable prevalente y las de

resultados reflejan, finalmente las metas alcanzadas en términos de productividad, ganancias, etc..

DIFICULTADES DE LA MEDICION

Uno de los serios problemas que enfrentarán quienes pretendan medir los Recursos Humanos será de la carencia de estadísticas apropiadas. Los modelos de cuantificación monetaria que se han esbozado y otros, requieren -- una tremenda y permanente masa de datos su obtención puede significar fuertes erogaciones por parte de la empresa de tal suerte, que estas quizá desistan de cualquier intento de medir sus Recursos Humanos.

Aún disponiendo de las estadísticas suficientes, -- los cálculos no son sencillos.

Por otro lado, las mediciones de actitudes requieren aparte de los especialistas en la materia un clima propicio, para no provocar desconfianza.

12) VALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Constituye una práctica universal conducir evaluaciones periódicas de la condición financiera de una orga

nización con el fin de poder observar cualesquier deficiencias y aplicar la acción necesaria para corregirlas. Tal evaluación puede descubrir no solo la presencia de deficiencias, sino también puntos fuertes que no estaban reconocidos. Se podría suponer que una función tan importante como la administración de personal podría recibir la misma evaluación cuidadosa que los aspectos fiscales de una organización con el fin de que se pudieran reconocer todos los puntos débiles como los fuertes como base para una acción inteligente. Sin embargo en pocas empresas se lleva a cabo esto. El método que más se usa para la evaluación de los informes estadísticos que son recibidos por la alta gerencia con regularidad.

El primer paso para llevar a cabo una evaluación de la función administrativa del personal es identificar -- sus funciones respecto a las cuales se desea más información. Una vez que hayan sido identificadas las principales funciones paso a paso es evaluar cada actividad, después se determinan las fuentes de información para tener datos objetivos, confiables y válidos.

VARAS DE MEDICION PARA LA EVALUACION.

El registro de rotación de empleados, registro de -

ausentismo, frecuencia y severidad de accidentes, registro de pérdidas de desperdicios, solicitudes de los empleados para ser transferidos, registro de quejas, inventarios de personal, estándares de tiempo y registros de producción, especificaciones de puestos, costos de reclutamiento de los empleados, calificaciones de pruebas antes y después del entrenamiento, registros personales de los empleados, costos de métodos de entrenamiento, datos de nómina, registros de salud,.....

ACCIONES CORRECTIVAS

El valor que se obtenga de la información recopilada en las apreciaciones se apoya para corregir deficiencias en el programa de personal. Los análisis de la información pueden revelar que necesitan ser revisados algunos cambios en los procedimientos para desempeñar algunas funciones del personal. Aún es posible que programas completos deban someterse a una cuidadosa revisión para que satisfagan los objetivos que se han establecido. Finalmente, las políticas mismas para las diferentes funciones deberán ser examinadas para determinadas si son adecuadas como parte de la política total del personal.

13) EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA

DOUGLAS Mc GREGOR (5), como Elton Mayo, representa el papel creciente del científico de la conducta en el desarrollo de enfoques para una administración eficaz. Su gran contribución fué brillante expresión y defensa, en la propuesta de la teoría X teoría Y, de la filosofía de la administración, que creía necesaria para hacer frente a las necesidades actuales y futuras, en contraste con lo que él llamaba métodos tradicionales. Mc Gregor era al mismo tiempo un erudito cuya forma sincera de expresarse recuerda a Mary Parker Follet. Estaba preñado como educador y psicólogo e inicialmente enseñó psicología en Harvard y en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Pero desde 1954, hasta su fallecimiento fué profesor de administración industrial en el M.I.T. y su experiencia en la práctica administrativa fué extensa especialmente como Presidente de Antioch College y consejero de la Standard Oil Company (New Jersey) y otras compañías importantes.

El lado humano de la empresa fué la primera exposición publicada de sus tesis teoría X, teoría Y. Ha logrado una aceptación creciente a medida que más directores han adoptado los métodos de administración por ob-

(5) Cita. Al final de cada capítulo.

tivos, en un esfuerzo para lograr el compromiso de sus grupos. El escrito hace referencia especial al miembro de la organización que prolifera, al empleado profesional, cuya importancia para los directores crece a saltos a medida que aumenta la importancia que se da a la investigación y a la tecnología. Ha llegado a ser corriente decir que el desarrollo más importante en el próximo cuarto de siglo tendrá lugar en las ciencias sociales, no en las físicas; que la industria el órgano económico de la sociedad tiene el conocimiento fundamental para utilizar la ciencia física y la tecnología para el beneficio material de la humanidad y que ahora tenemos que aprender como utilizar las ciencias sociales para hacer verdaderamente eficaces nuestras organizaciones humanas.

Una necesidad satisfecha no es un motivador de conducta. Esta es una realidad de profunda importancia.

Es un hecho ignorado normalmente en el enfoque tradicional de la administración de personal.

La filosofía de la administración mediante dirección y control, independientemente de que sea dura o suave es inadecuada para motivar, porque las necesidades humanas en las que se confía este enfoque son hoy en día -

motivadores de conducta sin importancia. La dirección y en control son inútiles esencialmente para motivar a las personas cuyas necesidades importantes son las sociales y egoistas. Tanto el enfoque duro, como el suave -- fracasan actualmente porque, sencillamente son ajenos a la situación.

La gente privada de oportunidades para satisfacer -- trabajando las necesidades que ahora son importantes para ellos, se comporta como podríamos predecir exactamente con indolencia, positividad, renuencia al cambio, falta de responsabilidad, inclinación a seguir al demagogo, demandas irrazonables de beneficios económicos.

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

- (1) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS.
- (2) ADMINISTRACION DE EMPRESAS (TEORIA Y PRACTICA)
AGUSTIN REYES PONCE 2DA. PARTE
EDITORIAL LIMUSA.
- (3) ADMINISTRACION DE PERSONAL
CHRUDEN Y SHERMAN
COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. MEXICO.
- (4) CLASICOS EN ADMINISTRACION
HAWOOD F. MERRIL
EDITORIAL LIMUSA
- (5) EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS
DOUGLAS MC GREGOR

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURISTICA

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURISTICA

Este capítulo tratará de remarcar la gran importancia que tienen los Recursos Humanos con respecto al turismo, a su vez tocaremos algunos temas importantes dentro de esta actividad tales como los antecedentes turísticos en México, la economía del turismo en México, el turismo generador de empleo, la conciencia turística y la importancia de dichos Recursos dentro de esta actividad.

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL TURISMO EN MEXICO

El turismo como fenómeno social de masas se ha convertido en los últimos años para algunos países, en factor importante y aún básico de su economía. En efecto, la llamada industria sin chimeneas, constituye hoy en día para países como Suiza, Italia y España para no citar más, una de las actividades de mayor trascendencia para sus perspectivas económicas nacionales.

En México, aún sin haber alcanzado, el desarrollo que tienen países Europeos citados anteriormente, tiene sin embargo, un lugar de notorio relieve en su economía, es por ello que lejos de constituir un fenómeno de importancia exclusiva para el factor de prestador de servi---

cios, se ha constituido principalmente por la complejidad que encierra, en un acontecer de interés nacional. No es de extrañar, en consecuencia que el gobierno haya intervenido desde los albores de su nacimiento, en su reglamentación y haya creado organismos públicos encargados de dirigir las actividades turísticas nacionales.

Efectivamente, el valor del turismo trasciende de -- los sectores inmediatamente relacionados con él, para convertirse, no solo desde el punto de vista económico sino, también desde el social y humano, es un fenómeno de interés nacional.

Los antecedentes históricos del turismo en México se han dividido en etapas: (1)

1) ETAPA DE NACIMIENTO DE 1920 A 1940. La cual se caracteriza por el aparecer de las primeras corrientes turísticas extranjeras, de hecho existe turismo nacional na cen los primeros servicios propiamente turísticos: 1) la hotelería turística, 2) las primeras agencias de viajes, 3) los primeros organismos especializados....

2) ETAPA DE DESARROLLO DE 1940 A 1958. Empieza a de sarrollarse en forma muy acelerada el fenómeno turístico.

(1) Cita.Al final de cada capítulo.

y México cobra gran auge, no existe tiempo para planear adecuadamente todas las actividades. En materia de servicios se crean los grandes hoteles, se multiplican las agencias de viajes, aparecen los transportes turísticos y los guías especializados.

3) ETAPA DE TECNIFICACION DE 1958 HASTA NUESTROS -- DIAS. El desarrollo turístico había sido espontáneo y se hizo necesario analizar desde un punto de vista técnico al fenómeno que se ha desarrollado en forma natural y espontánea. México está en esta tercera etapa de evolución del turismo. La importancia que el poder público debe atribuirle al turismo fué reconocida por el Lic. -- Adolfo López Mateos, en la iniciativa de reformas a la ley de secretarías y departamentos del estado en 1958.

El sector privado ha estado presente, apoyando con su iniciativa y con su esfuerzo esta política del fomento y tecnificación del turismo.

El crecimiento de la actividad turística requiere un financiamiento que apoye la realización de los planes y proyectos correspondientes. Por tal motivo la ley ordena la creación de un fideicomiso denominado Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), el cual reúne experiencias anteriores en la materia y cuyo objetivo princi

pal será el de asesorar y financiar los programas turísticos.

El turismo es un fenómeno típico del mundo moderno en la persona humana la intensificación de la actividad industrial provoca la necesidad de evadirse del medio en donde cotidianamente se actúa, para, en otras latitudes encontrar la tranquilidad y el equilibrio que le niegan las presiones en su medio ambiente habitual. Por otra parte el creciente desarrollo de las comunicaciones y de los medios de transporte hacen más fácil y económico el viajar.

La importancia económica y social de los viajes y del turismo solo ahora se empieza a reconocer y con razón. Los viajes y el turismo, que se consideran como el sector más grande del comercio internacional, representan una actividad mundial evaluada en más de 100,000 millones de dólares. (2) Las estimaciones sobre su importancia económica varían mucho, debido a la poca fiabilidad y falta de estadísticas sobre viajeros y sus gastos.

Es claro que entender el turismo exige relacionarlo con los desarrollos relacionados con él mismo en econo--

(2) Cita. Al final de cada capítulo.

ma, negocios, ecología, gobierno, legislación, psicología e incluso antropología. Debido a que el turismo es sensible a gran variedad de cambios, las estadísticas se han de reevaluar y poner el día constantemente.

La significación socioeconómica del turismo es debido a la consecuencia más relevante que a primera vista tiene. Sin embargo es indudable la repercusión que el fenómeno presenta en ambos aspectos para la vida de los pueblos. Por ese motivo es preferible analizar en primer término el aspecto social, que por ser menos conocido es con frecuencia olvidado:

1) El turismo interno integra al grupo humano social, efectivamente nos enseña a encontrar al semejante aún, cuando sienta, piense o viva alejado de nosotros -- por lengua, raza, religión o costumbres.

2) Por ello el turismo es indudablemente un importante factor para la paz, para la comprensión y para la unidad del género humano.

3) El turismo tiene un auténtico valor social de interrelación humana que a no ser por él jamás se llevarían a cabo.

4) Eleva el nivel cultural del viajero.

5) Asimismo el turismo da al hombre nuevo, vigor físico; mayores energías para volver a su trabajo cotidiano; a la intensidad de la monotonía de la vida, energía; a las preocupaciones siempre las mismas y siempre renovadas que el ritmo avasallador del trabajo impone a las -- grandes mayorías.

6) Consecuencia con lo anteriormente expuesto, es el desenvolvimiento de lo que se ha dado en llamar turismo social, esto es el término para todos, el obrero, empleado, el campesino, el burócrata, el comerciante, todos ellos están sujetos a las mismas ansias, aunque con distintos caracteres particulares y para ellos el turismo representa una necesidad de remanso, una novedad que afanosamente se busca y se sueña en los días cotidianos.

Los más importantes beneficios económicos del turismo son:

- El país receptor del turismo debe tener toda clase de servicios para la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias de los viajeros. Ello supone la creación de una super estructura a este fin destinada. - El turista desea vivir mejor que en su propio hogar, ansía más comodidades más perfección, mayor placer en su vida material y a todo esto debe responder el prestador de servicios. Lo anterior requiere toda una organiza---

ción un conglomerado de hombres que vivan y trabajen para el turismo. Es una fuente de trabajo.

- Además no hay que olvidar que el turista internacional exporta al país que visita, conocimientos y aporta divisas sin que ese país receptor tenga que enviar al extranjero sus propios recursos. Por eso el turismo ha sido para países europeos de la postguerra de vital importancia, para poder nivelar sus balanzas de pago y rehacer sus economías nacionales.

- La industria turística es de carácter terciaria, porque vende servicios, ya que los productos no son de ella misma, sino ajenos.

- El turismo ayuda a la circulación de la riqueza, especialmente, en el país receptor.

SIGNIFICACION ECONOMICA DEL TURISMO EN MEXICO

Al hablar del fenómeno turístico ha sido frecuente destacar la importancia que dicho fenómeno tiene dentro de las economías nacionales, pero en muchas ocasiones al destacarse el papel que desempeña, se permanece en el campo de las generalizaciones, razón por la cual no se logra percibir en sus justos límites la significación de esta actividad.

Con el objeto de poder precisar cual es la forma en que destaca dentro de la economía nacional el fenómeno -turístico, se hace necesario recordar que la corriente -turística que es la fuente generadora de la actividad -- económica, debe clasificarse en extranjera y nacional, a su vez la corriente turística extranjera debe ser subdividida en corriente turística fronteriza y al interior -del país, entendiéndose por esta última la que permanece más de 72 horas dentro del territorio nacional, internándose más allá de las ciudades fronterizas. Asimismo la corriente turística se subdivide en interna y egresiva, entendiéndose por esta última la que sale fuera de nuestras fronteras. Dado que es difícil que ningún país tenga una economía cerrada, es decir que no se lleven a cabo intercambios de mercancías y servicios con el extranjero en su afán de allegarse recursos que permitan satisfacer las necesidades que le impone el crecimiento económico. Estas transacciones con el exterior se registran en un instrumento contable denominado Balanza de Pago -- donde se anota el valor monetario de las entradas y salidas de bienes y capitales, representadas en las cuentas corrientes y de capitales.

La cuenta corriente la integran a su vez la Balanza Comercial y la Balanza de Servicios, esta última comprende a las llamadas exportaciones e importaciones invisi--

bles o sea aquellos intercambios intangibles de servicios donde destacan los conceptos de turismo del interior y -- fronterizo.

En las zonas bien desarrolladas, el turismo puede enriquecer el lugar, porque se abren nuevas tiendas, cines_ y restaurantes. El residente tiene diversiones y otras - ventajas sociales, que antes eran inalcanzables en las zo nas menos desarrolladas, los enclaves turfsticos pueden - ser fuente de frustraciones y resentimientos. En algunos puntos del lugar hay buenas calles, suficiente suministro de agua y otras ventajas; el resto queda como era.

Los costos y utilidades no se distribuyen por igual. Lo que quizá sea una ganancia para un grupo puede ser pér dida para otro grupo dentro del mismo conjunto. Quienes_ administran hoteles y restaurants quizá saquen ganancias_ del turismo, pero los residentes permanentes pueden su--- frir costos por lo que se refiere a apiñamiento, contami nación y en algunos casos, otro estilo de vida.

Los beneficiarios del turismo 'probablemente serán los - propietarios de bienes y raices, los dueños de terrenos y los constructores.

EL TURISMO COMO ESTRUCTURA DE SERVICIOS

El hecho de que un grupo numeroso de personas se -- traslade de un sitio a otro en forma transitoria, es de-- cir que en forma temporal trasladen su residencia, impli-- ca la presencia en términos económicos, de una demanda_ masiva de carácter peculiar que busca satisfacción a las necesidades del viajero, demanda que no solo se refiere_ a la satisfacción de las necesidades elementales como -- son: comida, vestido, habitación, traslado,... sino que_ debido a que el fin preponderante del viaje es el ocio -- (placer, descanso.....). Hay una multitud de necesida-- des secundarias que hay que satisfacer para que el viaje cumpla la función pensada por el turista. Más aún las -- mismas necesidades vitales deben ser satisfechas en for-- ma tal que contribuyan a alcanzar el objetivo fijado en el viaje.

Por otra parte, debe tomarse en cuenta que se trata de un grupo numeroso y por ende no es fácil que en el si-- tío que se encuentre la corriente turística, puedan ser_ satisfechas las mencionadas necesidades en la forma ordi-- naria en que lo hacen los habitantes de ese lugar, de -- ahí a que sea indispensable la presencia de una activi-- dad especial que proporcione los satisfactores a la co--

riente turística en la forma más eficaz y apetecida por el viajero.

Surge así la necesidad de una estructura que sirva_ específicamente al turismo, es decir de una red de servi_ cios turfsticos.

La corriente de viajeros, además de ser numerosa y_ de ser temporal, va en busca de un objetivo concreto que en términos generales lo hacemos mencionado con el con-- cepto de ocio, o sea que todas las necesidades (incluso_ las vitales) están en ese momento subordinadas al placer, descanso, salud... en forma tal, que no basta con pro-- porcionar los bienes materiales que comunmente satisfa - las necesidades del hombre para que quede satisfecho el_ motivo del viaje, sino que hay que hacerlo en la forma - precisa y adecuada para que si ayude al viajero a alcan- zar el objetivo buscado al viaje. Y eso no puede hacer- se sino mediante una actividad humana, especial que --- ofrezca los bienes y facilidades necesarias al turista - en la forma por él apetecida.

De otro modo, expresa la idea, se requiere de la -- existencia permanente de una red específica de servicios destinada a satisfacer las necesidades viajeras del tu-- rista en la forma demandada por él.

Las anteriores consideraciones hacen ya posible delinear cuales son las características que debe reunir el otro aspecto de la realidad turística y que se ha llamado estructura de servicios turísticos:

A) En primer lugar debe existir una actividad humana organizada y permanente (estructura) encargada de satisfacer las necesidades de la corriente turística. Esta estructura debe ser permanente debido a que una de -- las características de la corriente turística es la de -- ser permanente y continua. Por otra parte la actividad_ debe ser organizada debido a que otra característica de_ la corriente turística es la de ser numerosa y no se puede satisfacer necesidades de grupos sin una organización permanente.

B) Dada la motivación preponderante del viajero, -- los satisfactores deben ser proporcionados en una forma_ eficaz para alcanzar el objetivo buscado por el viajero, lo que no puede hacerse sino a través de una actividad - se servicio.

C) Como son numerosos los viajeros y numerosas las_ necesidades no se trata de un simple servicio individual sino que la naturaleza del fenómeno exige la creación de una producción serial de servicios, es decir el establecimiento de una red que en forma permanente produzca los

servicios adecuados para satisfacer las necesidades del turista (industria de servicios)

D) Dicha red o estructura de servicios es altamente especializada porque satisface necesidades muy particulares.

El análisis de estos elementos nos permite, ya exponer una noción general del otro aspecto del fenómeno turístico y que se ha llamado estructura de servicios turísticos.

Se trata de una estructura operacional de servicios altamente especializada, permanente cuya misión específica es la de proporcionar los satisfactores de la corriente turística en la forma eficazmente adecuada para que el turista alcance el objetivo de su viaje.

Debe insistirse que no basta proporcionar los bienes sino que es necesario servir esos bienes, pues de ello depende la eficacia y el éxito en la actividad turística.

Lo expuesto con anterioridad, nos permite percibir con claridad que el fenómeno turístico presenta 2 aspectos fundamentales:

La corriente turística y la estructura operacional de servicios; y la reunión de estos 2 aspectos es lo que constituye la llamada realidad turística de un país, cuyos elementos y factores deben ser específicamente determinados y clasificados en forma sistemática para obtener un conocimiento objetivo del fenómeno turístico.

EL TURISMO AUMENTA EL NIVEL DE EMPLEO

La actividad turística como otras actividades tiene peculiaridades muy significativas para llevar a cabo su proceso operativo, la más notable es la intensidad de mano de obra que requiere para su funcionamiento, de ahí que una de las más procuradas repercusiones del turismo en el marco socioeconómico de un país sea la generación de empleos.

En la actualidad se estima que por cada cuarto de hotel construido se emplea de 2 a 2.5 personas y por cada plaza ocupa se crean de 2 a 3 oportunidades de empleo directo. (1)

En México se estima que en los destinos distintos de sectores relacionados directamente, con el turismo ocupan alrededor de 880 mil personas. Este nivel se ele

(1) Cita. Al final de cada capítulo.

varía aún más si se incluyera la generación de empleos - que han producido las actividades que en forma directa - contribuyen a su surgimiento y desarrollo, como lo son - la construcción de infraestructuras generales y estructu- ras específicas.

LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL TURISMO

Dentro de la actividad turística el recurso más im- portante es el elemento humano, dicho de paso constituye el principal problema con relación a dicha actividad. -- Antes de analizarlo de lleno, conoceremos ciertos aspec- tos importantes al respecto:

1) EL MERCADO DE TRABAJO EN LOS PAISES SUBDESARRO- LLADOS. (5) Los principales problemas del empleo en el mundo contemporáneo, de acuerdo con las causas que los - producen adoptan las siguientes 4 formas:

a) El desempleo ocasionado por la deficiencia de la demanda total, que tiene un carácter cíclico y que es -- propio especialmente de los países desarrollados indus- trialmente.

b) El desarrollo originado por las variaciones esta- cionales de la producción o de la demanda cuyas consec-

(5) Cita. Al final de cada capítulo.

encias más graves se dan en los países que tienen mayores volúmenes de mano de obra dedicados a actividades de esta clase.

c) El desempleo cuya causa son los cambios en la estructura del sistema económico mismo, en virtud de cambios permanentes de la demanda y en la composición de la producción.

d) Los problemas representados por insuficiencias de capitalización para el desarrollo sectorial, es decir, de carencias de equipos primordiales y otros recursos complementarios.

Mencionado lo anterior, se complementa en figura de que México ocupa entre los países latinoamericanos que -- han logrado un crecimiento más rápido y continuado durante un período bastante amplio, pese a lo cual aún lo ostenta graves distorsiones estructurales cuya corrección exige políticas vigorosas que aceleran la formación de capital y que establezcan las bases necesarias para superar la irracionalidad de la economía y la notoria inequidad en la distribución del ingreso.

Puede estimarse que en la próxima década, si hemos de atenernos a las tendencias previsibles tocará a México vivir la época más difícil de su desarrollo económico, --

pués requerirá de un mayor crecimiento hacia dentro para lograr aumentar sostenidamente el ingreso real para enfrentar inestabilidades internas originadas por presiones inflacionarias y sobre todo por el desequilibrio externo resultante de la contracción de los mercados exteriores.

Por lo tanto las inversiones en capital humano constituyen un aspecto de singular importancia en el proceso de desarrollo y esto, particularmente en el momento en que se inicia la etapa del crecimiento hacia dentro o sea principalmente a través de factores internos.

Los recursos con fines educativos no suelen definirse al presente como un gasto improductivo sino como un activo que es asimilado al desarrollo del hombre en todas sus facetas y que se manifiesta en la actividad económica. La educación así entendida tiene una proyección individual y otra social expresada, respectivamente, en la realización plena del ser humano particular y por su impacto en la eficiencia de la producción, inversión económica.

Desde el punto de vista económico destaca su carácter de inversión, en virtud de que la educación y el --

adiestramiento contribuyen a facilitar la absorción de - tecnologías y el aumento del nivel de productividad, con su correlativo en el aumento de la renta nacional. Con_ todo esto que se ha expuesto se resalta la importancia - de la educación y adiestramiento del personal dentro de_ la economía nacional, pero al igual se debe resaltar la - importancia de la selección y capacitación de dicho per- sonal.

LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO (4)

La política general sobre administración de Recur-- sos Humanos generalmente propone que el reclutamiento y_ la selección proporcionen cantidades adecuadas a los ti- pos de energía humana correctos. También intenta que la mayoría de los empleados tengan una oportunidad para con_ tinuar su desarrollo y para prepararse para puestos que_ implique habilidades más altas y mayores responsabilida- des. En este sentido, la función desarrollo sigue y su- plementa a la función de formación de personal.

Dicha preparación debe estar enfocada a la especia- lización de sus tareas y la atención hacia el turista; - sobre este aspecto se debe señalar su extremada importan_

(4) Cita. Al final de cada capítulo.

cia debido a que uno de los principales problemas que su
fren las instalaciones hoteleras de todo México.

2) SOCIOPSIKOLOGIA DEL TURISMO DENTRO DE LOS RECURSOS HU
MANOS. (3) El turismo es algo más que una dinámica de -
divisas una fuente de riquezas o una industria de trans-
portes y de hoteles. El turismo es sobre todo, un flore-
cimiento de la civilización, una manifestación humana --
que nace cuando la cultura de un pueblo logra obtener ex
cedentes de energías sociales y económicas e intereses vita-
les por encima de las necesidades imprescindibles para -
la estabilidad y el sustento. No desarrollan turismo si
no los pueblos que han adquirido un razonable índice de_
bienestar y que son capaces de acumular bienes sociales_
y económicos.

La hospitalidad mexicana es una conducta con raíces
prehispánicas. El individuo que transitoriamente abandona su hogar
y práctica el turismo va, allende sus propias fronteras, buscando -
contrastes, cambios fundamentales en la forma de entender la vida,-
la gente y las cosas. Pero por encima de esta búsqueda de valores -
contrastados con los suyos propios, anhela una atmósfera de
cordialidad de amistad, que en el caso de México puede -
resumirse en una palabra: hospitalidad; elemento de con-
ducta presente desde siempre en la psicología del mexica

(3) Cita. Al final de cada capítulo.

no. Esta se presenta desde antes de la conquista, en -- los indios de México.

CONCIENCIA TURISTICA. (3)

Conciencia turística es la actitud mental adecuada_ que debe normar nuestros actos, individuales y colecti-- vos y que debe operar en 3 sentidos: en nuestras relacio_ nes y contactos con los turistas; ante quienes suminis-- tran los servicios turísticos y en los que se refiere a_ la conservación de aquellos bienes susceptibles de uso tu_ rístico.

En relación con los turistas, debe considerarse el_ trato afable y cortés y la absoluta honradez y equidad - en las transacciones comerciales que con ellos se cele-- bren. Es decir: tener pleno conocimiento del bien que - podemos hacerle o del mal que debemos evitarle, todo -- ello dentro de un clima de dignidad, acorde con el senti_ do de la hospitalidad mexicana y nunca a niveles de ser- vilismo.

Este respeto debido al extranjero supone, negativa_ mente no despreciarlo, no hacerle desaires, no abandonar_ lo en la necesidad, positivamente significa buena educa- ción, comprensión, simpatía, atenciones.

(3) Cita. Al final de cada capítulo.

El trato humano que se debe brindar al turista ha -
de comenzar a ofrecerse en la frontera misma; pues es -
de capital importancia la primera impresión que se reci-
be. Debe haber una capacitación especial referida a las
exigencias turísticas para todas aquellas personas que -
de una manera o de otra tienen que ver con los visitan--
tes. Y debe también impartirse una educación en los ser-
vicios turísticos, sino entre todos los ciudadanos. Es-
to es un aspecto que debe educarse desde niños.

La creación de la Conciencia Turística no es tarea -
fácil ni rápida, ni ausente de problemas. Sin embargo, -
siendo necesaria y hasta de los canales de comunicación -
adecuados para establecer con la comunidad un diálogo --
permanente, sistematizado, vertebrado con instrumentos -
eficaces de divulgación que aseguren la penetración de -
los mensajes dentro del receptivo y sensible universo --
psicológico del mexicano.

La estrategia publicitaria a seguir en una campaña -
de conciencia turística hace recomendable la aplicación -
de los medios de información masiva. A estos deben su--
marse otros en los que pueden producirse impactos más du-
raderos y eficientes: las aulas escolares, en donde debe
impartirse la educación turística, no solo como auxiliar

para el aprendizaje de determinadas materias, sino como medio para alcanzar objetivos específicos.

Si el hombre es la medida de todas las cosas, cada mexicano es, ante el turista la medida exacta de México. Trabajar honestamente para el turismo si se quiere -- que el turista trabaje permanentemente para México. En su país de origen, vale lo mismo la opinión de un turista rico que la de un turista pobre, tratémoslos con --- idéntica cortesía.

El mejor elogio que un turista puede hacer de México..... es regresar a él.

Para acreditar turísticamente a un país, se requiere de mucho tiempo, mucho dinero y mucho esfuerzo. Para desacreditarlo basta un error.

EL MEXICANO ANTE EL TURISTA

El turista extranjero influye en el mexicano. Los aspectos exteriores, la forma de vestir, sus hábitos -- respecto a la limpieza, higiene, alimentación, van determinando la aceptación de ciertas modalidades y el rechazo o indiferencia hacia otras.

Según una investigación realizada por el Dr. Edmundo Buentello y Villa para la U.N.A.M.; el mexicano en general, muestra una actitud de tranquilidad ante el turista; lo ve pasar, se interesa por lo que compra, pero no experimenta la admiración ni la curiosidad de otros pueblos. Estando en México un grupo de turistas fué interrogado respecto a los servicios turísticos en México y se obtuvieron las siguientes respuestas:

SERVICIOS TURISTICOS

HOMBRES	MUJERES
60.77 %	67.69%
poco eficientes	poco eficientes

Frecuentemente, en la publicidad turística se alude al carácter hospitalario del mexicano y a la delicadeza con que practica la hospitalidad con el turista. - En una encuesta realizada en junio de 1970 por el Consejo Nacional de Turismo, entre 8,000 agentes de viajes - de los Estados Unidos y Canadá, entre los comentarios favorables detectados referidos a México figuró, en primer término, la amabilidad de la gente.

La hospitalidad es un fenómeno de conducta que surge como respuesta a un estímulo. En el turismo, la hos

pitalidad mexicana, se manifiesta particularmente ante el estímulo del turista, del norteamericano particularmente, por ser éste el prototipo del turista extranjero en el ánimo de anfitrión mexicano y por provenir de la potencia extranjera, que dado el dinamismo de su expansión está más presente y activa que cualquier otra.

Por último cabe señalar la razón por la cual los turistas viajan y esto se llevó a cabo mediante encuestas (2) y las razones más importantes para escoger un lugar de visita fueron:

- gente amable y acogedora.
- alojamiento comodo.
- panoramas naturales y bellos.
- precios razonables.

Siguieron en importancia:

- costumbres y modo de vida atractivos.
- buen clima.
- recreaciones interesantes.
- buena comida.

(2) Cita. Al final de cada capítulo.

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

- (1) TEORIA GENERAL DEL TURISMO
MANUEL RAMIREZ BLANCO
EDITORIAL DIANA
- (2) EL NEGOCIO DEL TURISMO
DR. DONALD E. LIENDEBERG
EDITORIAL DIANA
- (3) SOCIOPSICOLOGIA DEL TURISMO
HECTOR MANUEL ROMERO
DAIMON
- (4) MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES
DAYLE YODER
NUEVA EDICION 2DA. IMPRESION
C.E.C.S.A.
- (5) PROBLEMAS DE LA MANO DE OBRA EN MEXICO
GLORIA GONZALEZ SALAZAR
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS.

CAPITULO III

SITUACION TURISTICA ACTUAL EN PUERTO VALLARTA

(1984 - 1985)

SITUACION TURISTICA ACTUAL EN PUERTO VALLARTA

En este capítulo se tratará de analizar cual es la situación actual (1985) de Puerto Vallarta, puesto que es fundamental saberla para poder evaluar más exactamente los Recursos Humanos existentes en este Puerto.

Como se podrá apreciar, puntos como el escaso alojamiento, la deficiencia de los servicios públicos y otros temas ajenos al turismo pero influyentes, afectan a la actividad turística y si a esto le agregamos una deficiencia en los Recursos Humanos hoteleros el problema se agrava considerablemente.

Asimismo analizando la situación se podrá emitir al final de dicho estudio un juicio más exacto.

LA HOTELERIA EN PUERTO VALLARTA (1)

La variedad de hoteles existentes en Puerto Vallarta responde a las necesidades del tradicional mercado vacacional de los diferentes centros turísticos del mundo.

Surgidos como pequeños establecimientos que se administraban familiarmente y que más adelante fueron apoya-

(1) Cita . Al final de cada capítulo.

dos por la promoción pública de las distintas fuentes hoteleras de la actualidad representen una industria floreciente y compleja, que exige cada vez más, técnicas y mecanismos sofisticados de operación administración, financiamiento y promoción.

El crecimiento de la oferta hotelera en Puerto Vallarta ha sido espectacular y en ningún centro turístico del país se ha suscitado este fenómeno. En 1983 se contaba con 6,890 habitaciones disponibles y para finales de 1985 esta cifra aumento a más de 9,000 que abarcan -- clasificaciones de una estrella hasta denominadas Gran Turismo; así como establecimiento de tiempo compartido.

De esta manera la industria hotelera de este bello puerto está en condiciones de brindar al turismo nacional y extranjero una gama de servicios al alcance de todos los presupuestos, aunque en este período la crisis del país esté afectando considerablemente la economía de este puerto en forma negativa.

SOLIDO DESARROLLO EMPRESARIAL

El desarrollo en Puerto Vallarta durante los últimos 4 años, ha sido un desarrollo sólido, constante y --

con una infraestructura proyectada hacia un futuro a mediano plazo. La iniciativa privada, los empresarios --siente que en Puerto Vallarta tienen el respaldo de las autoridades locales, estatales y federales, para desarrollar una infraestructura de servicios y aprovechar el maravilloso encanto de una población que se agrupa en unas colinas verdes ante una bahía estupenda. Como decía un poeta local: Puerto Vallarta es un Taxco frente al mar.

Sus objetivos como miembros de la iniciativa privada son más que seguir creciendo horizontalmente en los próximos 5 años; será reforzar, consolidar y hacer eficientes la infraestructura actual existente y optimizar los servicios que prestan, pues un destino como Puerto Vallarta, con el turismo nacional y extranjero que nos visita, con las líneas aéreas nacionales y extranjeras que los comunican diariamente a ciudades importantes y con las líneas de cruceros que semana a semana visitan este puerto; es una enorme responsabilidad empresarial y social para optimizar las industrias sin chimeneas, que es una sólida fuente de divisas a nivel estado y a nivel república.

OFERTA HOTELERA Y OCUPACION

<u>AÑOS</u>	<u>OFERTA HOTELERA</u> (Número de cuartos)	<u>OCUPACION</u>
1975	2,687	66.1 %
1976	2,974	59.7 %
1977	3,099	61.9 %
1978	3,223	63.8 %
1979	3,976	72.8 %
1980	4,591	66.3 %
1981	4,783	57.0 %
1982	5,595	62.9 %
1983	5,700	82.1 %
1984	6,224	67.9 %

VISITANTES HOSPEDADOS EN HOTELES (en miles)

<u>AÑOS</u>	<u>NACIONALES</u>	<u>EXTRANJEROS</u>
1975	150.0	128.2
1976	154.8	139.2
1977	162.0	153.1
1978	170.4	183.4
1979	193.2	233.1
1980	188.1	268.5
1981	168.2	253.1
1982	186.9	315.2
1983	193.0	496.5
1984	175.9	442.3

FUENTE: Secretaría de Turismo.

2) EL COMERCIO VALLARTENSE

La ciudad de Puerto Vallarta es uno de los más importantes polos de desarrollo turístico de nuestro país, es reconocida como una de las más atractivas opciones al turismo internacional ya que cuenta con una infraestructura turística a la altura de los mejores centros de recreo del mundo.

Enclavada en la costa Jalisciense en el Pacífico, constituye en más de una forma una delicia para quienes gozan de sus pequeñas playas, puntas y escolleras muchas de ellas en estado virgen donde revientan las olas con su majestuosa espuma.

El origen de Puerto Vallarta, lo asienta la historia, como uno de los principales puertos de abrigo y comercio de nuestro país, tuvo lugar cuando las cosechas de plátano y la obtención de aceite de coco se exportaban en forma cuantiosa.

Poco a poco fué dándose a conocer entre comerciantes viajeros como una plaza de prometedoras posibilidades, muchos de ellos decidieron establecerse fundando pequeños negocios principalmente enfocados a cubrir las ne

cesidades de un bonito pueblo que se desarrollaba gracias a las frecuentes llegadas de comerciantes mexicanos y extranjeros. De esa forma, se empezaron a crear los servicios necesarios para atender a los viajeros. Nacieron los primeros hoteles, fondas y tiendas de artesanías locales, estas últimas muy apreciadas por los visitantes, también se inició una industria de calzado, gracias a que uno de sus pobladores fabricaba un estilo de zapato diferente al que se hacía en el resto del país.

Los vestidos bordados a mano tuvieron también gran demanda y el ingenio de otros lugareños los llevó a crear artesanías novedosas como los famosos anillos de coco.

En la actualidad Puerto Vallarta ha reunido en sus comercios una gama infinita de productos artesanales de todo el país que pueden satisfacer el gusto de los turistas más exigentes.

Aquí se puede encontrar desde productos de cuero y pieles finas, onix, platería hasta joyería fina y de fantasía, ropa típica y de moda para playa.

Aunque se ha dicho que Puerto Vallarta es mundial:

mente reconocido por la película: la noche de la Iguana; debemos resaltar que esa fama se debe primordialmente a la cortesía de sus habitantes, a la dedicación de éstos a preservar su arquitectura tradicional de características especiales como ejemplo podemos citar el conocido paseo del Malecón y sus típicas calles empedradas.

Para llevar a cabo una visión más objetiva de la situación turística actual en Puerto Vallarta, se desarrolla a continuación una serie de datos, noticias y hechos que se han suscitado en dicho puerto y que repercuten o están relacionados con la actividad turística; dichos datos se han obtenido por medio de periódicos y revistas especializadas y presentan en orden cronológico (por fechas):

Puerto Vallarta sufre los embates de una campaña de desprestigio que lo dañará como destino turístico internacional.

Veinte millones de pesos para el Plan de Emergencia Promocional de Vallarta, serán destinados para Puerto Vallarta; decidió la Asociación de Hoteles y Moteles de Puerto Vallarta, la Cámara de Comercio Local, la Cámara de Alimentos Condimentados, las Agencias de Viajes y las Arendadoras de Automóviles. Así lo reveló el Lic. Ga---

briel Igartúa, presidente de los Hoteleros Vallartenses (15 de Febrero de 1985). La única forma de contrarrestar la mala imagen es a través de la promoción. Nuestra intención es que la gente empiece a hablar bien de Puerto Vallarta; dijo a Vive Vallarta, Igartúa Vazquez. Este plan de emergencia consiste en folletos, mapas, -- filmes y otras areas de difusión nacional e internacional. (1)

Con el fin de ampliar los conocimientos sobre Puerto Vallarta entre la población escolar de los grados 4, 5 y 6 de primaria, se está realizando un programa turístico denominado "Conozco mi Ciudad". Se imparte como recorrido por los principales lugares del puerto así como datos generales para que los escolares adquieran una amplia información cultural sobre Puerto Vallarta que pueda serles útil en el futuro. El programa lo está realizando la delegación del Ayuntamiento Local. (1)

En la playa de los muertos, desde hace 5 años existe el propósito de remodelar y reconstruir totalmente el muelle que se encuentra completamente deteriorado -- acción que está considerada de gran importancia turística para el puerto principalmente de esa zona hotelera -- centro que brinda un servicio de 1,500 habitaciones y -- evitará, así, a todos los huéspedes gastar en transpor-

(1) Cita. Al final de cada capítulo.

tación hasta el muelle de la marina, lo anterior fué señalado por el señor Máximo Cornejo, que preside el comité pro-remodelación de la playa de los Muertos y el muelle.

No obstante la campaña de publicidad negativa que -- han realizado algunos medios de publicidad de países extranjeros, con el propósito de desalentar al turismo a viajar en Puerto Vallarta y a otros lugares del país, la hotelería se encuentra en estos momentos a casi el 100% de su capacidad, ésto fué manifestado por el regidor de turismo en esta localidad Cp. Juan José Loredo León. Externó que aunque Puerto Vallarta cuenta con grandes --- atractivos esto no basta para conquistar la confianza -- del turismo, sino que se requiere de seguridad, de tranquilidad, de atención mesurada y precios adecuados. (2)

Diferentes son los aspectos que se tienen que cuidar quiénes viven en Vallarta, uno de los que parecen in-- significantes y que, sin embargo, tienen gran valor ciudadano es la protección al peatón. Aquí es donde entra la colaboración de los conductores, quienes tienen la -- obligación de proteger al peatón. Ceder el paso a Va--- llartenses y turistas es necesario. (3)

(2) Cita. Al final de cada capítulo.

(3) Cita. Al final de cada capítulo.

Respecto a la preferencia del turismo tapatío por - Puerto Vallarta se pudo comprobar que cada día se prefie re con mayor frecuencia el destino Ixtapa, Zihuatanejo, - porque es más barato. El servicio de los hoteles y res- tauranteros es excelente y sobre todo, se da el mejor de los tratos al turista nacional; de manera que Puerto Va- llarta debe tratar de mejorar los servicios prestados al turismo mexicano.

MOVIMIENTO AEROPUERTUARIO EN PUERTO VALLARTA

<u>AÑO</u>	<u>TURISMO NACIONAL</u>	<u>TURISMO EXTRANJERO</u>	<u>CHARTERS</u>
1983	619,845	603,375	86,323
1984	549,263	592,097	111,517
%	-11.39	-1.87	+29.19

Las actividades turística se derrumbó en los princi pales centros de recreo a consecuencia de la crisis eco- nómica opinó Rafael Sareñana, presidente de la Asocia- ción Internal de Ejecutivos de Transportes, Hoteles y -- Agencias de Viajes. Aseguró que la inflación también re percutió en los costos y tarifas. Dijo también que re- sulta negativo el que la Secretaría de Turismo haya re- cortado presupuestos de su promoción y publicidad, en lu gar de apoyar más a los hoteleros, restauranteros, trans- portistas y agencias de viajes pues no hay que olvidar -

que el país vive del turismo, (4)

Puerta Vallarta por la importancia que ha alcanzado en los últimos años, exige la incorporación de personal capacitado a sus empresas; el turismo, esa industria tan sensible y delicada a ciertos factores reacciona favorablemente cuando es trabajada por gente con conocimientos turísticos.

Vallarta es una de las ciudades más tranquilas en el mundo. Violencia y crimen son casi inexistentes. Todo esto lo declaró "Vallarta today"; en respuesta a la acusación y difamación de John Gavin, con respecto al secuestro de Camarena Salazar.

Vallarta puede considerarse como una colonia de Estados Unidos porque la mayoría de su población flotante, casi el 70%, la componen visitantes americanos, además de contar con atractivos de recreación con influencia exterioro

(4) Cita. Al final de cada capítulo.

3) EL INDICE DE CONSTRUCCION EN PUERTO VALLARTA

En la actualidad existen en Puerto Vallarta 12 mil 430 viviendas y existen proyectos para construir otras 4,364 hasta 1988, muchos de los cuales ya se iniciaron y algunos están por terminarse en este mismo año como son conjuntos habitacionales en condominios cerca del Pitillal. (5)

También el sector comercial ha experimentado un desarrollo sistemático en los últimos años y de acuerdo con datos proporcionados en la Cámara de Comercio Local, el crecimiento en los últimos 4 años fué del orden del 30% y en la actualidad existen pocos más de 1,000 negocios instalados en la ciudad. Al igual que en el sector restaurantero, constantemente se abren nuevos negocios, pero por otro lado más se clausuran debido sobre todo a la falta de planeación de los mismos.

Puerto Vallarta refugio de miles de vacacionistas sobre todo extranjeros, dista mucho de ser un lugar a la altura de sitios como Acapulco, Cancún, debido a que los bellos recursos naturales con que cuenta y los sitios que han sido explotados se encuentran descuidados

(5) Cita. Al final de cada capítulo.

en donde se pueden observar diferentes tipos de deshechos. En Puerto Vallarta existe una apatía ciudadana ante el problema de la basura ya que de nada sirve el incremento de personal y rutas si la gente no toma conciencia de esto (6), tomando en cuenta que para el turista extranjero uno de los factores que trascienden en la toma de su decisión cuando planea viajar a México, es el de la salubridad y la higiene.

La mejor fórmula que tiene Puerto Vallarta para contrarrestar la publicidad negativa que se hace a México es dar un buen servicio a los turistas, de ahí lo imperativo de capacitar al personal, afirmó Manuel Gurría presidente de la Asociación Interamericana de Institutos de enseñanza turística u hotelera. Gurría destacó la importancia que tiene atender bien a los visitantes, de ello depende su regreso al país. Sin embargo lamentó que los dueños de hoteles, restaurantes y de todos los establecimientos relacionados con el turismo no externen las necesidades que tienen en materia de personal (7). Pocas perspectivas tiene el estudiante Vallartense; falta de escuelas a nivel Licenciatura y carencias de maestros en algunas asignaturas, son los principales obstáculos a --

(6) Cita. Al final de cada capítulo.

(7) Cita. Al final de cada capítulo.

Los que se enfrenta el estudiante Vallartense que desea continuar su preparación, según señaló el Lic. Ramón -- Arechiga Arcen director de la Escuela de Bachilleres: -- Ignacio Jacobo. (8)

Puerto Vallarta ofrece, además de islas, polvo, basura, ruido, charcos, hoyos y vendedores ambulantes que más bien son una plaga: comentó Karl Bichlmejer, gerente general del hotel Playa de Oro, a raíz de una consulta pertinente a la situación general en que se encuentra este puerto, denominado islas a los hoteles y restaurantes que se encuentra a nivel competitivo con cualquier otro centro turístico. Expresó además que la -- desfavorable ocupación turística, que es más baja que -- la mitad de la ocupación que tuvo el año pasado, se debe a la falta de promoción y publicidad, tomando en -- cuenta que se está compitiendo con el Caribe y Hawaii. -- (9)

Una serie de filmaciones que promoverán este destino fué la que realizaron Peter Ryley, Arnold, ejecutivo de producción de la compañía Neoyorquina de Land Productions y su equipo de camarógrafos, modelos,

(8) Cita. Al final de cada capítulo

(9) Cita. Al final de cada capítulo.

Asimismo es imprescindible tratar de que el gobierno entienda que Vallarta es un centro de captación de divisas, para que se le dé apoyo necesario, fueron las palabras de Fernando García Rossetti, gerente general del hotel Fiesta Americana de esta ciudad. No basta con la unión de los prestadores de servicios, los inversionistas esperan una reciprocidad del gobierno; no se saca nada con tener un estupendo hotel si Vallarta ofrece -- polvo a cambio. (10)

Está visto que Puerto Vallarta como ciudad turística se vislumbra a lo lejos. No falta quiénes defienden o mejor dicho aprueban el estado de las calles y -- quienes por otra parte, estiman la necesidad de un cambio sino por pavimento, por un buen empedrado. El Vallartense necesita además de concientizarse, identificarse con el turismo, mostrar un trato amable y cordial con el visitante para que este sienta que en Puerto Vallarta hay calor humano y hermandad, de esta forma se -- contribuirá en gran medida a borrar la imagen que se -- formó o deformó a Puerto Vallarta. (11)

Con la finalidad de continuar capacitando a todo -- el personal de los hoteles de este destino, para de es-

(10) Cita. Al final de cada capítulo

(11) Cita. Al final de cada capítulo.

ta forma brindar un servicio eficiente y sobre todo profesional a todos los visitantes, la Asociación Mexicana de hoteles y moteles de esta ciudad, impartió el día 4 - al 8 de noviembre, un curso enfocado a la sección de ama de llaves, el que fué impartido por el Lic. Sixto Baez - capacitador de la Asociación de hoteleros en el estado y habra otros cursos más. (12)

Manuel Guerrero Plaza, gerente del hotel playa de oro tiene confianza en que se restablecerá la afluencia de turismo a esta localidad no obstante que la temporada de otoño no hubo. A su parecer Puerto Vallarta fué altamente perjudicado por la competencia desleal de los norteamericanos, que malinformaron y exageraron la nota de los hechos acontecidos con el tráfico de drogas y el pasado movimiento telúrico que afectó tragicamente a la ciudad de México en particular. Refiriéndose a la mayor imagen que ofrece Puerto Vallarta resaltó el grave problema que persiste con la lenta construcción de la carretera de acceso a esta ciudad manifestando que hace 3 años se viene ofreciendo esta obra terminada y por otro lado la imagen de descuido en que se encuentra sumida la ciudad. Ojalá continúen con la campaña de concientización no sólo en la limpieza sino que la gente debe estar

instruida en la conciencia turística que de eso vivimos, señaló dirigiéndose a la campaña que elaboró CANACO con el fin de preparar al pueblo para el turismo. (13)

La Asociación de Hoteles y Moteles de esta ciudad tomó la iniciativa de impartir cursos de capacitación al personal de hoteles de 1 a 5 estrellas. La finalidad de estas charlas es de mejorar el nivel de desarrollo profesional en esta área turística, con el fin de lograr borrar la imagen negativa de que Puerto Vallarta se hizo acreedor. Así lo afirmó Efraín Marquez, gerente de la Asociación Hotelera. Señaló que el objetivo de estos cursos era de capacitar a los empleados que tienen trato directo con el turista a manera de dejarle un recuerdo grato que lo haga volver, dicho de otra manera, concientizar al empleado con el propósito de darle la mejor atención al turista, no por el simple hecho de cumplir sino con la firme idea de hacerlo regresar. (14).

(13) Cita. Al final de cada capítulo,

(14) Cita. Al final de cada capítulo,

HOTEL	CLASIFICACION	PLAYA	RESTAU	BAR	ALBERCA	TELEFONO	AIRE ACOND.	VENTILADOR	F. M.	SERVICIO BAR	CENTRO NOCT.	A. DE VIAJES	RENTA AUTO	LAVANDERIA	SALON JUNTAS	ESTUDIO	SALA DE LEEZ.	DEPORTE	TENNIS	GOLF	T. V.	SUITE	ACEANO	VISITA	ELEVADOR	ACOMODACION	ROOM SERVICE	DISCO-THEP	RAY	SIRENAS	CAMBIO MONEDA	COCHINETA	CUARDOS	TELEFONO	
AZTECA	1																																40	2 - 27 - 50	
BELMAR	1																																27	2 - 05 - 72	
BERNAL	1																																34	2 - 36 - 05	
BUENAVENTURA	4																																177		
BUGANVILLAS	5																																501	2 - 30 - 00	
CAMINO REAL	6.T.																																250	2 - 00 - 02	
CHULA VISTA	1																																22	2 - 02 - 90	
CLUB DE TENNIS	1																																11	2 - 27 - 67	
CONCHAS CHINAS	4																																33	2 - 01 - 56	
COSTA DEL SOL	2																																31	2 - 20 - 55	
CENT. VAC. JALISCO	1																																21	2 - 24 - 20	
4 VIENTOS	3																																16	2 - 01 - 61	
ELOISA	3																																150	2 - 15 - 00	
ENCINO	3																																17	2 - 00 - 51	
ESMERALDA M.	1																																27	2 - 04 - 95	
FIESTA AMERICANA	6.T.																																282	2 - 20 - 10	
FONTANA DEL MAR	2																																40	2 - 17 - 12	
GARZA BLANCA	5																																80	2 - 10 - 23	
GIRASOL SUR	3																																160	2 - 23 - 50	
HACIENDA LOBO	3																																145	2 - 16 - 61	
HOLIDAY INN	5																																220	2 - 17 - 00	
HORTENCIA	1																																18	2 - 24 - 84	
LINA	1																																27	2 - 16 - 61	
LA MISION	2																																42	2 - 05 - 52	
LAS GARZAS	1																																11	2 - 14 - 33	
LAS PALMAS	4																																153	2 - 06 - 50	
LOS TULES	4																																150	2 - 09 - 80	
MARILYN	1																																37	2 - 09 - 65	
MARSOL	2																																165	2 - 08 - 65	
MEXICO 70	1																																21	2 - 21 - 90	
MEZA DEL MAR	1																																60	2 - 23 - 08	
MINI HOTEL	2																																5	2 - 39 - 99	
MOLINO AGUA	3																																65	2 - 19 - 07	
OCEANO	2																																52	2 - 15 - 55	
ORO VERDE	4																																160	2 - 13 - 22	
PARAISO	1																																30	2 - 02 - 59	
PARAISO PERICOS	4																																295	2 - 23 - 25	
PLAYA DE ORO	5																																39	2 - 01 - 07	
PLAYA DE LOS ANGELES	5																																		2 - 15 - 83
PLAZA LAS GLORIAS	5																																250	2 - 22 - 24	
PLAZA VALLARTA	5																																354	2 - 43 - 60	
POSADA ANGEL	3																																39	2 - 12 - 29	
POSADA DON MIGUEL	3																																48	2 - 45 - 40	
POSADA R. CUALE	3																																21	2 - 09 - 14	
POSADA ROVER	2																																44	2 - 08 - 36	
POSADA STA. M.	1																																32	2 - 11 - 32	
POSADA VALLARTA	6.T.																																463	2 - 14 - 59	
SAN LUIS	1																																18	2 - 10 - 49	
SUITES PATRICIA	1																																24	2 - 06 - 33	
TORRE BLANCA	1																																43	2 - 44 - 88	
TROPICANA	3																																219	2 - 08 - 29	
VALLARTA SOL	1																																25	2 - 23 - 66	
VALLARTA TORRE	1																																61	2 - 07 - 85	

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

- (1) Vive Vallarta; año 1 #10-15 de Feb. 1985.
Puerto Vallarta.
- (2) Vallarta Opina; #2910-25 de Feb. 1985.
Puerto Vallarta.
- (3) Vive Vallarta; año 1 #11- Marzo 1985.
Puerto Vallarta.
- (4) Invitation to Mexico; año 9 #488 Marzo 1985.
Puerto Vallarta.
- (5) Vive Vallarta; año 1 #12 Marzo 1985.
Puerto Vallarta.
- (6) La Voz de Puerto Vallarta año 1 #0004
- (7) Vallarta Opina; #2960 Abril 1985.
Puerto Vallarta.
- (8) Vive Vallarta; año 1 #15 Abril 1985.
Puerto Vallarta.
- (9) Ocho Columnas; 24 Oct. 1985.
Guadalajara, Jal.
- (10) Ocho Columnas; 25 Oct. 1985.
Guadalajara, Jal.
- (11) Ocho Columnas; 28 Oct. 1985.
Guadalajara, Jal.
- (12) Ocho Columnas; 30 Oct. 1985.
Guadalajara, Jal.
- (13) Ocho Columnas; 6 Nov. 1985.
Guadalajara, Jal.
- (14) Ocho Columnas; 10 Nov. 1985.
Guadalajara, Jal.

CAPITULO IV

IMPORTANCIA TURISTICA EN PUERTO VALLARTA

IMPORTANCIA TURISTICA EN PUERTO VALLARTA

Este capítulo resaltará la importancia turística -- que está teniendo Puerto Vallarta con respecto a los demás centros turísticos nacionales localizados en playa, con lo cual justifica el análisis de los Recursos Humanos hoteleros para detectar posibles fallas y tratar de evitarlas, en caso contrario esta importancia actual podría verse disminuída en futuro próximo.

El turismo de Puerto Vallarta es una actividad que contribuye a la obtención de divisas, la creación de empleos, el desarrollo regional y al estímulo de los demás sectores económicos.

El turismo es intensivo en mano de obra, por lo que su evolución permanente proporciona una gran capacidad para generar empleos. Esto significa que en la prestación de servicios adquiere gran importancia la proporción del gasto que se destina a sueldos y salarios.

La actividad turística de Puerto Vallarta, es considerada como la rama de la economía que mayores beneficios genera a la población. Su crecimiento dinámico se ha desarrollado de la zona centro hacia los extremos, --

permitiendo que las características urbanas mantengan su tradicional encanto. Puerto Vallarta es uno de los destinos turfsticos de playa que mayor grado de utilización ha registrado, convirtiéndose en un centro de importancia en la región.

En 1985 la oferta hotelera de Puerto Vallarta estaba constituida por 70 establecimientos, con una capacidad de 5,700 habitaciones. Durante el periodo 1978-83, el número de cuartos existentes se incrementó de 3,228 a 5,700 con una tasa media de crecimiento del 11% anual.

(1)

La estimación de afluencia turfstica a los hoteles de Puerto Vallarta para el año de 1983 ascendió a 690 mil visitantes, en tanto que para 1978 fué de 354 mil, cifras que representan una tasa 1/2 anual de crecimiento del 14%. (1)

En 1983 recibió una afluencia de 495 mil extranjeros que erogaron 136 millones de dolares y una demanda total de bienes y servicios generada por nacionales estimada en 4,640 millones de pesos. Desde 1978 a la fecha, los visitantes de origen extranjero constituyen el principal segmento del mercado turfstico de Puerto Vallarta, ya que la participación en 1983 fué del 72% del total --

(1) Cita. Al final de cada capítulo.

con una estadía promedio de 5 días, mientras que los nacionales fueron del 28% restante con una permanencia de 2.8 días. (1)

La ocupación en los establecimientos de Puerto Vallarta registró el 64% en 1978 y el 73% en 1979, a partir de ese año se observa un descenso en los niveles de utilización de las instalaciones de hospedaje, alcanzando una disminución de 16 puntos en el año de 1981. En 1982 la actividad turística mostró una recuperación sustancial al presentar un índice de ocupación del 64% y repunte de 1983 no tiene precedente en la historia hotelera de este puerto en virtud de que la ocupación registrada fué del 82%.

El pronóstico de visitantes a Puerto Vallarta estimado para el año de 1988 es de 1 millón de personas, lo que representaría un incremento del 79% con respecto a 1983 y una tasa media anual de crecimiento del orden de 5%. Para dar respuesta a esa demanda, se requerirá la construcción de 3,000 cuartos adicionales para alcanzar una oferta total de 8,700 habitaciones.

La participación de este centro turístico en materia de empleos se estima sea de un total de 10,500 personas para los próximos 5 años de los cuales 3,000 son directos

(1) Cita. Al final de cada capítulo.

y 7,500 indirectos, sumandose a los que actualmente prestan servicio. Al mismo tiempo se calcula que dicho centro captará por concepto de divisas aproximadamente, 210 millones de dolares en 1988 y una derrama económica derivada del turismo nacional cercana a los 7,000 millones de pesos.

La oferta hotelera existente así como el crecimiento proyectado, implican dar énfasis a la formación de Recursos Humanos en el sector. Para ello se pretende alcanzar una meta de 1,500 empleados en los niveles básico y medio durante el período de 1984-1988.

Por consiguiente la actividad turística de Puerto Vallarta es de vital importancia para el desarrollo socioeconómico y cultural del puerto.

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

- (1) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. 13 Feb. de 1985
TOMO CCCLXXXVIII # 30.

CAPITULO V

EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN

PUERTO VALLARTA

EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS HOTELEROS EN PUERTO VALLARTA

La evaluación de los Recursos Humanos se efectuó mediante encuesta a los gerentes generales o gerentes de Recursos Humanos de los principales hoteles de Puerto Vallarta. Esto debido a que el turismo nacional de peso y el 99% del turismo extranjero se hospeda en estos lugares, por consiguiente se deduce que aquí se encuentra el mejor servicio y la mejor calidad del personal.

El cuestionario que se sometió fué el siguiente:

CUESTIONARIO

POR MEDIO DEL PRESENTE CUESTIONARIO SE PRETENDE CONOCER LA SITUACION ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EXISTENTES EN PUERTO VALLARTA. POR LO QUE SOLICITAMOS SU AMABLE COOPERACION PARA LLEVAR A CABO ESTA TAREA, AGRADECIENDO DE ANTEMANO SU INFORMACION.

- CUANTAS PERSONAS TRABAJAN EN EL HOTEL?
- CUANTOS EJECUTIVOS? _____ CUANTOS EMPLEADOS? _____
- QUE NIVEL DE ESPECIALIZACION NECESITAN SUS PUESTOS (- POR NIVELES)?
- CUENTA CON SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?
- LO UTILIZAN? _____
- EN QUE PUESTOS? _____
- QUE METODOS O MEDIDAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL EM

PLEADO TIENEN?

- CON QUE FRECUENCIA LAS USAN?
- QUE PORCENTAJE DE EMPLEADOS SON RESIDENTES O NATIVOS - DE PUERTO VALLARTA?
- EN QUE NIVELES SE ENCUENTRAN?
- EXISTE DEMANDA DE PERSONAL CALIFICADO EN SU HOTEL?
- EN QUE AREAS PRINCIPALMENTE?
- QUE NIVEL DE ESPECIALIZACION REQUIEREN?
- ME PODRIAN FACILITAR SU ORGANIGRAMA?
- QUE ESTUDIOS E IDIOMAS TIENEN LOS EMPLEADOS (SEPARAR - POR PUESTOS)?

OBSERVACIONES.

Se realizaron 8 entrevistas a los siguientes hoteles:

CAMINO REAL

FIESTA AMERICANA

BUGANVILIAS SHERATON

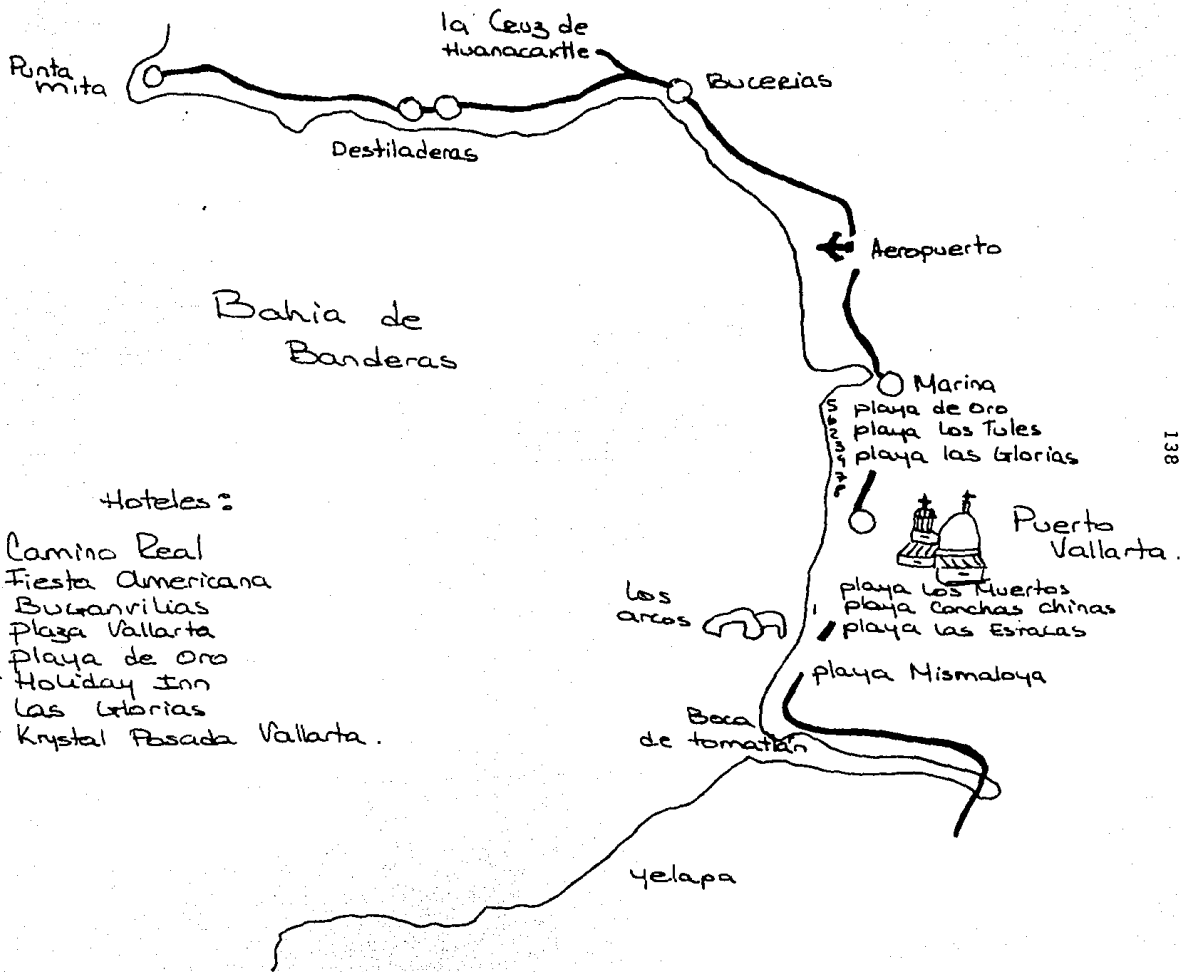
PLAZA VALLARTA

PLAYA DE ORO

HOLIDAY INN

LAS GLORIAS

KRISTAL POSADA VALLARTA * (ver localización en el -- mapa).



Hoteles :

- 1- Camino Real
- 2- Fiesta Americana
- 3- Bucanvillas
- 4- Plaza Vallarta
- 5- Playa de Oro
- 6- Holiday Inn
- 7- Las Glorias
- 8- Krystal Posada Vallarta.

EVALUACION DEL CUESTIONARIO

Se presenta como respuesta el promedio de las 8 entrevistas para determinar un resultado global de dichos Recursos Humanos Hoteleros.

1) PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL HOTEL.

Con esta pregunta se pretende conocer el promedio de empleado en hoteles de este tipo para tener una idea de la cantidad de personas que laboran para el turismo.

Promedio: 351 empleados

2) TOTAL DE EJECUTIVOS.

Se pretende saber que nivel de ejecutivos se tiene con respecto al nivel empleado para sondear si es el adecuado.

Promedio: 27 ejecutivos

3) TOTAL DE EMPLEADOS:

Complementa la pregunta anterior.

Promedio: 324 empleados

4) NIVEL DE ESPECIALIZACION.

Indica que grado de educación y preparación solicitan para el personal que piensa ingresar al hotel por lo cual esta pregunta da una pauta del nivel profesional que tiene dicho hotel.

- Educación Básica: para empleados.
- Educación Técnica: para jefes de departamentos
- Educación Profesional; para comité de ejecutivos

5) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Se pretende conocer si cuenta con estos sistemas y además si los utilizan y en que puestos. Aquí se enfoca al desarrollo educacional del hotel.

si Cuenta con sistemas de capacitación y adiestramiento.

si Los utilizan

si En los puestos de: todos los niveles

6) METODOS O MEDIDAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

Se pretende conocer el control de la calidad del empleado así como su desarrollo y desempeño actual.

- Evaluación de desempeño final.
- Evaluación de avance.
- Estudio de tiempos y movimientos.
- Cuestionarios.

7) FRECUENCIA CON QUE SE USA.

Sé pretende conocer la frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño y detectar si resulta adecuado u obsoleto dicho margen.

Promedio: 2 veces al año

8) EMPLEADOS RESIDENTES O NATIVOS DE PUERTO VALLARTA

Pregunta donde se pretende conocer el% de personas de Puerto Vallarta que laboran en la rama hotelera y turística; esto deduce la educación y ense--

ñanza que requieren. Así como el nivel profesional del hotel en general,

Promedio: 70%

La persona nativa de Puerto Vallarta no tiene el suficiente grado de educación para el ramo turístico (a excepción de que haya realizado estudios fuera de Puerto Vallarta) puesto que carece dicho lugar, de Institutos o Universidades adecuadas para dar la educación a la gente que atiende al turista.

9) NIVELES EN QUE SE ENCUENTRAN DICHAS PERSONAS.

Se pretende conocer los niveles en que podría haber falta de capacitación y así complementar la pregunta anterior.

- Nivel de línea (empleados): mantenimiento, camarista, meseros y en general personal de operación.

10) DEMANDA DE PERSONAL CALIFICADO.

El objetivo de la pregunta es conocer la demanda que tiene Puerto Vallarta con respecto a su bolsa de trabajo. si Hay demanda

11) AREAS PRINCIPALES.

Complementa la pregunta anterior haciéndola más específica y los resultados fueron:

- Ejecutivo. - Relaciones Públicas.
- Recepción. - Alimentos y Bebidas.
- Capacitación. - Contraloría.

12) NIVEL DE ESPECIALIZACION QUE REQUIEREN.

Complementa la pregunta 11 haciéndola más concreta y delimitando su respuesta.

- Técnico : Bilingües. (con experiencia)
- Profesional

13) ORGANIGRAMA.

Casi ningún hotel cuenta con un organigrama; y los que lo poseen, no está actualizado.

14) ESTUDIOS E IDIOMAS DE LOS EMPLEADOS.

Se pretende conocer el nivel educacional del personal del hotel para evaluar el resultado y precisar si es el adecuado o no.

IDIOMA: inglés

- Casi ningún puest cuenta con licenciatura y - muy poco con nivel técnico.

OBSERVACIONES:

-Un problema principal para tener personal calificado es la falta de casa habitación para los mismos, ya que -- las pocas que hay son demasiado caras y no reúnen los requisitos para que la persona se sienta a gusto.

-El Hotel Camino Real toma más en cuenta la experiencia que los estudios realizados para la contratación de personal y su selección es muy minuciosa.

-La rotación de personal existente en Puerto Vallarta es la siguiente: (en 1985)

143

Las Glorias	115%
Buenaventura	350%
Holiday Inn	150%
Plaza Vallarta	200%
Camino Real	30%

PROMEDIO DE ROTACION ANUAL: 169%

C O N C L U S I O N E S .

Los datos obtenidos en las entrevistas no son 100% confiables por lo que no arroja resultados netamente -- ciertos.

Aún así se puede confirmar que la mayoría de los Recursos Humanos existentes en Puerto Vallarta son deficiente^s, falta un alto grado de educación, a nivel técnico y profesional; y aun cuando el idioma inglés es indispensable, falta un dominio del mismo.

Asimismo se puede apreciar la falta de conciencia y hospitalidad turística que deben de tener las personas que trabajan en este ramo. Por igual falta una mayor capacitación la cual se refleja en una rotación demasiado alta y que origina un descenso en la calidad de los servicios prestados. Sumando a esto, la deficiencia que cuenta Puerto Vallarta en relación a los servicios públicos y casas habitación es razón por la cual muchas personas capacitadas no residen en dicho puesto; dando por resultado que la mano de obra calificada no tenga gran interés en residir en Puerto Vallarta y la mano de obra técnica sea muy deficiente.

Con relación directa a las encuestas se puede apre-

ciar que cada hotel cuenta con sistemas de capacitación y desarrollo; y métodos de valuación, pero los cuales o no son utilizados adecuadamente o son obsoletos para lo cual los resultados no son ideales.

En consecuencia se puede apreciar que en Puerto Vallarta existe una gran demanda de personal profesional y técnico especializado.

CAPITULO VI

SUGERENCIAS

SUGERENCIASLA PROBLEMATICA DEL TURISMO

La industria turística es desde luego, una actividad de servicio que, a sus consumidores brinda basicamente -- elementos subjetivos e intangibles desde la belleza de un paisaje, el concurrir a playas y balnearios, etc.. hasta la comodidad y seguridad de un autobus, la tranquilidad de una habitación hotelera, la cortesía del guía, la eficiencia y rapidez en el servicio del restaurante y la información veraz respecto a las modalidades y costumbres de las diferentes regiones turísticas del país.

El producto que vende la industria turística, en su calidad de industria de servicio, depende en gran parte del esfuerzo individual del personal que lo brinda: de quién tiene a su cargo la atención directa del turista y le satisface toda una amplia gama de necesidades individuales a lo largo de su viaje.

Hasta ahora, el elemento servicios ha sido, en mucho, producto del empirismo y de la improvisación que ha sido consecuencia de la rapidez con que se ha incorporado el fenómeno turístico a la economía nacional celeridad que frecuentemente ha superado la máxima velocidad con que or

ganizadamente y con sentido didáctico se ha procedido a la capacitación y la tecnificación del personal que debe atender las tareas de servicio.

Este empirismo afortunadamente está dando paso a la capacitación y a la tecnificación por la importancia que tiene como fuente de trabajo, para miles de mexicanos y para el bienestar socioeconómico de las familias que de ellos dependen, capacitación y tecnificación que se debe concebir, como un derecho inalienable de los trabajadores para adquirir herramientas de trabajo y producción que les permita alcanzar mejores niveles de vida y labrarse un patrimonio que favorezca tanto a ellos como a sus familiares; capacitación y tecnificación en suma, que es un deber compartirlas con aquellos que han tenido el privilegio y la ocasión de realizar sus estudios y de adquirir una especialización en centros educativos.

En consecuencia, la capacitación técnica y específica del personal que desarrolla las actividades turísticas en todos los niveles es una urgente necesidad del turismo.

PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION TURISTICA

Un estudio de la Secretaría de Turismo muestra que

el promedio de personas a capacitar anualmente, durante el período 1978-1982 tomando como indicador preliminar - los incrementos hoteleros, es de: 12,414 personas a nivel básico, 2,172 a nivel medio y 913 a nivel superior. - No obstante, la oferta educativa en 1985 registra una población escolar escolar a nivel básico de 1,304 a nivel medio de 9,506 y a nivel superior de 3,899 alumnos.

Esto da por resultado un exceso de egresados escasa oferta de trabajos en los niveles superiores y frustración al terminar los estudios.

El país presenta de por sí problema de desempleo es por tanto necesario encontrar la fórmula de canalizar -- los Recursos Humanos del sector Turístico, a una mejor - capacitación.

Se detectan como problemas específicos de capacitación turística, los referentes a programas, profesores, textos y escuelas que operan con el fin casi único de obtener beneficios económicos.

Referente al problema de textos se presenta casi total carencia de material didáctico adecuado, en base a - la realidad operativa de la actualidad turística.

Los profesores registran 2 tipos de carencias:

- 1) La falta de conocimientos de las materias que imparten.
- 2) La falta de dominio de las técnicas de enseñanza

Por lo que respecta a los problemas específicos, -- las soluciones son:

PROGRAMAS: La capacitación turfstica debe planearse como una unidad educativa cuyos diferentes niveles deben correlacionarse con la pirámide ocupacional, con la cual a su vez debe coincidir la pirámide educativa desde la base hasta su vértice. Por lo tanto:

A NIVEL BASICO: deberá preocuparse por tener un incremento sustancial en su oferta para adecuarla a la extraordinaria demanda.

A NIVEL MEDIO: se procurará adecuar su oferta a la demanda y alentar nuevas especializaciones, especialidades, planes y programas de estudio fdoneos.

A NIVEL SUPERIOR: se adecuará su oferta a los requerimientos del mercado laboral y al ámbito de especialidades congruentes con su grado superior de escolaridad.

PROFESORES: A fin de que se obtenga un dominio de -

Las técnicas de enseñanza turística deberá lograrse una unidad de didáctica aplicada a esta enseñanza, porque es obvio que la escuela que no tenga maestros buenos no tendrá nunca la calidad de enseñanza turística y los alumnos no tendrán acceso a la bolsa de trabajo.

TEXTOS: Deberá buscarse la colaboración de apoyo de maestros e instituciones que se dedican a la enseñanza del turismo para la elaboración de textos adecuados a la realidad turística nacional.

Tras señalar que aunque la capacitación es factor determinante para el desarrollo no solo de toda empresa hotelera sino del país en su conjunto, la gerencia de capacitación de la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, indicó que desgraciadamente no existe el hábito de realizarla ni se tiene conciencia de sus beneficios por ello no se le da la importancia que merece.

Al pronunciarse por un cambio de actitud que lleve a mejorar el aparato productivo y dejar en claro que la capacitación no es un quehacer que se improvisa sino que requiere de toda una estrategia en objetivos, contenido, metodología y medios de apoyo, la institución comentó -- que quienes la aceptan, esperan, erróneamente, obtener -

de inmediato resultados espectaculares. Insistió que la capacitación está considerada como piedra angular del desarrollo porque es el único camino que conduce al progreso. El organismo especializado de la CANACO manifestó - que contrariamente a lo que muchos piensan, es en épocas de grandes dificultades económicas cuando hay que destinar mayores recursos a la capacitación y adiestramiento - en su opinión, en tiempos difíciles es necesario producir más con mayor calidad y al menor costo posible; la única forma de lograrlo es evitando errores, desperdicio y pérdida de tiempo, mediante la adopción de métodos fáciles y rápidos de hacer las cosas y trabajar en forma más eficiente. Todo ello se logra por medio del conocimiento o de la mejoría de las habilidades, por la vía de la capacitación.

EL PAPEL CAMBIANTE DE LA FUNCION DEL PERSONAL

La función de la administración de personal debe -- mantener el paso con las fuerzas económicas, políticas y sociales y tecnológicas que influyen en los individuos y en las organizaciones. A menos que la función de personal responda a los muchos cambios que ocurren, dejará de llenar las necesidades de los empleados individuales y - los objetivos de la administración. La administración -

en especial el gerente de personal, debe estar conciente de las fuerzas que afectan a la función de personal y debe hacer uso de todos los datos disponibles en un esfuerzo para predecir lo que se necesitará en el futuro para así contribuir a dar forma al papel futuro de la función de personal.

FALTA DE EXPERIENCIA HOTELERA.

Otro problema que se presente en la evaluación de los Recursos Humanos en Puerto Vallarta es la falta de pericia administrativa, lo mismo que de entusiasmo, entre los nativos de Puerto Vallarta. Los entendidos en asuntos de hotelería, están de acuerdo en general que en la administración de un hotel, requiere de conocimientos especializados, financiamiento, contabilidad, mantenimiento, controles de servicio y bebidas y haber estudiado otras asignaturas que se imparte en enseñanza superior en los cursos de administración de hoteles.

Cosa aún más importante, la administración de un hotel requiere que el administrador o gerente tenga una disciplina particular y cierta devoción por la puntualidad, exiga por la ética de su trabajo.

Para que un gerente sea efectivo, ha de poseer, entusiasmo, ha de ser buen distribuidor de su tiempo y del de los demás y aplicar sus energías lo mismo que las ajenas de una manera eficiente. Ha de estar contento con su puesto, tener confianza en sí y en su función de director, desear sacar mayores utilidades y abonar la creencia de que la administración o gerencia es una profesión que exige cierto nivel, entrega, pericia y creatividad.

HACIA UNA MEJOR COLABORACION ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL DE LINEA.

El problema es crear un clima de confianza mutua en las relaciones administración y línea, que estimule la colaboración en cuanto al logro de los objetivos empresariales acabando con la guerra de guerrillas. Para crear esa atmósfera, tanto el personal administrativo como el de línea deben comprender que mucho de lo que se hace actualmente es orientar y dirigir la conducta de los empleados.

Tomando en cuenta todo lo anterior y como solución posible los problemas mencionados, se señala la implantación del Desarrollo Organizacional en las empresas hoteleras. Pero para su instalación se requiere un estudio.

muy amplio y profundo, el cual se debe de planear de antemano pero asegurando que los resultados, serán positivos, aunque en ello se esté hablando de un periodo de 3 a 5 años y un proceso muy elaborado.

Asimismo sería bastante provechoso incluir dentro de la enseñanza elemental a nivel primaria, secundaria, preparatoria, y profesional la concientización turística siendo ésta un problema fundamental en dicho ramo y la cual se expuso ampliamente en el capítulo No. 2.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En los países en vías de desarrollo parece que se está estableciendo un patrón económico como resultado de la experiencia con los nuevos hoteles. Lo que suele ocurrir es que el país ansioso de dolares turísticos, concede grandes ventajas a los empresarios hoteleros.

México concurre actualmente al mercado internacional turístico en una competencia altamente especializada, en la que debe competir con países de gran tradición turística, por ello los métodos y sistemas de promoción deben ser sumamente cuidadosos y realizados después de investigaciones técnicas, adecuadas que permitan orientar las actividades promocionales con alto rendimiento y eficacia.

Al igual se debe enfocar especial atención al servicio que se presta, puesto que también es este aspecto se compete con el extranjero. Tomando en cuenta ésto, se debe de tratar con sumo cuidado la selección del personal, así como impartir una adecuada capacitación y desarrollo del mismo, dando por resultado un servicio más esmerado y profesional, y evitando los problemas de rotación excesiva del personal, desperdicios, falta de profesionalismo y creando una conciencia turística efectiva.

Puerto Vallarta pasa por un período turístico crítico el cual puede cambiar aplicando las técnicas turísticas adecuadas que se expusieron en esta tesis las cuales no solo son aplicables a Puerto Vallarta sino a cualquier entidad turística.

Además Puerto Vallarta cuenta con altos recursos naturales que compiten positivamente con el extranjero, lo único que falta es que la competencia en el recurso humano sea también positiva con los demás centros turísticos internacionales, dando por resultado un desarrollo para dicho puerto y para toda la nación, al contar con un ingreso mayor de divisas.

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

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
ED. TRILLAS.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS (TEORIA Y PRACTICA)
AGUSTIN REYES PONCE
2DA. PARTE. ED. LIMUSA

ADMINISTRACION DE PERSONAL
CRUDEN Y SHERMAN
COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL
S.A. DE MEXICO

CLASICOS EN ADMINISTRACION
HAWOOD F. MERRILL
ED. LIMUSA

EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS
DOUGLAS Mc GREGOR

TEORIA GENERAL DEL TURISMO
MANUEL RAMIREZ BLANCO
ED. DIANA

EL NEGOCIO DEL TURISMO
DR. DONALD E. LIENDBERG
ED. DIANA

SOCIOPSICOLOGIA DEL TURISMO
HECTOR MANUEL ROMERO
DAIMON

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES
DALE YODER NUEVA IMPRESION 2DA. EDICION
C.E.C.S.A.

PROBLEMAS DE LA MANO DE OBRA EN MEXICO
GLORIA GONZALEZ SALAZAR
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS

PERIODICOS: VIVE VALLARTA, VALLARTA OPINA, INVITATION TO
MEXICO, LA VOZ DE PUERTO VALLARTA, Y EL OCHO
COLUMNAS (GUADALAJARA, JAL.).