



Elorriaga, Leandro Damián

Programa de inducción en MiPyMEs de alojamiento turístico : su importancia como herramienta de gestión estratégica del capital humano



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

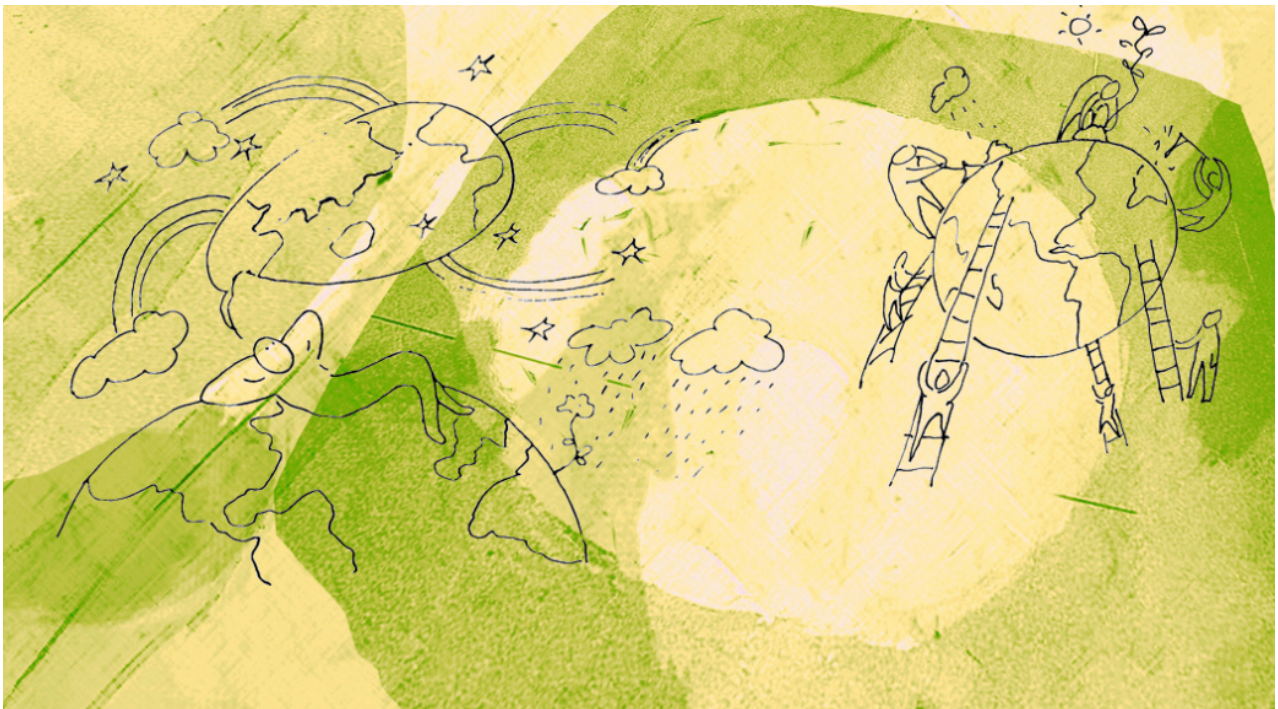
Cita recomendada:

Elorriaga, L. D. y Barreto, A. (2015). *Programa de inducción en MiPyMEs de alojamiento turístico: su importancia como herramienta de gestión estratégica del capital humano. Sociales y virtuales, (2)*. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3628>

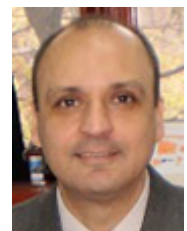
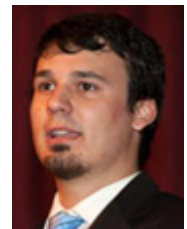
Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Programa de inducción en MiPyMEs de alojamiento turístico: su importancia como herramienta de gestión estratégica del capital humano

socialesyvirtuales.web.unq.edu.ar/archivo-4/sociales-y-virtuales-nro-2/articulos2/programa-de-induccion-en-mipymes-de-alojamiento-turistico-su-importancia-como-herramienta-de-gestion-estrategica-del-capital-humano/



Por Leandro Damián Elorriaga y Ariel Barreto



Resumen

En el presente artículo se presentan resultados arrojados por una investigación realizada en el marco de un proyecto I+D de la Universidad Nacional de Quilmes ¹. La investigación se abocó a indagar las prácticas de gestión de capital humano aplicadas directamente a las personas que realizaban las MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) durante el período 2011-2013.

Específicamente, se muestran los hallazgos obtenidos en relación con los objetivos que persiguen dichas organizaciones a la hora de implementar los programas de inducción en los puestos operativos a los recién ingresados.

Palabras clave: programa de inducción, capital humano, MiPyMEs, alojamiento turístico, gestión de recursos humanos.

Primeras sensaciones por parte de un ingresante frente al nuevo empleo

La importancia de la administración de los recursos humanos (ARH) es vital para las organizaciones humanas en general, esta importancia cobra una especial relevancia cuando se trata de empresas del sector turístico, ya que por sus características poseen un alto componente humano en la prestación de servicios al cliente (Gazzera, 2009).

Es por ello que para entender la importancia que tiene llevar adelante un proceso de inducción para las organizaciones, es necesario tener en cuenta cuáles son los sentimientos y sensaciones de las personas durante su primer día en un empleo. Se habla de los “nervios del primer día” y se los considera como habituales en los recién ingresados. Pero antes es conveniente entender qué es el llamado *capital humano* de las organizaciones.

Siguiendo a Barreto, Azeglio & Cannizzaro (2014), se puede definir al capital humano como:

El conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee, como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc., que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa (p.25). “

En tanto que Gazzera (2014) señala que:

Es el conocimiento —explícito o tácito— útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de trabajo que desempeñan labores en la misma, así como su capacidad de aprender en ella. El capital humano que posee una organización no se puede comprar, solo reclutarlo durante un período de tiempo determinado. Básicamente se refiere al personal y sus capacidades, incluyendo también su satisfacción y sentido de pertenencia a la empresa (p.84). “

Como se ha adelantado, el primer día suele ser traumático para muchas personas por diversos motivos. Puede darse el caso de que el ingresante deba enfrentarse con situaciones que demuestran que la empresa o los responsables del tema no se habían preparado para su llegada, de manera tal que ingresa en un sitio desconocido y que, incluso, puede presentarse hostil dado que, en muchas ocasiones, esta persona viene a reemplazar a un trabajador que salió y que puede haber sido muy querido por los que quedaron.

Un estudio realizado por la Texas Instruments Company sobre los nuevos empleados revela los siguientes hallazgos (Dessler, 1988):

- Los primeros días en el trabajo fueron de ansiedad e inquietud.
- Las prácticas de “iniciación del nuevo empleado” por parte de los compañeros intensificaron la ansiedad.
- La ansiedad interfirió con el proceso de capacitación.
- La ansiedad fue la causa primordial de la rotación de los recién contratados.
- Los nuevos trabajadores se mostraron renuentes a analizar los problemas con sus supervisores.

Por su parte, Meighan (1992) enumera una serie de “tensiones” con las que se debe enfrentar el nuevo trabajador al ingresar a una organización para desempeñarse por primera vez.

Lista de verificación de tensiones

Cambio de trabajo	Nuevos colegas con quienes trabajar Nuevos jefes Nuevo ambiente Nuevas destrezas que aprender Nuevas reglas por seguir Nuevas direcciones
Promoción	Nuevas responsabilidades Mayores presupuestos ¿Un gerente por primera vez?

Figura 1. Lista de verificación de tensiones. Fuente: adaptado de Meighan, M. (1992, p.7.)

Ese nerviosismo de los primeros días se puede explicar por tres motivos principales. En primer lugar, hay que comprender que cualquier situación nueva representa un *cambio*, y cuanto más diferentes sean las cosas, más cambio e incertidumbre tendrá que enfrentar la persona.

En segundo lugar, *las expectativas poco realistas* son otro problema. Según Kenneth Wexley y Gary Latham (1981 citados en Dessler, 1988) los nuevos empleados con frecuencia tienen expectativas poco realistas sobre las ventajas de sus nuevos empleos y normalmente quedan impactados por la realidad en la que obtienen menos de lo que habían negociado. Este fenómeno lo define Hall (1976 citado en Dessler, 1988) como *shock de la realidad* y afirma que se trata de “la desilusión del empleado debido a las discrepancias entre la descripción poco realista del puesto por parte del seleccionador y

las responsabilidades reales” (p.261). Es decir que se trata de una incompatibilidad que se puede dar por la existencia de una diferencia entre lo que los empleados esperan de sus nuevos empleos (por ejemplo, en cuanto a su responsabilidad) y las realidades que enfrentan (quizás en términos de un primer empleo aburrido).

En tercer lugar, la *sorpres*a es la que puede producir la mencionada ansiedad. Esto se puede dar por diferentes motivos: en primera instancia cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo, cuando no se cumplen las expectativas sobre uno mismo, o cuando algunas de las características del trabajo no se habían mencionado o anticipado (por ejemplo, tener que quedarse a trabajar después del horario pactado).

Necesidades de los ingresantes

Una vez que se ha explicado cuáles son las sensaciones que tienen los nuevos trabajadores y que se ha ubicado al proceso de inducción dentro de un sistema mayor como lo es la ARH, es hora de hacer foco en lo que necesitan los nuevos trabajadores al ingresar a un nuevo empleo.

Siguiendo a Dessler (1988), para minimizar problemas los nuevos empleados necesitan dos cosas. Primero, necesitan información básica sobre la empresa. Esta información básica debe incluir, por ejemplo, cómo entrar en la nómina, cómo obtener tarjetas de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. El *programa de inducción* a los nuevos empleados de la compañía está dirigido a proporcionar este tipo de datos. Además, los nuevos empleados tienen que ser *socializados*; es decir, deben “aprender las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que esperan tanto la organización como la gerencia” (Dessler, 1988, p. 261). En otras palabras, el nuevo empleado debe “aprender las reglas”.

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores (Dessler, 1988).

El proceso de inducción: concepto

Hasta el momento, se ha hecho foco en el nuevo ingresante, sus sensaciones, sentimientos y necesidades. A pesar de que se ha mencionado brevemente qué se entiende por inducción, no se ha profundizado dicho concepto. Es hora de realizar un análisis pormenorizado de cómo conceptualizan al proceso de inducción distintos autores que tratan la ARH en general, y dicho proceso en particular.

Fisher (1986 citado en García-Tenorio, 2004) habla de *socialización* al referirse conceptualmente al proceso de inducción, y afirma que el mismo “se centra en la forma en la que las personas aprenden las creencias, los valores, las orientaciones, los comportamientos, las habilidades (...) para cumplir con sus funciones y desarrollarlas dentro del entorno de la organización” (p.142).

En sintonía con Fisher (1986), Jofre (2007) utiliza la misma terminología que el mencionado autor para referirse al proceso de inducción y, además, sostiene que la *socialización* es un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral (...).

Louis (1990 citado en García-Tenorio, 2004), sigue el recorrido conceptual de los anteriores autores dado que para este la *socialización* es el proceso “a través del cual la cultura de la organización se perpetúa, ya que los nuevos empleados aprenden los comportamientos y papeles apropiados para llegar a ser miembros eficaces y participativos” (p.142). Este autor destaca que la socialización facilita el ajuste de las personas que entran en la organización.

Existen autores que resaltan el hecho de que el proceso de inducción del personal debe ser planificado, estructurado y formalizado a través de planes escritos. Uno de ellos es Acosta (2002) quien sostiene que la puesta en marcha del *plan de acogida* o *plan de inducción* favorece la adaptación e integración del candidato que, como es normal ante cualquier situación desconocida, se encuentra extraño ante su nuevo puesto, sus nuevos compañeros y su nueva cultura empresarial. Como se puede apreciar en la conceptualización de Acosta (2002), el mismo subraya el carácter adaptativo e integratorio que debe poseer el plan de inducción para con el candidato.

Siguiendo la tónica de Acosta (2002) se puede mencionar a Bayón Mariné (1997) quien entiende al proceso de inducción como el “período que tiende a adaptar al hombre no solo al puesto de trabajo y a la tarea que se le ha asignado sino a la empresa y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral” (p. 165). Este autor resalta el carácter temporal que tiene que tener la socialización al hablar de “proceso” de inducción como Fisher (1986) y Jofre (2007). Asimismo, destaca a la inducción como incorporación del hombre al puesto, y como Acosta (2002) resalta el hecho de que dicha incorporación debe ser planificada, estructurada y formalizada mediante planes escritos.

Otro autor que concuerda con la visión de los antes mencionados es Orozco (2000) quien sostiene que la inducción es “la función técnica propia del área de personal que se encarga de incorporar e integrar al nuevo empleado a la organización” (p. 73).

Mondy (2010) afirma que la inducción de los nuevos ejecutivos es el proceso mediante el cual las compañías ayudan a los nuevos ejecutivos a aprender rápidamente la estructura, la cultura y la política de la organización, de tal manera que estos puedan empezar a hacer contribuciones a la empresa tan pronto como sea posible. Se puede apreciar que Mondy (2010), como varios de los autores vistos hasta el momento, resalta la inducción como proceso. En particular, Mondy (2010) considera a la *socialización* como uno de los propósitos básicos del proceso de inducción. Es decir que deja en claro que la socialización es solo una parte de un proceso mayor al que llama inducción.

Nash (1988 citado en Suárez, 2009) la define como “un proceso sistemático y planificado orientado a influir en los conocimientos, actitudes y comportamiento del personal que ingresa a la organización o a una nueva posición, para inducir cambios que faciliten su

integración y aceleren su incorporación al trabajo” (p.1).

Luego de haber realizado un repaso de la literatura acerca de la inducción es importante destacar los puntos que se consideran más relevantes para el desarrollo del presente artículo.

En ese sentido, cabe destacar que ciertos autores (Fisher, 1986; Jofre, 2007; Louis, 1990) hablan de *socialización* cuando hacen referencia al esfuerzo inicial de capacitación dirigido a nuevos empleados. Desde la perspectiva que se adopta en el presente artículo, y en concordancia con Nash (1988), el mencionado concepto de socialización es una parte (muy importante, por cierto) de un proceso más complejo y amplio como lo es el de la inducción.

Otro conjunto de autores (Acosta, 2002; Bayón Mariné, 1997; Mondy, 2010; Orozco, 2000) se focalizan en el hecho de que el proceso de inducción debe formalizarse a través de planes escritos. De esa manera, se puede planificar, estructurar y hasta proyectar el proceso de inducción. Además, resaltan el carácter temporal que debe tener dicho proceso, y que no debe ser una mera presentación del ingresante ante sus nuevos compañeros de trabajo.

La postura que se sostiene en este artículo es que los programas de inducción deben estar formalizados en documentos escritos. De dicha manera, las prácticas de gestión del capital humano toman la característica de ser formales y procedimentados.

Para concluir, Elorriaga & Barreto (2013) destacan que:

Cobra notoria importancia que los prestadores de servicio en hotelería, en especial organizaciones como las MiPyMEs de alojamiento turístico, y sobre todo en los puestos operativos que se encuentran en contacto directo con el cliente, hayan recibido una correcta inducción, para poder brindar un servicio de calidad y lograr satisfacer las necesidades del huésped (p.27). “

Contenido de la inducción

Según Dessler (1988), una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es inducirlos. Es en este punto donde se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones. La inducción y la capacitación son factores importantes en la motivación. Para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento y la experiencia que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas.

El proceso de inducción para que sea completo debe incluir tanto lo que se conoce como *inducción organizacional* como la denominada *inducción departamental*.

En la inducción organizacional se recomienda que exista representación de todos los departamentos que van a recibir a los nuevos empleados, del departamento de recursos humanos y de la dirección general (Martínez Guerrero, 2012). En cambio, la segunda se concentra en áreas específicas relacionadas con el trabajo. Algunos de los temas incluidos son:

- Responsabilidades departamentales.
- Estructura departamental.
- Procedimientos disciplinarios.
- Procedimientos para quejas.
- Horarios de trabajo, comidas y descansos.
- Relación del departamento con las demás áreas.
- Obligaciones y responsabilidades del puesto.

Vecino (2010) señala que el compromiso también se genera con la capacidad que tiene la organización para comunicar al nuevo colaborador que ha sido seleccionado entre muchos y que, por tanto, su talento debe ser puesto al servicio de los resultados esperados, y también destaca que las personas con quienes trabajará serán su equipo y no sus oponentes. El diseño de la inducción debe permitir el reconocimiento de un trabajo de largo plazo que no está condicionado por las personas sino por los resultados que se esperan de él producto de su conocimiento, habilidad y actitud frente a la tarea asignada.

Objetivos buscados

Se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo dependerá de la forma en que cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo. Es por ello que ejecutar correctamente la inducción constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos del trabajador: esta persona se plantea una serie de interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se respira en ella y deben responderse con la mayor rapidez (Suárez, 2009).

Siguiendo a Vecino (2010), la inducción se traduce en comprender la razón de ser de la organización. Es vital, sobre todo, identificar la importancia y el impacto de lo que será la contribución que realice cada nuevo trabajador a la organización, es decir, evidenciar las expectativas que se tienen sobre su trabajo y reconocer los aspectos clave que tendrá que desarrollar en la gestión que se le encomendará.

Según Dessler (1988), la inducción cumple con varios propósitos:

Reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo que se espera de ella en términos de actitudes, valores y conductas. Ayuda a asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con las de la empresa. Reduce la necesidad de políticas, procedimientos y reglas, al punto en que los empleados saben cómo actuar y lo hacen. Al hacer que el nuevo empleado se sienta como “de la familia” puede incrementar el compromiso de la persona con la organización, y en ese sentido podría fortalecer la moral, reducir la rotación de personal, y producir un desempeño superior al que podría ocurrir en su ausencia (p.261). “

A partir de lo expuesto por Dessler (1988), se puede detectar claramente que varios de los objetivos que persigue el proceso de inducción están vinculados con mitigar los sentimientos y sensaciones que presentan los nuevos ingresantes al ser incorporados en la organización.

La finalidad del proceso de inducción, siguiendo a Bayón Mariné (1997), es el conocimiento de la función y de la empresa para el trabajador, además de la integración de este en el puesto de trabajo. No existe una duración determinada y concreta para el período de inducción pues dependerá no solo de la complejidad del puesto y de la estructura de la empresa, sino además de la capacidad de adaptación del trabajador, la personalidad y su profesionalidad.

Suárez (2009) señala que “el propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el nuevo empleado identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos” (p.2).

Para presentar de manera esquemática los objetivos de la inducción organizacional, se puede mencionar el aporte que realiza Martínez Guerrero (2012), quien afirma que estos son:

- Dar una visión global de la historia de la empresa y su posición actual.
- Describir las funciones generales de la compañía.
- Explicar la estructura organizacional.
- Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- Explicar la importancia vital de cada empleado para lograr los objetivos.
- Describir las prestaciones y servicios a los que tienen derecho los trabajadores.
- Esbozar las normas, políticas y procedimientos de la organización.

Una vez que se ha comprendido la importancia que reviste inducir de forma adecuada a los nuevos trabajadores, es necesario destacar que su implementación trae beneficios organizacionales.

Jofre (2007) va más allá y afirma que la puesta en práctica de un proceso de inducción impacta de tal forma en la organización que genera diversos beneficios que son de carácter estratégico, entre los que se destacan:

- Facilitar el proceso de socialización.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Facilitar la integración, lo que redundará en generar mayor compromiso y mejor rendimiento.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Reducir los costos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.

Suárez (2009) al hablar de los beneficios que acarrea llevar a cabo un proceso de inducción resalta que:

- Reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al sentirse mejor ubicados es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, de esta manera el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.
- Disminuye pérdidas de tiempo, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción. Se fomenta y promueve la cultura de la documentación del conocimiento, en pro de favorecer las actividades a realizar por cada empleado. Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones en un tiempo menor.
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado en la organización, es un primer proceso motivador interno que induce a las personas a trabajar mejor.

Como se puede apreciar, lo que se busca es acortar el tiempo de adaptación y que la rotación de personal sea lo menor posible, considerando que todo egreso supone un costo y a la vez una pérdida de recurso humano para la organización.

Metodología de la investigación

El estudio en el cual está enmarcado el presente artículo es exploratorio-descriptivo en lo que concierne a los objetivos y el enfoque analítico es esencialmente cualitativo (Sierra Bravo, 1979; Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2006). La investigación intentó identificar cuáles son las prácticas y tendencias de las funciones propias de la gestión aplicadas a las personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la CABA. El fin fue identificar prácticas y tendencias de los procesos de inducción del capital humano en los cargos operativos de las organizaciones bajo análisis. Cabe destacar que el trabajo de investigación tuvo lugar entre los años 2011-2013.

En la figura que se observa a continuación se detalla el diseño de la investigación realizada en una ficha técnica que contiene la información relevante con respecto a la metodología empleada.

Investigación	Detalle
Tipo de investigación	Exploratoria-descriptiva (de carácter transversal)
Unidad de análisis	Gerentes de las MiPyMEs de alojamiento turístico relevadas
Metodología empleada	Mixta (cualitativa y cuantitativa)
Técnica de relevamiento empírico	Entrevista semi-estructurada a Gerentes/responsables. Cuestionario estructurado y observación in situ.
Población objetivo	693 MiPyMEs de Alojamiento turístico en CABA
Tamaño de la muestra	108 MiPyMEs de Alojamiento turístico en CABA
Técnica utilizada para el análisis de datos	Frecuencias porcentuales, tablas de contingencia y gráficos
Programa estadístico utilizado	SPSS versión 15.0

Figura 2. Diseño de la investigación. Fuente: elaboración propia

Resultados de la investigación

Luego de haber pasado revista a un conjunto de factores que se deben tener en cuenta para poder dimensionar la real importancia que tienen los procesos de inducción, a continuación se busca ilustrar, sobre la base de los resultados arrojados por el estudio de caso realizado en la CABA (Argentina), los objetivos que persiguen las MiPyMEs de alojamiento turístico con la implementación de los mencionados procesos.

Vale destacar que el presente estudio buscó indagar los factores que influyen en las prácticas y en las tendencias de la gestión de capital humano aplicadas a las personas. El gerente o la máxima autoridad del alojamiento turístico era la persona adecuada para responder a cuestiones relacionadas con las bases para la formulación de estrategia y conocimiento de sus políticas referentes a los procesos de inducción del capital humano.

En cuanto a las variables incluidas en el cuestionario, se analizaron todas aquellas vinculadas a reconocer los siguientes ejes dentro del proceso de inducción:

- Existencia de procesos de inducción.
- Objetivos de los programas de inducción.

Analíticamente, se realizaron los siguientes interrogantes con el objeto de dar cuenta de los ejes presentados con anterioridad:

La organización, ¿lleva adelante una inducción al empleado recién ingresado?

- Si, formal (procedimentado)
- Si, informal (no procedimentado)
- No puede
- No desea realizarlo
- No sabe cómo realizarlo

La organización, ¿qué pretende buscar a través de la realización de programas de inducción?

- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización
- Facilitar la integración del nuevo empleado
- Facilitar el aprendizaje del nuevo empleado

Los resultados que arrojaron las encuestas muestran que:

Del total de los alojamientos que componen la muestra solo un 79.62% realizan inducción al ingresante, un 10.2% lo hace formalmente y un 69.4% lo hace de manera informal. El 20.37% de los establecimientos encuestados no lleva a la práctica procesos de inducción. De este total el 1.85% declara no poder hacerlo, mientras que el 8.33%, declara que no desea realizar la inducción. Y en la misma cuantía, 8.33 %, no sabe cómo hacerlo. Por último, el 1.85%, no sabe o no contesta.

Con respecto a los objetivos que persiguen los procesos de inducción, se obtuvieron los siguientes datos:

Del total de alojamientos turísticos que realizan inducción a los ingresantes (86 organizaciones – 79.62%) solo diecisiete (19.77%) declaran pretender “*construir un sentimiento de pertenencia*” con esta práctica.

Del total de alojamientos turísticos que realizan inducción a los ingresantes (86 organizaciones – 79.62%) solo treinta y ocho (44.18%) declaran pretender “*facilitar la integración del nuevo empleado*” con esta práctica.

Del total de alojamientos turísticos que realizan inducción a los ingresantes (86 organizaciones – 79.62%) solo sesenta y siete (77.90%) declaran pretender “*facilitar el aprendizaje del nuevo empleado*” con esta práctica.

Aportes y conclusiones

En cuanto a los planes de inducción, se destaca que un 79.62% aplica esta práctica, observándose que un alto número de establecimientos lo hace de manera informal. Lo que refleja, por un lado, la importancia que se le da a esta técnica en concordancia con la afirmación de que la impresión que la persona reciba durante los primeros días es fundamental para el éxito dentro de la organización. Todo lo que se haga o se deje de hacer en esos primeros días, probablemente, es lo que más se notará y recordará de ahí en adelante. Y, por otro lado, una clara falta de formalización del proceso mencionado.

Lo anteriormente expuesto se vincula con lo que señalan Barreto & Azeglio (2013) al afirmar que gerentes y propietarios de empresas argentinas valoran la importancia de la gestión del capital intelectual en la organización pero desconocen cómo hacerlo de forma planificada (formal).

Casi el 80% de las organizaciones bajo análisis llevan adelante procesos de inducción. Lo que hace suponer que las mismas le otorgan una gran importancia a la integración del nuevo empleado a la organización.

Además, la inducción para estas organizaciones tiene un objetivo utilitario o práctico dado que lo que se busca en la mayoría de los casos (77.90%) es facilitar el aprendizaje del nuevo empleado (Elorriaga & Barreto, 2013).

Por otro lado, puede deducirse que el alto grado de rotación existente en los puestos operativos en las MiPyMEs puede deberse, entre otras cosas, al hecho de que con la inducción no se pretende crear un sentido de pertenencia en el ingresante. Ello redundaría en vínculos laborales de corto plazo.

Lo anteriormente mencionado está estrechamente ligado con lo que plantea Gazzera (2014) al afirmar que “en la era de la información, la rotación en el trabajo, que es alta en las empresas de servicios turísticos ya no es solo eso, es rotación de conocimiento” (p.81). Al considerar la inducción como una práctica de carácter estratégico para la organización, dado que los objetivos que persigue idealmente son a largo plazo, se detecta una contradicción con los objetivos que buscan en su mayoría las MiPyMEs que son objeto de estudio. En las organizaciones de CABA, solo el 19.77% declaran pretender “*construir un sentimiento de pertenencia*” en el recién ingresado. Este objetivo claramente es de carácter estratégico ya que ese sentimiento busca generar vínculos laborales de largo plazo y reducir el índice de rotación de la organización.

Sin embargo, los objetivos que persiguen estas organizaciones son a corto plazo dado que el 77.90% declaran pretender “*facilitar el aprendizaje del nuevo empleado*” con esta práctica, como se puede apreciar los resultados buscados no son a largo plazo. Esto se ve acentuado más aún cuando estas organizaciones declaran en un 44.18% de los casos pretender “*facilitar la integración del nuevo empleado*” a través de los procesos de inducción. Con ambos objetivos se buscan resultados inmediatos.

Llevar a cabo un programa de inducción correctamente trae una gran cantidad de beneficios para las organizaciones. Lo que es importante es que ese programa se adapte a la estructura de la organización, en este caso, las MiPyMEs. Como afirman Elorriaga & Barreto (2013) “cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que sea más acorde a su filosofía y sus necesidades” (p.31).

Para concluir, a modo de sugerencia, se presenta como posible estrategia de gestión a aplicar lo que Marenzana (2014) plantea respecto de los primeros días de un nuevo trabajador:

Sería provechoso desarrollar el proceso de socialización de los nuevos integrantes, donde se efectúe la presentación personal de todo el equipo del hotel, al tiempo que se le acompaña en un recorrido, para que se familiarice con todos los sectores del establecimiento, lo que a su vez genera que el nuevo miembro se vaya integrando. Es poco el tiempo que debe invertirse para lograr una incorporación saludable al hotel. Lo ideal, sería que los primeros días, cuente con un compañero que oficie como entrenador, a quién pueda tener como referente frente a dudas, inconvenientes o desconocimiento de cómo llevar a cabo determinada tarea (p.74).



Notas



[1] Proyecto de investigación: “*La Gestión del Capital Humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la CABA (2011-2013) Identificación de prácticas y tendencias de las funciones propias de la gestión aplicada a las personas*”. Director: Lic. Ariel Barreto; Integrantes: Armando Azeglio, Ezequiel Cannizzaro, Leandro Damián Elorriaga, Marian Lizurek, Stella Maris Pereyra, Cristian Uriel.

Referencias bibliográficas



Acosta, A. et al (2002). Capítulo VI: Incorporación y acogida. En, *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. (pp. 119-124). España. Prentice Hall.

Barreto, A. & Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires-Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22 (6), 1140-1159.

Barreto, A., Azeglio, A. & Cannizzaro, E. (2014) La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires- Argentina. *Revista electrónica CECIET*, 6, 1-27.

Bayón Mariné, F. & García Isa, I. (1997). Capítulo X: Incorporación al puesto de trabajo. En, *Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas* (4ªed). (pp. 165-175). España: Síntesis.

Dessler, G. (1988). Capítulo VII: Inducción y capacitación técnica. En, *Administración de Personal* (4ª ed). (pp.259-300). México: Mc Graw Hill.

Elorriaga, L. D. & Barreto, A. (2013). La Problemática de la Inducción en los Puestos Operativos en las Mipymes de Alojamiento Turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013). *Ad-Gnosis*, 2, 23-47.

García-Tenorio, J. & Sabater Sánchez, R. (2004). Capítulo IV: Reclutamiento, selección y socialización. En, *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. (pp.107-153). España: Thomson.

Gazzera, M. (2014). Los recursos humanos en la gerencia del conocimiento. Sector Hotelero, Patagonia, Argentina. *Revista Electrónica CECIET*, 6, 78-98.

Jofre, R. (2007). *Programas de inducción de personal*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/programas-de-induccion-de-personal/>. (Fecha de consulta: 07/09/2015).

Marenzana, G. (2014). La gestión del capital humano en las pymes hoteleras familiares de la Norpatagonia-Argentina. *Revista electrónica CECIET*, 5, 51-77.

Martínez Guerrero, A. et al (2012). La Importancia de la Inducción Estratégica. Recuperado de: <http://organizacionpersonal.blogspot.com.ar/2014/06/induccin-organizacional.html> (Fecha de consulta: 07/09/2015).

Meighan, M. (1992). *Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución*. Colombia: Fondo Editorial Legis.

Mondy, R. Wayne (2010). Capítulo VII: Capacitación y desarrollo. En, *Administración de recursos humanos* (11ª ed). (pp. 211-213). México: Pearson educación.

Orozco, N. et al. (2000). Capítulo III: Empleo. En, *Administración de Personal. Gestión Técnica y Operativa*. (pp.41-83). Capital Federal (Argentina): Aplicación Tributaria S.A.

Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Sierra Bravo, R. (1979). *Técnicas de Investigación Social* (2ª ed). Madrid (España): Paraninfo.

Suárez, Y. (2009). Importancia de la inducción del personal en los departamentos operativos en las empresas de hospitalidad. Recuperado de: <http://hospitalidad-udone.blogspot.com.ar/2009/07/importancia-de-la-induccion-del.html>. (Fecha de consulta: 24/06/12).

Vecino, J. (2010). La inducción a la empresa, una estrategia de permanencia. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/la-induccion-a-la-empresa-una-estrategia-de-permanencia>. (Fecha de consulta: 10/12/2013).

¿Cómo citar este artículo?

Elorriaga, L. D. y Barreto, A. (2015). Programa de inducción en MiPyMEs de alojamiento turístico: su importancia como herramienta de gestión estratégica del capital humano. *Sociales y Virtuales*, 2(2). Recuperado de <http://socialesyvirtuales.web.unq.edu.ar/programa-de-induccion-en-mipymes-de-alojamiento-turistico-su-importancia-como-herramienta-de-gestion-estrategica-del-capital-humano/>

Ilustración de esta página: Composición con base en ilustraciones extraídas de Freire, P. (2012). *Pedagogía de la indignación. Cartas pedagógicas y otros escritos*. y Freire, P.; Shor, I. (2014). *Miedo y osadía. La cotidianidad del docente que se arriesga a practicar una pedagogía transformadora*. Siglo XXI Editores, Buenos Aires.

