



Elorriaga, Leandro Damián

# La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by/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. (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 (2), 23-47.  
Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4077>

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

# LA PROBLEMÁTICA DE LA INDUCCIÓN EN LOS PUESTOS OPERATIVOS EN LAS MIPYMES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (2011-2013)\*

## *The problem of induction in operational places in MSMEs of touristic accommodation at Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013)*

Leandro Damián Elorriaga\*\*, Ariel Barreto\*\*\*

Recibido: Septiembre 7 de 2012/Aceptado: Octubre 26 de 2012

### RESUMEN

El presente artículo se desprende de un proyecto de investigación de la Universidad Nacional de Quilmes. Este estudio tuvo por objeto analizar la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la C.A.B.A. Específicamente, se analizaron los procesos de inducción en los cargos operativos de las organizaciones antes mencionadas. Por lo tanto, se desarrolló un estudio exploratorio-descriptivo con un enfoque analítico cualitativo a partir de entrevistar a los gestores de recursos humanos de los establecimientos de alojamiento turístico. Se detallan cada uno de los pasos, procedimientos y características del estudio, delimitando el ámbito del mismo, describiendo la fuente de información (cuestionario) y el procedimiento de recolección de datos y, por último, explicando los instrumentos de medida y la diversidad de técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de las hipótesis. Entre los principales resultados se observó que a pesar de que en un alto porcentaje de casos se detectó que en las MiPyMEs se lleva adelante un proceso de inducción, prima la informalidad en dichos procesos. El principal objetivo del proceso es facilitar el aprendizaje del nuevo empleado. En cuanto al encargado de llevar adelante la inducción, la misma está a cargo de un compañero de trabajo.

**Palabras clave:** Gestión, Capital humano, Inducción, Puestos operativos, MiPyMes, Alojamiento turístico.

### ABSTRACT

This article unfastens of a researchproject of the Universidad Nacional de Quilmes: Human resources management in MSMEs in Buenos Aires City (2011-2013). This study aimed to analyze human resources management in MSMEs in Buenos Aires City. Particularly, it was analysed the orientation process for operative positions in MSMEs. For this purpose, an exploratory descriptive study with qualitative analytical approach was developed. The interviews were conducted with human resources managers. Steps, working procedures, and case study characteristics are detailed. The field of study is defined, the source of information (survey) and data collection procedure are described. Among the main results, it was realized that in most of the cases MSMEs developed an orientation process. Although it was mainly informal. The main aim of the orientation process is to ease the learning of the newcomer. The coworker was in charge of leading the orientation process.

**Keywords:** Management, Human resources, Orientation process, Operative positions, MSMEs, Accommodation.

**Cómo referenciar este artículo:** 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.

---

\* 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.

\*\* Licenciado en Administración Hotelera (UNQ), Becario en docencia e investigación del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. leandroelorriaga@yahoo.com

\*\*\* Licenciado en Administración Hotelera (UNQ), Director de la Licenciatura en Administración Hotelera del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. abarreto@ung.com.ar

## Introducción

Actualmente el turismo es una de las principales actividades económicas mundiales y mueve billones de dólares, presentando un crecimiento constante y constituyéndose en un importante generador de empleo e ingresos (WTTC, 2011). A nivel nacional, Argentina se encuentra desarrollando diferentes acciones desde el año 2005, enmarcadas dentro del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 elaborado por la Secretaría de Turismo de la Nación, actual Ministerio de Turismo de la Nación, cuyo propósito, entre otros, es el desarrollo económico con la inclusión social.

En la ciudad de Buenos Aires el crecimiento de la actividad turística es de tal magnitud, que, se la presenta como la séptima en importancia en la creación de valor y tercera en importancia en la generación de empleo en la ciudad, por encima de otras actividades.

Siguiendo a López Cabarcos y GrandioDopico (2005), se considera que dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda, el capital humano, constituye el recurso más estratégico y también el más complejo de gestionar. El capital humano (conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa) es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo.

Es notable destacar que en el sector turismo, en particular, las condiciones de trabajo son relevantes debido a que el éxito en las empre-

sas turísticas depende en gran parte de la calidad, motivación, productividad y capacitación del personal involucrado, sobre todo porque la inserción laboral en hotelería y gastronomía suele ser menos formal que en otras ramas del sector.

Es por ello y por el carácter complejo que tienen las actividades turísticas, en especial las relacionadas al ámbito hotelero de la ciudad de Buenos Aires y, en virtud de la cantidad y diversidad de elementos que integran su estructura de producción, el nivel de profesionalismo que demandan de su capital humano, activo fundamental en la prestación del servicio, que se requiere necesariamente de una tarea de coordinación entre los actores involucrados para la integración de la diversidad de las partes, a fin de minimizar los desequilibrios sistémicos que se profundizan con el crecimiento de las organizaciones.

Las décadas recientes han visto dramáticos cambios en el rol del área de Recursos Humanos (RR.HH.) de aspectos operativos (pago de remuneraciones, beneficios y asuntos legales, entre otros), a un rol cada vez más de desarrollo de las personas bajo el supuesto implícito de que bastaba con mejorar el desempeño de los individuos para mejorar el de la organización. El creciente reconocimiento de la importancia de los intangibles, particularmente del capital humano, ha hecho que la gestión sobre este sea un foco cada vez más relevante. Entonces, si los sistemas tradicionales de gestión no brindan a los profesionales de RR.HH.

las herramientas que necesitan para medir su gestión, será necesario desarrollar maneras propias de demostrar la contribución al desempeño del negocio.

La principal preocupación es que, en la nueva economía, el capital humano es el fundamento de la creación de valor para las compañías. Varios estudios han mostrado que hasta el 85 % del valor de una compañía está basado en intangibles. Esto presenta un interesante dilema: el activo que es más crítico es el menos comprendido, el más difícil de medir y, por lo tanto, el menos susceptible de gestionar.

Por ello, la importancia de la gestión de los recursos humanos puede verse ya en autores clásicos de la teoría de la administración y de la historia del pensamiento administrativo (Serra *et al.*, 2004). La teoría que hizo mayor hincapié en las personas fue la escuela de las relaciones humanas (1925-1935), dado que a partir de ese momento la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre y, sobre todo, porque los conceptos allí planteados fueron los antecedentes de lo que hoy se conoce como *gestión del capital humano*.

La serie de teorías administrativas surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales.

Al capital humano lo podemos definir 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 (Fernández *et al.*, 1998). Littlewood (2004) muestra la importancia que tiene el capital humano cuando dice que en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y para alcanzar la misión organizacional.

En cuanto a la política de provisión de recursos humanos, se ve la necesidad de indagar al respecto, dado que existe poca bibliografía específica del tema. Es así que resulta importante realizar un estudio empírico, como el aquí presentado, que dé cuenta de cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

En organizaciones como las que son objeto de estudio en el presente caso, se ve la necesidad de colaborar con el aporte de material empírico que dé cuenta de las prácticas y tendencias que se observan en los procesos de inducción del capital humano en los cargos operativos. Respecto al proceso de integración de nuevos empleados existen diferencias significativas de dichas condiciones con los sectores tradicio-

nales de la economía. De hecho, la inserción laboral en hotelería y gastronomía suele ser menos formal que en otras ramas del sector. Es dable acotar que muchas de estas nuevas MiPyMEs emergentes, no solo no encajan dentro del marco regulatorio actual, sino que (para adecuarse a los ritmos cambiantes del sector impuestos por la globalización y ser rentables) llevan adelante políticas de gestión de capital humano, nuevas, novedosas o –en considerables casos– atípicas. Muchas de las cuales se supone están marcando una tendencia. En el sector turismo, en particular, las condiciones de trabajo son relevantes debido a que el éxito en las empresas turísticas depende en gran parte de la calidad, motivación, productividad y capacitación del personal involucrado. En efecto, se puede inferir que uno de los principales problemas que enfrentan las MiPyMEs es el de la gestión del capital humano.

Como es sabido, los puestos operativos son uno de los más impactantes en relación a la satisfacción del cliente pues no existe turismo sin hospitalidad; y la calidad de la atención en los medios de hospedaje impacta significativamente en la percepción de calidad así como en la satisfacción y en el posible regreso del turista al destino (Sancho, 2001). Como afirma Dessler (2003), si un consumidor es atendido de modo inadecuado por un representante de determinada institución todos los demás esfuerzos de la empresa habrán sido en vano, lo que puede extenderse a todo el destino.

En ese sentido, para brindar un servicio de calidad se necesitan que las personas que traba-

jan en contacto directo con el cliente (puestos operativos) tengan una adecuada adaptación y conocimiento de su rol dentro de la organización, como así también conocimiento técnico para llevar adelante las tareas que le son encomendadas. Por ello, debe haber un correcto proceso de inducción laboral del capital humano para que puedan atender los deseos de sus clientes con excelencia, maximizando la satisfacción y contribuyendo a que el cliente regrese. De esta forma, la calificación y las características de la mano de obra empleada son factores esenciales para el buen desempeño de los establecimientos (Almeida, 2000).

De ese modo, hay que resaltar que cuanto más competitiva es la industria del turismo más perceptible es la necesidad de una calificación elevada que logre satisfacer a sus clientes, aumentar la competitividad del destino de manera integral y contribuir al desarrollo del turismo local (Sancho, 2001).

Así, el papel de los recursos humanos es de gran importancia para el funcionamiento de la empresa. La industria de la hospitalidad presenta algunas características que lo diferencian de otras áreas ya que la hospitalidad es la prestación de un servicio al cliente con necesidades diferentes, lidiando con productos perecederos que requieren venta inmediata (Guerrier, 2000).

Por lo tanto, a partir de la competitividad que rodea al sector las empresas necesitan que todos sus trabajadores posean una gama de competencias para que puedan atender las

exigencias de los clientes. De ese modo, el estudio desarrollado pretende analizar cuáles son los procesos y prácticas de inducción en los alojamientos MiPyMEs de C.A.B.A. Así como indicar algunas tendencias que puedan surgir del análisis y en relación a los procesos antes mencionados. Por lo tanto, se realizó una investigación en la que se encuestó a los dueños y/o encargados de las MiPyMEs de alojamiento turístico de la C.A.B.A., capital de la República Argentina. Reconocido como una de las principales áreas de atraktividad turística del país.

### Importancia de la inducción

#### **Beneficios**

El proceso de inducción es sumamente importante para todas las organizaciones, pero toma un carácter de fundamental en el caso de las organizaciones de servicios dado que los empleados forman parte del proceso de servucción. Siguiendo a Eiglier (2000), el neologismo servucción designa el proceso de creación del servicio. Es la “producción” del servicio, es decir, el momento en el que se produce o genera el servicio. Por ello, se debe tener en cuenta que el objetivo del servicio, en hotelería, es satisfacer al huésped. Aquí entra en juego un factor clave que es la percepción (subjetiva) del cliente. Es muy importante ver cómo el otro recibe el servicio, ya que la percepción que tiene el huésped acerca del servicio que se le brindó puede diferir de lo que el prestador del servicio cree que ha brindado.

Entonces, cobra notoria importancia que los prestadores de servicio en hotelería, en especial organizaciones como las MiPyMEs de alo-

jamiento 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. Como afirma Barreto (2007) “un momento de verdad o momento decisivo es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene impresión sobre la calidad de su servicio” (p. 40). Se puede apreciar que el personal en contacto se vincula con el huésped y se involucra en el ya mencionado momento de la verdad. A partir de su performance será como caractericen al servicio total.

Muchas organizaciones carecen de una inducción sistemática dentro de su programa de provisión de recursos humanos. Esto da como resultado la pérdida de una serie de beneficios, tal como se refleja en la Figura 1.

*Figura 1. Beneficios del programa de inducción. Adaptado de “Programas de inducción.”*

| Tipos                            | Beneficios  |
|----------------------------------|---|
| Financieros                      | Una rotación de personal innecesariamente grande aumenta los costos de reclutamiento  |
| Motivacionales                   | El personal que se somete a programas de entrenamiento para inducción de calidad tiene más probabilidades de comprometerse a más largo plazo con la organización.                 |
| Capacitación y desarrollo        | Como la inducción es posiblemente la primera experiencia que el recién ingresado tiene respecto al entrenamiento de la organización, es importante que cause una buena impresión. |
| Vigilancia del ambiente externo  | Los recién llegados pueden ser una medida efectiva de la forma como se observa la organización desde afuera.  |
| Influencia en el personal actual | La inducción puede tener un efecto benéfico en el personal actual, a través de su participación en el proceso.  |

Además de los beneficios ya mencionados, Joffre (2012) afirma que el impacto que genera la implementación de un proceso de inducción hace que se obtengan diversos beneficios, 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.

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.

### **Proceso de inducción**

#### ***La ARH como proceso***

Para comenzar a comprender el concepto de inducción, es importante encuadrar al mismo dentro del subsistema de RR.HH. al que per-

tenece. Según Chiavenato (2000) la Administración de los Recursos Humanos (ARH) puede verse como un sistema en cuyo proceso intervienen cinco subsistemas interdependientes: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (evaluación) y control de recursos humanos. Es importante identificar, contextualizar y situar al proceso de inducción dentro de un sistema mayor como lo es la ARH.

Siguiendo a Chiavenato (2000), se considerará a la ARH como un proceso que produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. “La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas —en otras palabras, administrarlas en la organización—, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional” (Chiavenato, 2000, p. 158).

A partir de la apreciación de Chiavenato se puede ver claramente que la ARH posee cinco subsistemas diferentes que deben funcionar correctamente para lograr el éxito organizacional.

A su vez, cada uno de los subsistemas persigue objetivos diferentes que deben ser cumplidos para que la ARH como proceso global funcione correctamente.

Cabe destacar que los cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados

y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Es interesante resaltar que este proceso no lleva necesariamente el orden antes establecido, debido a que los subsistemas interactúan entre sí de diversas formas, ya que son contingenciales (situacionales), y varían de acuerdo con la situación y dependen de diversos factores (ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.).

En particular, se debe pensar a la inducción como parte de un proceso. Meighan (1992) sostiene que la inducción no se debe considerar aisladamente, sólo para aclimatar al recién llegado a la organización. Este autor va más allá y afirma que la inducción se debe tratar como parte de un sistema entrelazado que se inicia con el reclutamiento.

Como se puede ver, Meighan (1992) busca las raíces donde se debe comenzar a entrelazar el sistemático proceso de inducción de personal. Pero no se queda con ello solamente sino que va un paso más adelante ya que afirma que el reclutamiento (Meighan, 1992):

Se debe vincular con la inducción y esta a su vez se debe revisar en la evaluación de personal. El sistema termina con la guía a la salida. Los resultados de esto se deben retroalimentar para descubrir si podemos influir más efectivamente para que el personal se quede en una etapa inicial (p. 103).

Es así que sin duda se debe considerar a la inducción como parte de un proceso que se inicia con el reclutamiento de personal y que finaliza con la entrevista de salida del empleado.

### ***Subsistema de RR.HH. al que aplica el proceso de inducción***

A partir del enfoque sistémico que presenta la ARH para Chiavenato (2000), se puede afirmar que el proceso de inducción no es una función aislada sino que forma parte de un sistema mayor en el cual ocupa un rol, y al cual afecta según cual sea su desarrollo. Es por ello que es de suma importancia que el proceso de inducción sea llevado a cabo en forma correcta y eficaz para no poner en riesgo el funcionamiento del sistema superior al cual pertenece: la ARH.

Retomando el concepto de la ubicación del proceso de inducción dentro de la ARH, se seguirá la clasificación de subsistemas de ARH que presenta Chiavenato (2000, pp. 162-163) y se esbozarán distintas miradas de expertos en el tema que conceptualizan al proceso de inducción como parte de diferentes subsistemas.

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 orga-



nización” (p. 142). A su vez, ubica al llamado proceso de socialización dentro del subsistema de provisión.

En sintonía con Fisher (1986), Jofre (2012) 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 (...). Fisher (1986) y Jofre (2012) no solo coinciden semánticamente en el término en el que utilizan, sino que también conceptualmente tienen concordancia al ubicar al proceso de inducción (socialización en sus palabras) dentro del subsistema de provisión de RR.HH.

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. Por todas las consideraciones hechas hasta el momento, se puede afirmar que el autor incluye a la inducción dentro del subsistema de provisión de RR.HH.

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. Es por ello que se puede deducir que Acosta considera al proceso de inducción dentro del subsistema de aplicación de RR.HH.

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 (2012). 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. Bayón Mariné (1997) denomina a este documento *programa de inducción* y lo considera parte del subsistema de aplicación de RR.HH.

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). Además, Orozco menciona que el nuevo empleado se familiarice con la tarea (sin que necesariamente implique la no necesidad de desarrollar actividades formativas de capacitación). Lo cual deja entrever que la mencionada función técnica es parte del subsistema de aplicación de RR.HH.

Una conceptualización diferente a las vistas hasta el momento es la que realiza Dessler (1988), dado que el mismo al hablar del proceso de inducción lo llama “programa de capacitación para los nuevos empleados en el que el Departamento de Personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo” (p. 261). Como se puede observar, Dessler (1988) incluye un término que los autores que se han analizado no utilizan, que es el de capacitación. Aunque sí considera a la inducción como poseedor de carácter programático al igual que lo hace Bayón Maríné (1997). Es relevante destacar que Dessler menciona el término *socialización* como tal, pero lo vincula a las actitudes, los estándares, valores y conductas que espera la organización. Lo cual le da un matiz diferente a los vistos en las definiciones analizadas. Aun así, la esencia del concepto de inducción esbozado por Dessler ubica al proceso de inducción como tal dentro del subsistema de desarrollo de RR.HH.

Siguiendo la idea de Dessler (1988) se encuentra Mondy (2010), quien 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 a 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. Es así que Mondy al hablar de inducción lo incluye dentro del subsistema de desarrollo de RR.HH.

Luego de comparar las diferentes visiones de autores que estudian la gestión del capital humano (GCH), se considerará al proceso de inducción dentro del subsistema de provisión de recursos humanos. Siguiendo a Chiavenato (2000) el mencionado subsistema debe cumplir el objetivo de suministrar (proveer) los recursos humanos que la organización requiera para funcionar correctamente. Es decir, satisface la necesidad de decidir quién irá a trabajar en la organización. Para ello, cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que sea más acorde a su filosofía y sus necesidades. Es así que dentro de la política de provisión de recursos humanos deben contemplarse los siguientes aspectos, tal como se reflejan en la Figura 2.

Figura 2. Política de provisión de recursos humanos. Adaptado de "Administración de recursos humanos", por I. Chiavenato, 2000

| Política de provisión de recursos humanos  |
|--|
| A) Dónde reclutar, cómo y en qué condiciones reclutar los recursos humanos que la organización requiera. |
| B) Criterios de selección y estándares de calidad para la admisión.                                      |
| C) Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización. |

### Metodología de la investigación

El estudio es exploratorio-descriptivo en lo que concierne a los objetivos y el enfoque analítico es esencialmente cualitativo. 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 C.A.B.A. El fin fue identificar prácticas y tendencias de los procesos de inducción del capital humano en los cargos operativos de las organizaciones bajo análisis.

Hernández Sampieri (2006) establece que la investigación cualitativa es aquella que busca un conocimiento inicial sobre un problema que es nuevo o que está poco investigado. El nivel de descripción se justifica bajo los parámetros de un diseño exploratorio ya que estos estudios se realizan cuando el objetivo del trabajo a desarrollar es examinar un problema de investigación que se encuentra poco estudiado, se tiene algunas inquietudes sobre lo existente o aún no se ha investigado el tema. Los estudios que se desarrollan bajo este nivel de diseño sirven de base para presentar información sobre temas que cuentan con muy poco

material al respecto y son utilizados para sentar las bases para futuras investigaciones. Una característica muy importante de este tipo de investigación es su flexibilidad en la metodología a aplicar, en comparación a otros tipos de trabajos de investigación pero a su vez requieren de parte del investigador una gran receptividad y dedicación.

Además, mediante este tipo de investigación, se pretende analizar algunas características fundamentales del fenómeno bajo análisis, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza y caracterizar un fenómeno concreto indicando sus rasgos diferenciadores.

Así pues, las respuestas a los interrogantes de la presente investigación se encuentran enmarcadas dentro del tipo de *diseño cualitativo*. Sin embargo, dentro de la etapa del diagnóstico se obtuvieron datos cuantificables que contribuyeron al desarrollo inicial de la investigación, implementando de esta manera *herramientas cuantitativas*.

Se optó por realizar encuestas en base a entrevistas a las MiPyMEs de alojamiento turístico. De esa forma, la elección del objeto de estudio se debió a que en la Ciudad de Buenos Aires el crecimiento de la actividad turística es de tal magnitud, que, se la presenta como la séptima en importancia en la creación de valor y tercera en importancia en la generación de empleo en la Ciudad, por encima de otras actividades. Por otra parte, los datos aportados por la Se-

cretaria de Turismo de la Ciudad dan cuenta de la favorable situación de la actividad lo que indica claramente que la actividad se encuentra generando ingresos importantes para la economía del país y que hay una creciente necesidad de incorporar personal calificado. No obstante, las organizaciones de alojamiento turístico, suelen presentar bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos.

En este caso se contemplaron todos los alojamientos turísticos MiPyMEs de la C.A.B.A.

La recolección de los datos se realizó a partir de un instrumento con preguntas cerradas y abiertas, además de un formulario de observación. La misma cuenta con tres ejes centrales: capacitación y desarrollo del personal, reclutamiento y selección del personal, y evaluación del desempeño. Dentro del eje de reclutamiento y selección del personal se han incluido las preguntas acerca de inducción que permiten cumplir con los objetivos planteados. Las preguntas fueron estructuradas en base a una escala nominal (en algunas preguntas) y ordinal (en otras). Además se tomaron en cuenta el aporte de académicos especializados en la gestión del capital humano como Chiavenato. El análisis de los datos, se realizó a través de estadísticas descriptivas realizadas con el soporte del programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS 15.0).

La utilización de las herramientas mencionadas permitió hacer inferencias estadísticas además de:

- Conocer, describir y evaluar las prácticas y tendencias en la gestión del capital humano, sus componentes y aspectos.
- Identificar singularidades de las organizaciones y sus demandas en términos de personal: cargos, competencias, formación y desarrollo.
- Desarrollar lineamientos teóricos y herramientas de gestión que contribuyan a la mejora de estas organizaciones.

A su vez, la presente investigación puede considerarse de tipo descriptiva por contener definiciones y caracterizaciones de los factores influyentes en la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, y en la identificación de prácticas y tendencias de la gestión aplicadas a las personas, conjuntamente con características que sirven para interpretar e identificar los elementos que conforman tanto a la teoría como a la tipología de empresa que se planteó estudiar en la investigación.

Al ser de carácter descriptiva, busca profundizar en los rasgos principales de la gestión del capital humano que poseen las empresas de alojamiento turístico. Esto nos permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en el entorno a analizar, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables.

Siguiendo a Sampieri (1998), el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Además, este mismo autor agrega que desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga.

Este tipo de investigación, según Méndez (1995), se refiere al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar conocimientos de su naturaleza con apoyo principalmente de fuentes bibliográficas y documentales. Por otro lado, Méndez (1995) afirma además que la originalidad del estudio se refleja en el informe, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y en general en el pensamiento del autor.

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.

Figura 3. Diseño de la investigación

| Investigación                    | Detalle  |
|----------------------------------|--|
| Tipo de investigación            | Exploratoria-descriptiva (de carácter transversal)   |
| Unidad de análisis               | Gerentes de los hoteles relevados  |
| 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   |

### **Cálculo del tamaño de la muestra**

Siguiendo a Sierra Bravo (1979) se puede afirmar que operativamente la muestra es una elección de unidades dentro de un conjunto, que no es otra cosa que la base de la muestra. El principio básico al respecto es que en la elección que se haga, siempre que sea posible, cada elemento del universo tenga la misma probabilidad de resultar elegido.

En el caso de la presente investigación se decidió por el muestreo estratificado, es decir un diseño de muestreo probabilístico en el que se divide a la población en subgrupos o estratos. La estratificación puede basarse en una amplia variedad de atributos o características de la población, tales como edad, género, nivel socioeconómico, ocupación, etc.

Cuando el universo, como en el presente caso, no es homogéneo, sino que está formado naturalmente por capas o estratos diferentes, que constituyen categorías importantes para la investigación, la elección de la muestra no debe hacerse globalmente para todos los estratos de una vez, porque entonces nos expon-

dríamos a que unos estratos estuvieran más o menos representados que lo realmente proporcional.

Entonces, si la población está dividida en grupos, bloques o estratos que sean internamente homogéneos, el esfuerzo en cada grupo será mínimo resultando globalmente un esfuerzo menor.

### **Perfil de la muestra**

El universo de estudio está conformado por 693 alojamientos mipymes distribuidos en las distintas comunas que conforman la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La muestra representativa es de 108 alojamientos mipymes tal como se muestra en la Tabla 1.

cuestados fueron categorizados como hostel, seguidos en orden de importancia por hoteles familiares y el tercer puesto está compartido por los hoteles de una estrella y los hoteles boutique.

### **Unidad de análisis**

Cabe destacar que de cada hotel se seleccionó a un gerente o encargado para poder realizar la entrevista y las encuestas. *La unidad de análisis* serán los propietarios –encargados– gerentes de los alojamientos turísticos que conforman la muestra.

Una vez definida la unidad de análisis, se procedió a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una

*Tabla 1. Categoría de alojamiento turístico*

|         |                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Hotel 1 Estrella  | 11         | 10,2       | 10,2              | 10,2                 |
|         | Hotel 2 Estrellas | 8          | 7,4        | 7,4               | 17,6                 |
|         | Hospedaje A       | 6          | 5,6        | 5,6               | 23,1                 |
|         | Hospedaje B       | 9          | 8,3        | 8,3               | 31,5                 |
|         | Apart hotel       | 10         | 9,3        | 9,3               | 40,7                 |
|         | Hostel            | 26         | 24,1       | 24,1              | 64,8                 |
|         | Hotel Familiar    | 19         | 17,6       | 17,6              | 82,4                 |
|         | Pensión           | 1          | ,9         | ,9                | 83,3                 |
|         | Bed and breakfast | 4          | 3,7        | 3,7               | 87,0                 |
|         | Hotel Boutique    | 11         | 10,2       | 10,2              | 97,2                 |
|         | Ns/nc             | 3          | 2,8        | 2,8               | 100,0                |
|         | Total             | 108        | 100,0      | 100,0             |                      |

La Tabla 1 se refiere a la clasificación del alojamiento turístico, los guarismos mostraron que la mayoría de los establecimientos en

serie de especificaciones (Selltiz, 1980). Una deficiencia que señala Sampieri *et al.* (2006), que se presenta en esta etapa, es que en algu-

nos trabajos de investigación, no se describen lo suficiente las características de la población o se considera que la muestra se representa de manera automática. Para salvar este inconveniente es que se procederá a describir las características mencionadas.

### **Las mipymes de alojamiento turístico como objeto de estudio**

Según Ibáñez & Schlüter (2012), el alojamiento turístico hotelero es aquel establecimiento en el cual se presta al turista el servicio de alojamiento en unidades habitacionales independientes entre sí, pero su explotación y administración es común o centralizada y su capacidad mínima, de ocho plazas. Por otro lado definen al alojamiento turístico extra hotelero como aquel que constituye una modalidad de alojamiento diferente de las previstas para los establecimientos hoteleros. En este rubro el elemento más distintivo es el camping, aunque también comprenden albergues, apartamentos, bungalows, villas, casas rurales, casas de familia etc.

Ibáñez & Schlüter (2012) señalan que en al-

gunos países europeos se incorporan, a esta categoría, los establecimientos con funciones similares a un hotel pero que no comprenden las condiciones mínimas para ser considerado tales (pensiones, hostales, etc.).

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires regula los alojamientos turísticos mediante la Ley 4631/13, definiendo en el art. 10, la clasificación y categorización según se sintetiza en la Figura 4.

### **Población, criterios de selección de la muestra y unidad de análisis**

Para la confección del *universo de estudio* se inició con el análisis de diferentes fuentes de información, a saber:

- Información oficial, considerando los datos estadísticos de las empresas de Alojamiento Turístico registradas por la *Secretaría de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*: <http://www.turismo.buenosaires.gov.ar> y por el Ministerio de Turismo de la Nación: <http://www.turismo.gov.ar>
- Información recolectada vía Web: sitios

*Figura 4. Clasificación y categorización de alojamientos turísticos en C.A.B.A. Adaptado de "Ley de regulación de alojamientos turísticos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (N° 4631), 2013, Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires.*

| Tipo           | Clase  | Categoría           |
|----------------|--|---------------------|
| Hotelero       | Hotel  | 1 a 5 estrellas     |
|                | Apart hotel                                  | 1 a 3 estrellas     |
|                | Hotel boutique                               | estándar y superior |
| Para-Hotelero  | Cama y desayuno / Hostal / Bed and Breakfast | estándar y superior |
|                | Albergue turístico / Hostel                  | estándar y superior |
|                | Hospedaje turístico / residencial turístico  | A/B                 |
| Extra-Hotelero | Campamento turístico / camping               | -                   |

oficiales mencionados anteriormente, sitios internacionales de viajes y alojamiento, como ser:

- <http://www.booking.com>
- <http://www.argentinaturismo.com.ar>
- <http://www.buenosaires.travel/hoteles-buenos-aires.aspx>
- <http://www.buenosaires.com.ar>
- Información de relevamiento *in situ* obtenida por medio del trabajo de campo en la ciudad de Buenos Aires durante los meses de octubre-diciembre del año 2012 y mayo-junio 2013.

La misma se llevó a cabo de la siguiente manera: teniendo en cuenta referencias históricas que describen la génesis de Buenos Aires y el emplazamiento físico de los establecimientos de alojamiento turístico; se sabe que el mismo se hizo espacial y progresivamente y a la vera de los principales caminos de acceso a la ciudad (Cicioni, 2010). Estos caminos, con el tiempo, devinieron en las principales líneas férreas que –cual nevadura– atraviesan la ciudad en forma radial y hasta sus límites. Los establecimientos de alojamiento turístico continuaron a lo largo del siglo XX a establecerse allende a dichas líneas férreas. El trabajo de campo consistió en recorrer las principales ferrovías en toda su longitud, deteniéndose en cada una de las estaciones, procediéndose a cuantificar los establecimientos turísticos que a ojos vistas estuvieran en medio kilómetro en derredor. El mismo criterio se siguió con las líneas de subterráneo, llegándose a identificar establecimientos turísticos que no figuraban en las

bases de datos oficiales, y otros que figurando, ya no existían. Se procedió al cruce y depuración de todas las bases de datos. De esta forma se llegó a una nueva base de datos en la que se coligió que la población de estudio está compuesta por 693 MiPyMEs de Alojamiento turístico situados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de los cuales se seleccionaron 108 procediéndose de la siguiente forma:

- Se tomaron todos los alojamientos hoteleros comprendidos en la Ley 18828/70 clasificados en la misma como de una y dos estrellas.
- Todos los alojamientos turísticos enmarcados en la Ley 600/01, Ley de turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que caracteriza y tipifica los establecimientos hoteleros y para hoteleros en la ciudad de Buenos Aires.
- Todos los alojamientos turísticos para hoteleros identificados en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, no comprendidos en los marcos regulatorios antes mencionados.

#### ***Variables relevadas a través del cuestionario***

Como ya se ha indicado, este estudio tiene como objetivo conocer los factores que influyen en las prácticas y tendencias de la gestión de capital humano aplicadas a las personas. El gerente o la máxima autoridad del hotel 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.
- Encargados de los procesos de inducción.
- Objetivos de los programas de inducción.

Análíticamente, 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?*

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

*¿Quién/es es/son el/los encargado/s de llevar adelante la inducción?*

- El gerente / dueño.
- El área de RR.HH.
- El jefe directo.
- Un compañero de trabajo.
- Todos participan.

*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.

### Resultados

Luego se les solicitó a las organizaciones que expresaran si se llevaba adelante un esfuerzo inicial dirigido a los empleados nuevos (inducción) para informarles acerca de la organización, el puesto y el equipo de trabajo. Tal como lo muestra la Tabla 2.

De la Tabla 2 se desprende que del total de los alojamientos que componen la muestra solo un 79,6 % 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

Tabla 2. Proceso de inducción para el ingresante

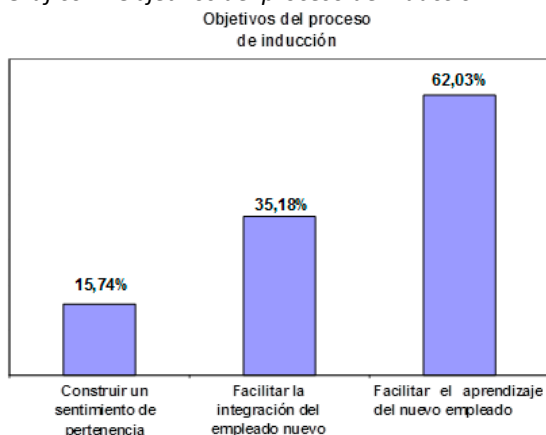
|         |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí, formal               | 11         | 10,2       | 10,2              | 10,2                 |
|         | Si, informal             | 75         | 69,4       | 69,4              | 79,6                 |
|         | No, no puede             | 2          | 1,9        | 1,9               | 81,5                 |
|         | No, no desea realizarlo  | 9          | 8,3        | 8,3               | 89,8                 |
|         | No, no sabe cómo hacerlo | 9          | 8,3        | 8,3               | 98,1                 |
|         | Ns/Nc                    | 2          | 1,9        | 1,9               | 100,0                |
|         | Total                    | 108        | 100,0      | 100,0             |                      |

inducción. Y en la misma cuantía, 8,33 %, no sabe cómo hacerlo. Por último el 1,85 %, no sabe o no contesta.

También se indagó acerca de los objetivos que se persiguen con los programas de inducción. Los resultados se muestran en el **Gráfico 1**, reflejando los siguientes guarismos:

|   |         |
|---|---------|
| Construir un sentimiento de pertenencia     | 15,74 % |
| Facilitar la integración del empleado nuevo | 35,18 % |
| Facilitar el aprendizaje del nuevo empleado | 62,03 % |

*Gráfico 1. Objetivos del proceso de inducción*



***Acerca del proceso de inducción del personal aplicado en los alojamientos turísticos***

En este apartado, se reflejarán los cruces de las principales variables de análisis, discriminados por categoría de alojamiento turístico, existencia del área de Recursos Humanos, los procesos de inducción de personal y su impacto directo sobre el mismo.

La Tabla 3, muestra los siguientes resultados:

- a) Del total de los alojamientos que componen la muestra, solo un 79,63 % realiza inducción al ingresante, un 10,18 % lo hace formalmente y un 69,45 % lo hace de manera informal.
- b) El 20,37 % de los 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 realizarla. Y en la misma proporción, expresa que no sabe cómo hacerlo. Por último, el 1,85 %, no sabe o no contesta.
- c) Si solo se considera aquellas organizaciones que tienen un área de Recursos Humanos, el 90,32 % realiza inducción, de los cuales el 14,29 % lo hace de manera formal y el 85,72 % de manera informal. Y un 9,67 %, declara no desear realizar estas prácticas.

*Tabla 3. Inducción del ingresante*

| Existencia del área de RRHH | Inducción del ingresante |              |              |                         |                          |       | Total |
|-----------------------------|--------------------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------------------|-------|-------|
|                             | Sí, formal               | Sí, informal | No, no puede | No, no desea realizarlo | No, no sabe cómo hacerlo | Ns/Nc |       |
| Sí, propia                  | 3                        | 15           | 0            | 3                       | 0                        | 0     | 21    |
| Sí, tercerizado             | 1                        | 9            | 0            | 0                       | 0                        | 0     | 10    |
| No                          | 7                        | 51           | 2            | 6                       | 9                        | 2     | 77    |
| Total                       | 11                       | 75           | 2            | 9                       | 9                        | 2     | 108   |

d) Considerando aquellos establecimientos que no poseen un área de RR.HH., el 75,32 % realizan procesos de inducción al ingresante, el 12,06 % de manera formal y el 87,93 % de manera informal. Mientras que un 2,6 % declara no poder realizarla, y el 7,80 % que no desea hacerlo. En tanto, un 11,69 % no sabe cómo, y el 2,60 % no sabe o no contesta.

Tabla 4. Inducción del ingresante a cargo del área de recursos humanos

| Existencia de área de RRHH | Área de RRHH | Total |
|----------------------------|--------------|-------|
| Sí, propia                 | 2            | 2     |
| Sí, tercerizado            | 1            | 1     |
| Total                      | 3            | 3     |

De la Tabla 4, se desprende que:

Del total de alojamientos turísticos que realizan inducción a los ingresantes (86 organizaciones) en solo tres de estas, es el área de Recursos Humanos (3,48 %) la responsable de llevar a cabo la inducción al ingresante. En el resto de las organizaciones son responsables de esta práctica los gerentes, jefes, los compañeros de trabajo y en menor cuantía todos.

Tabla 5. Inducción del ingresante. Objetivos de la práctica: Construir un sentimiento de pertenencia

| Existencia de área de RRHH | Construir un sentimiento de pertenencia | TOTAL |
|----------------------------|---|-------|
| Sí, propia                 | 7                                       | 7     |
| Sí, tercerizado            | 1                                       | 1     |
| No                         | 9                                       | 9     |
| Total                      | 17                                      | 17    |

De la Tabla 5, se desprende que:

Del total de alojamientos turísticos que realizan inducción a los ingresantes (86 organi-

zaciones - 79,62 %) solo diecisiete de estas (19,77 %), declaran pretender “construir un sentimiento de pertenencia” con esta práctica. Asimismo se observa que de estas organizaciones, solo ocho, el 47,06 % poseen un área de Recursos Humanos, mientras que el resto (52,94 %) no la posee.

Tabla 6. Inducción del ingresante. Objetivos de la práctica: Facilitar la integración del nuevo empleado

| Existencia de área de RRHH | Facilitar la integración del nuevo | Total |
|----------------------------|------------------------------------|-------|
| Sí, propia                 | 8                                  | 8     |
| Sí, tercerizado            | 4                                  | 4     |
| No                         | 26                                 | 26    |
| Total                      | 38                                 | 38    |

De la Tabla 6, se desprende que:

Del total de alojamientos turísticos que realizan inducción a los ingresantes (86 organizaciones - 79,62 %) solo treinta y ocho de estas (44,18 %), declaran pretender “facilitar la integración del nuevo empleado” con esta práctica. Asimismo se observa que de estas organizaciones, solo doce, el 31,58 % poseen un área de Recursos Humanos, mientras que el resto (68,42 %) no la posee.

Tabla 7. Inducción del ingresante. Objetivos de la práctica: Facilitar el aprendizaje del nuevo empleado

| Existencia de área de RRHH | Facilitar el aprendizaje del nuevo empleado | Total |
|----------------------------|---|-------|
| Sí, propia                 | 14  | 14    |
| Sí, tercerizado            | 9   | 9     |
| No                         | 44  | 44    |
| Total                      | 67  | 67    |

De la Tabla 7, se desprende que:

Del total de alojamientos turísticos que realizan inducción a los ingresantes (86 organizaciones - 79,62 %) solo sesenta y siete de estas (77,90 %), declaran pretender “*facilitar el aprendizaje del nuevo empleado*” con esta práctica. Asimismo se observa que de estas organizaciones, solo veintitrés, el 34,32 % poseen un área de Recursos Humanos, mientras que el resto (65,67 %) no la posee.

En la Tabla 8, se observa que:

a) Del total de los alojamientos que componen la muestra solo un 10,18 % realiza inducción al ingresante de manera formal (procedimentado), mientras que un 69,45 % informalmente. El 1,85 % declara no poder realizar estas prácticas, el 8,33 % declara no desear realizarlas, mientras que el 8,33 % declara no saber cómo hacerlo. Por último el 1,85 % no sabe o no contesta.

b) Si tenemos en consideración los procesos de inducción por categoría resulta que:

- 1) Hotel 1 estrella: el 9,09 % lo hacen de manera formal, mientras que el 81,81 % informal.
- 2) Hotel 2 estrellas: El 100 % lo hace de forma informal.
- 3) Hospedaje A: el 66,67 % lo hace informalmente. El 16,67 % no desea realizarlo y en la misma cuantía declara no saber hacerla.
- 4) Hospedaje B: el 22,22 % lo hace informalmente. El 11,11 % no desea realizarlo y en el 55,55 % no sabe hacerla. Y por último el 11,11 % no sabe, no contesta.
- 5) Apart Hotel: el 30,00 % lo hace formalmente. El 60 % lo hace informalmente, el 10 % declara no poder realizarlo.
- 6) Hostel: el 11,53 % lo hace formalmente. El 80,76 % lo hace informalmente,

Tabla 8. Inducción del ingresante por categoría de alojamiento turístico

| Categoría de alojamiento | Inducción del ingresante |              |              |                         |                          |       | Total |
|--------------------------|--------------------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------------------|-------|-------|
|                          | Sí, formal               | Si, informal | No, no puede | No, no desea realizarlo | No, no sabe cómo hacerlo | Ns/Nc |       |
| Hotel 1 estrella         | 1                        | 9            | 0            | 0                       | 1                        | 0     | 11    |
| Hotel 2 estrellas        | 0                        | 8            | 0            | 0                       | 0                        | 0     | 8     |
| Hospedaje A              | 0                        | 4            | 0            | 1                       | 1                        | 0     | 6     |
| Hospedaje B              | 0                        | 2            | 0            | 1                       | 5                        | 1     | 9     |
| Apart hotel              | 3                        | 6            | 1            | 0                       | 0                        | 0     | 10    |
| Hostel                   | 3                        | 21           | 0            | 0                       | 2                        | 0     | 26    |
| Hotel familiar           | 0                        | 13           | 1            | 4                       | 0                        | 1     | 19    |
| Pensión                  | 0                        | 0            | 0            | 1                       | 0                        | 0     | 1     |
| Bed and breakfast        | 1                        | 2            | 0            | 1                       | 0                        | 0     | 4     |
| Hotel boutique           | 2                        | 8            | 0            | 1                       | 0                        | 0     | 11    |
| Alojamiento s/clasificar | 1                        | 2            | 0            | 0                       | 0                        | 0     | 3     |
| Total                    | 11                       | 75           | 2            | 9                       | 9                        | 2     | 108   |

el 7,70 % declara no sabe cómo hacerla.

- 7) Hoteles familiares: el 68,42 % es informal, el 5,26 % declara no poder realizarla, mientras que un 21,05 % no desea realizar inducción y el 5,26 % no sabe, no contesta.
- 8) Pensión: el 100 % declara no desear realizar inducción al ingresante.
- 9) Bed and Breakfast: el 25,00 % lo hace formalmente. El 50 % lo hace informalmente y el 25 % declara no desea realizarlo
- 10) Hotel Boutique: el 18,18 % lo hace formalmente. El 72,72 % lo hace informalmente y el 9,09 % declara no desea realizarlo
- 11) Alojamientos sin clasificar: 33,33 % lo hace formalmente, y el 66,67 % lo hace informalmente.

Tabla 9. Quién hace la inducción: Dueño/gerente

| Categoría de alojamiento    | Gerente/Dueño | Total |
|-----------------------------|---------------|-------|
| Hotel 1 estrella            | 3             | 3     |
| Hotel 2 estrellas           | 3             | 3     |
| Hospedaje A                 | 3             | 3     |
| Apart hotel                 | 4             | 4     |
| Hostel                      | 16            | 16    |
| Hotel familiar              | 11            | 11    |
| Bed and breakfast           | 1             | 1     |
| Hotel boutique              | 6             | 6     |
| Alojamientos sin clasificar | 1             | 1     |
| Total                       | 48            | 48    |

De la Tabla 9, se desprende que:

- a) Del total de los alojamientos que componen la muestra solo (86) un 79,63 % realizan inducción al ingresante, y (48), un

55,81 % de estos, la inducción está a cargo de los gerentes/dueños.

- b) Se destacan entre los alojamientos que utilizan esta práctica (hacen la inducción los gerentes/dueños) los hostels representando un 33,33 %, los hoteles familiares 22,92 %, los hoteles boutique, el 12,50 % y los apart hoteles representando el 8,33 %.

Tabla 10. Quiénes hacen inducción: Jefe directo

| Categoría de alojamiento    | Gerente/Dueño | Total |
|-----------------------------|---------------|-------|
| Hotel 1 Estrella            | 3             | 3     |
| Hotel 2 Estrellas           | 3             | 3     |
| Hospedaje A                 | 3             | 3     |
| Apart hotel                 | 4             | 4     |
| Hostel                      | 16            | 16    |
| Hotel familiar              | 11            | 11    |
| Bed and breakfast           | 1             | 1     |
| Hotel boutique              | 6             | 6     |
| Alojamientos sin clasificar | 1             | 1     |
| Total                       | 48            | 48    |

De la Tabla 10, se desprende que:

- a) Del total de los alojamientos que componen la muestra solo (86) un 79,63 % realizan inducción al ingresante, y (23), un 26,74 % de estos, la inducción está a cargo del jefe directo.
- b) Se destacan entre los alojamientos que utilizan esta práctica (hacen la inducción el jefe directo) los apart hotel representando un 26,08 %, los hoteles 1 estrella 17,39 %, los hostels un 13,04 %, y en la misma cuantía los hoteles 2 estrellas.

De la Tabla 11, se desprende que:

- a) Del total de los alojamientos que componen la muestra solo (86) un 79,63 % rea-

*Tabla 11. Quiénes hacen inducción: Un compañero de trabajo*

| Categoría de alojamiento    | Un compañero de trabajo | Total |
|-----------------------------|-------------------------|-------|
| Hotel 1 estrella            | 7                       | 7     |
| Hotel 2 estrellas           | 7                       | 7     |
| Hospedaje A                 | 2                       | 2     |
| Hospedaje B                 | 2                       | 2     |
| Apart hotel                 | 4                       | 4     |
| Hostel                      | 14                      | 14    |
| Hotel familiar              | 4                       | 4     |
| Bed and breakfast           | 2                       | 2     |
| Hotel boutique              | 7                       | 7     |
| Alojamientos sin clasificar | 3                       | 3     |
| Total                       | 52                      | 52    |

lizan inducción al ingresante, y (52), un 60,46 % de estos, la inducción está a cargo de un compañero de trabajo.

- b) Se destacan entre los alojamientos que utilizan esta práctica (hace la inducción un compañero de trabajo) los hostels representando un 26,92 %, los hoteles 1, los hoteles 2 estrellas y los hoteles boutiques en las mismas cuantías, 13,46 % cada uno.

*Tabla 12. Quiénes hacen inducción: Un compañero de trabajo*

| Categoría de alojamiento    | Un compañero de trabajo | Total |
|-----------------------------|-------------------------|-------|
| Hotel 1 estrella            | 7                       | 7     |
| Hotel 2 estrellas           | 7                       | 7     |
| Hospedaje A                 | 2                       | 2     |
| Hospedaje B                 | 2                       | 2     |
| Apart hotel                 | 4                       | 4     |
| Hostel                      | 14                      | 14    |
| Hotel familiar              | 4                       | 4     |
| Bed and breakfast           | 2                       | 2     |
| Hotel boutique              | 7                       | 7     |
| Alojamientos sin clasificar | 3                       | 3     |
| Total                       | 52                      | 52    |

De la Tabla 12, se desprende que:

- a) Del total de los alojamientos que componen la muestra solo (86) un 79,63 % realizan inducción al ingresante, y (2), un 2,33 % de estos, la inducción está a cargo de todos los miembros de la organización.
- b) Se destacan entre los alojamientos que utilizan esta práctica (hacen la inducción todos) los hoteles 1 estrella y los hoteles boutiques en las mismas cuantías, 50,00 % cada uno.

### Conclusiones

Esta investigación, ha procurado analizar las relaciones sistémicas de los procesos de gestión del capital humano aplicados sobre las personas en las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el período 2011-2013. Haciendo énfasis en los procesos de inducción en los puestos operativos.

Para tener un marco de referencia del lugar en el que se ubican las conclusiones obtenidas acerca de la inducción como proceso y como parte de un conjunto de técnicas más amplio (reclutamiento y selección), será de utilidad analizar con anterioridad los resultados generales de la investigación.

En primer lugar, en líneas generales se puede concluir que las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico implementan las técnicas propias de gestión que aplican directamente a las personas en el siguiente orden: en primer lugar técnicas de reclutamiento y selección

(72,2 %), en segundo lugar la capacitación y desarrollo del personal (29,6 %), mientras que en menor medida, en tercer lugar la gestión del desempeño (22,2 %), con la particularidad, que en la aplicación de todas estas técnicas prima la informalidad (falta de procedimientos y lineamientos escritos para gestionar los procesos). Los ejes de inducción estudiados se incluyeron dentro de las técnicas de reclutamiento y selección.

Los resultados emergentes, se los puede relacionar con el hecho de que la inserción laboral en hotelería y gastronomía suele ser menos formal que en otras ramas del sector.

*Figura 5. Porcentajes por tipo de subsistema*

|                           | Sí    | Formal | Informal |
|---------------------------|-------|--------|----------|
| Reclutamiento y selección | 77,2% | 16,7%  | 55,6%    |
| Capacitación y desarrollo | 29,6% | 6,5%   | 23,1%    |
| Gestión del desempeño     | 22,2% | 4,6%   | 17,6%    |

De acuerdo con este cuadro se arribará fácilmente a las siguientes conclusiones: por un lado, las MiPyMEs de alojamiento turístico gestionan más el Reclutamiento & Selección (77,2 %) y la Capacitación & Desarrollo (29,6 %), mientras que en menor medida la Gestión del Desempeño (22,2 %); y que en la gestión de las técnicas aplicadas directamente a las personas prima la informalidad.

En cuanto a los planes de inducción se destaca que un 79,6 % aplica esta práctica, observándose que un alto número de establecimientos, lo hace de manera informal y con un compañero de trabajo, lo que refleja por un lado, la

importancia que se le da a esta técnica, en concordancia con la afirmación 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.

La informalidad en los procesos de gestión del capital humano en las organizaciones bajo análisis puede deberse al hecho de que solo el 31 % de las mismas poseen un área de Recursos Humanos. Razón por la cual las mismas no pueden llevar adelante procesos formales (procedimentados) de gestión de sus recursos humanos.

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. Ahora bien, las prácticas que realizan estas organizaciones son predominantemente informales en lo que respecta a la inducción del nuevo empleado, ya que el 70 % de las mismas se llevan a cabo de manera informal.

De los establecimientos encuestados, solo el 20 % no realizan inducción. De dicho total, el 40 % no sabe cómo hacerlo. Eso nos permite concluir que no existe un alto grado de profesionalización en la gestión del capital humano dado que carecen del conocimiento para implementar dicho proceso.

Los procesos de inducción del personal que se realizan son predominantemente informales aún en los establecimientos que poseen un área de recursos humanos. Lo que puede hacernos presumir que a pesar de tener un área específica encargada de gestionar los recursos humanos, la misma no está desarrollada.

En los alojamientos que realizan inducción al ingresante, se destaca que son realizados en un alto grado por el gerente/dueño (55,81 %). Lo que nos lleva a concluir que dadas las características de las organizaciones MiPyMEs (tamaño, nivel de ingresos, etc.) el gerente/dueño debe involucrarse en tareas que de estar en organizaciones de mayor tamaño no serían de su incumbencia.

En un porcentaje alto de los casos (55,81 %), el gerente/dueño se encarga de la inducción. Lo cual se condice con la dinámica de la gestión en las empresas familiares en la que existe una gestión centralizada y patriarcal.

Del total de los alojamientos que componen la muestra solo (86) un 79,63 % realizan inducción al ingresante, y (52), un 60,46 %, son realizados por un compañero de trabajo. Este es el porcentaje más alto, ello nos da la pauta que estas organizaciones, en cierta forma, valoran la producción de los puestos operativos dado que le otorgan tamaña responsabilidad.

El hecho de que un compañero de trabajo sea el encargado de llevar a cabo la inducción nos permite deducir que lo que se busca es un doble aprendizaje, en el que aprenden tanto el nuevo empleado como el actual. De esa forma

pueden detectarse puntos débiles en el actual empleado en el caso que no pueda transmitir todo de manera eficiente.

Es llamativo el hecho de que en solo el 2,33 % de los establecimientos todos participen del proceso. Ello nos da la pauta que estas organizaciones no llevan adelante prácticas complejas de gestión del capital humano en el área de reclutamiento y selección, específicamente en el proceso de inducción del personal.

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.

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

El hecho de que solo en tres establecimientos (3,48 %) los encargados de realizar la inducción sea el área de Recursos Humanos hace pensar que el área está poco desarrollada.

En el menor porcentaje de los casos (26,74 %) el encargado de realizar el proceso de inducción es el jefe directo. Esto nos hace pensar que estas organizaciones MiPyMEs presentan organigramas muy sencillos. En la que no existen los mandos medios sino que hay solo puestos operativos y luego aparece el gerente/dueño.



## Referencias

- Acosta, A. *et al.* (2002). Capítulo 6: Incorporación y acogida. En: *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. (pp. 119-124). España: Prentice-Hall.
- Almeida, A. (2000). Separata requalificar os recursos humanos. *Correio do Turismo*, 8(1), 15-18.
- 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* (4ª ed) (pp. 165-175). España: Síntesis.
- 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, 1140-1159.
- Barreto, A. (2007). *Pensemos en calidad*. PA-PH-OEA-CCT/Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles - FECAPH. Buenos Aires. <http://www.turismoparatodos.org.ar/libros/pensemosencalidad.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Capítulos IV, V, VI, IX, XIV, XV. En: *Administración de Recursos Humanos* (5ªed) (pp. 149-277 y 354-396 y 555-616). Bogotá (Colombia): McGraw-Hill.
- Cicioni, A. (2010). *La gran Buenos Aires, rompecabezas metropolitano*. Buenos Aires (Argentina): Fundación Metropolitana.
- Dessler, G. (1988). Capítulo 7: Inducción y capacitación técnica. En: *Administración de Personal* (4ª ed.) (pp. 259-300). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice-Hall.
- García-Tenorio, J. & Sabater Sánchez, R. (2004). Capítulo 4: Reclutamiento, selección y socialización. En: *Fundamentos de dirección y gestión de Recursos Humanos*. (pp. 107-153). España: Thomson.
- Gazzera, M. (2009). *La administración de Recursos Humanos - una visión integradora y moderna en empresas turísticas*. Neuquén (Argentina): EDUCO-Universidad Nacional del Comahue.
- Gazzera, M. *et al.* (2010). *Las empresas turísticas: y su administración*. Neuquén (Argentina): EDUCO-Universidad Nacional del Comahue.
- Guerrier, Y. (2000). *Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes*. São Paulo (Brasil): Futura.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Ibáñez, A. & Schlüter, R. (2012). *Diccionario de Turismo*. Buenos Aires (Argentina): Editorial Claridad.
- Jofre, R. (2012). Programa de Inducción. ¿Para

- qué sirve? Recuperado el 11/04/2012 en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/inducion.htm>
- Littlewood, H. F. (2004). Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23 (1), 3-27.
- López Cabarcos, M., Grandío Dopico, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventaja competitiva. Algunas reflexiones y experiencias*. España: Netbiblo, S.L.
- Mahon, H. (1992). Capítulos 2, 12. En: *Las personas: la clave para el éxito de la empresa*. Buenos Aires (Argentina): Javier Vergara Editor S.A.
- Meighan, M. (1992). *Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Méndez, C. (1995). *Metodología: guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. (2da. Ed.). Bogotá (Colombia): McGraw-Hill.
- Mondy, R. Wayne (2010). Capítulo 7: Capacitación y desarrollo. En: *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). (pp. 211-213). México: Pearson Educación.
- Orozco, N. et al. (2000). Capítulo 3: Empleo. En: *Administración de Personal. Gestión Técnica y Operativa*. (pp. 41-83). Capital Federal (Argentina): Aplicación Tributaria S.A.
- Parra López, E. et al. (2006). Capítulos: III, V, VII, IX, XI. En: *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. (pp. 34-52; 73-89; 107-133; 182-196). España: McGraw-Hill.
- Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid (España): Ediciones Organización Mundial del Turismo.
- Selltiz, C. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. (9na. Ed.). Madrid (España): Rialp.
- Serra, R. et al. (2004). Capítulos: III, IV, V, VI, VII, VIII, IX. En: *Administración y Estrategia*. (pp. 43-147). Buenos Aires (Argentina): Grupo Editorial Norma.
- Sierra Bravo, R. (1979). *Técnicas de Investigación Social*. (2da. Ed.). Madrid (España): Paraninfo.
- Smith & Kelly (1998). Capítulo 20: El Capital Humano en la Economía Digital. En: *La organización del futuro*. Buenos Aires (Argentina): Granica S.A.