

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Núlan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2443/>**

## **Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013)<sup>1</sup>**

*Organizational induction or operational training in MSMEs tourist accommodation of Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina (2011-2013)*

**Leandro Elorriaga\* y Ariel Barreto**

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

### **Resumen**

Este artículo tiene por objeto analizar el proceso de inducción en los cargos operativos en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se desarrolla un estudio exploratorio-descriptivo con un enfoque analítico cualitativo, a partir de entrevistas realizadas a los gestores de recursos humanos de los establecimientos de alojamiento turístico. Se detallan cada uno de los pasos, procedimientos y características de la investigación. Entre los principales resultados se observa que, a pesar de que los gestores de recursos humanos declaran llevar adelante un proceso de inducción organizacional, en realidad lo que se realiza es un entrenamiento operativo en el puesto de trabajo. Se destaca que prima la informalidad en dicho proceso. El principal objetivo del mismo es facilitar el aprendizaje del nuevo empleado, y quien se encarga de llevarlo a cabo es, generalmente, un compañero de trabajo.

**Palabras clave:** capital humano, inducción organizacional, entrenamiento operativo, puestos operativos, MiPyMEs, alojamiento turístico, recursos humanos, CABA.

### **Abstract**

*This article aims to analyze the process of induction in MSMEs tourist accommodation operating positions in Ciudad Autónoma de Buenos Aires. An exploratory-descriptive study is developed with a qualitative analytical approach, based on interviews with human resource managers of tourist accommodation*

---

<sup>1</sup> El presente artículo se desprende de un proyecto de investigación de la Universidad Nacional de Quilmes del cual los autores son miembros: "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 Azeoglio, Ezequiel Cannizzaro, Leandro Damián Elorriaga, Marian Lizurek, Stella Maris Pereyra y Cristian Uriel.

\* Autor de correspondencia: leandroelorriaga@yahoo.com.ar

*establishments. Each of the steps, procedures and characteristics of the investigation are detailed. The main results show that, although human resource managers state that they carry out a process of organizational induction, actually what is done is an operational training in the workplace where informality prevails. The main objective of such training is to facilitate the learning to a new employee, and who is responsible for carrying it out is generally a co-worker.*

**Keywords:** *human capital, organizational induction, operational training, operational positions, MSMEs, tourist accommodation, human resources, CABA.*

*Recibido 4 noviembre 2014 / Aceptado 11 febrero 2015*

## **1. Introducción**

Siguiendo a López Cabarcos y Grandío Dopico (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.

Es notable destacar que 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; sobre todo porque la inserción laboral en hotelería y gastronomía suele ser menos formal que en otras ramas del sector.

Al capital humano se lo puede definir como el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y en su trayectoria laboral, así como también, a partir de las cualidades individuales que posea determinado sujeto. Littlewood (2004) muestra la importancia que tiene el capital humano al afirmar que en la actualidad es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones.

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 (Sancho, 2001).

En ese sentido, para brindar un servicio de calidad es necesario que las personas que trabajan 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 se logre atender los deseos del cliente con excelencia, maximizando la satisfacción y contribuyendo a que regrese.

De ese modo, el estudio desarrollado pretende analizar cuáles son los procesos y prácticas de inducción en los alojamientos MiPyMEs de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) capital de la República Argentina; así como también 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 fueron encuestados los dueños y/o encargados de MiPyMEs de alojamiento turístico de CABA.

Se comenzó por definir el concepto de inducción, luego se enumeraron los ítems que debe abarcar para ser entendido como tal; los objetivos que persigue y, por último, se consideraron los beneficios de su puesta en marcha. A partir de ello, y luego de analizar los resultados que arrojaron las encuestas, se pudo deducir que dadas las características del objeto de estudio (MiPyMEs de alojamiento turístico) se carece de recursos (financieros, materiales y humanos) como para llevar adelante un proceso tan complejo como la inducción. Las prácticas llevadas a cabo están más relacionadas con lo que se conoce como entrenamiento operativo.

Para sustentar dicha afirmación, se conceptualizó qué se entiende por entrenamiento operativo; luego se identificaron los componentes y etapas del ciclo de entrenamiento; se resaltaron los objetivos que persigue y, finalmente; se destacaron los beneficios de su aplicación.

## **2. El proceso de inducción**

### **2.1. Concepto de inducción**

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. Algunos de ellos son Acosta *et al.* (2002) quienes sostienen 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 ajeno al momento de ingresar a su nuevo puesto, presentarse a sus nuevos compañeros y enfrentarse a una nueva cultura empresarial. Como se puede apreciar en la conceptualización de Acosta *et al.* (2002), se subraya el carácter adaptativo e integratorio que debe poseer el plan de inducción para con el candidato.

Bayón Mariné y García Isa (1997, p. 165) entienden al proceso de inducción como el “período que tiende a adaptar al hombre no sólo 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”. Los autores resaltan el carácter temporal que tiene que tener la socialización al hablar de “proceso” de inducción, como también lo hacen Fisher (1986) y Jofre (2012). Asimismo, señalan que la inducción busca la incorporación del hombre al puesto, y como Acosta *et al.* (2002) coinciden en el hecho de que dicha incorporación debe ser planificada, estructurada y formalizada mediante planes escritos. Bayón Mariné y García Isa (1997) denominan a este documento programa de inducción.

Otro autor que concuerda con la visión de los antes mencionados es Orozco (2000, p. 73) 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”. Además, Orozco (2000) menciona que el nuevo empleado se familiarice con la tarea (sin que necesariamente implique la no necesidad de desarrollar actividades formativas de capacitación).

Una conceptualización diferente a las vistas hasta el momento es la que realiza Dessler (1988, p. 261), dado que al referirse al 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”. Como se puede observar, Dessler (1988) incluye un término que los autores ya consultados no utilizan, que es el de capacitación. A pesar de esto, considera que la inducción posee un carácter programático al igual que lo hacen Bayón Mariné y García Isa (1997). Siguiendo la idea de Dessler (1988) se encuentran Wayne Mondy y Noe (2010) quienes afirman que la inducción es el proceso mediante el cual las compañías ayudan a los ingresantes 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. Sikula (1993, p. 47) la describe como “el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo”.

De este modo, si se tienen en cuenta las definiciones expuestas hasta el momento, es pertinente presentar la conceptualización que realizan Dessler y Varela (2004) como abarcadora de las anteriores. Estos autores definen a la inducción como:

Todas aquellas actividades, concentradas en un programa de integración, que se llevan a cabo para que el trabajador se adapte lo más pronto posible a la organización, proporcionándole información referente a las políticas, derechos, prestaciones y obligaciones que tendrá al formar parte de la misma (p. 78).

## **2.2. Principales ítems que contempla un programa de inducción**

Si la inducción al nuevo trabajador se realiza de manera adecuada, los resultados podrán verse reflejados en el rendimiento y en la adaptación a la organización del trabajador.

El sistema de inducción se vale de múltiples recursos y herramientas, por lo que es necesario que, con la debida antelación, se definan las características del mismo, es decir, las etapas, la duración de cada una de ellas, así como también las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

Los ítems que debe abarcar y ser tratados dentro de un proceso de inducción para que pueda ser entendido como tal, y para que permita cumplir con los objetivos que persigue toda organización que destina e invierte recursos y esfuerzos en lograr una pronta adaptación de su capital humano, se resumen en la Tabla 1.

## **2.3. Objetivos de la inducción**

Los objetivos que se persiguen a través de la implementación de un programa de inducción completo se pueden diferenciar, según su alcance en:

## Inducción organizacional

Los objetivos de esta inducción 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.

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.

En cuanto a la forma, esta inducción podrá ser a través de conferencias, filmas y diagramas, material para repartir, películas, periodos de preguntas y respuestas y visitas guiadas.

**Tabla 1.** Principales ítems de un programa de integración

Asuntos organizacionales	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Misión y objetivos básicos de la organización.</li><li>2. Políticas: medios para alcanzar los objetivos.</li><li>3. Cómo se organiza y estructura la empresa: qué hace cada área o departamento.</li><li>4. Distribución física del área que utilizará el nuevo miembro.</li><li>5. Principales productos y servicios de la organización.</li><li>6. Normas y reglamentos internos.</li><li>7. Procedimientos de seguridad en el trabajo.</li></ol>
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Horario de trabajo, de descanso y de comida (o refrigerios).</li><li>2. Días de pago y anticipos salariales.</li><li>3. Beneficios sociales ofrecidos por la organización.</li></ol>
Presentación	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A los superiores y colegas de trabajo.</li></ol>
Deberes de los cargos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.</li><li>2. Tareas del cargo.</li><li>3. Objetivos del cargo.</li><li>4. Visión general del cargo.</li></ol>

Fuente: Chiavenato (2000)

## **Inducción departamental**

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.

En síntesis, tal como afirma Dessler (1988) un programa de inducción implementado en forma correcta, 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 los de la empresa. Reduce la necesidad de expresar constantemente tipos de políticas, procedimientos y reglas, al punto en que los empleados saben cómo actuar y lo hacen.

Provocar 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 probablemente ocurriría, si tal sentimiento de familiaridad estuviese ausente.

## **2.4. 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 y Langeard (2000), el neologismo “servucción” designa el proceso de creación del servicio.

Muchas organizaciones carecen de una inducción sistematizada y programada. Esto da como resultado la pérdida de una serie de beneficios que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Beneficios del programa 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 inducción de calidad tiene mayores probabilidades de comprometerse a largo plazo con la organización.
Capacitación y desarrollo	Como la inducción es posiblemente la primera experiencia que el recién ingresado tiene respecto de la organización, es importante que cause una buena impresión.
Vigilancia del ambiente externo	Los recién llegados pueden ser una medida efectiva para realizar una indagación sobre la forma en la que es observada la organización, desde afuera.
Influencia en el personal actual	La inducción puede tener un efecto benéfico en el personal permanente, si se promueve su participación durante el proceso.

Fuente: adaptado de Meighan (1992, p. 3).

Además de los beneficios ya mencionados, Jofre (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.
- Promover 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.
- Mermar los costos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Disminuir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Bajar los costos de la puesta en marcha.

En síntesis, como afirman Elorriaga y Barreto (2013, p. 28) “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”.



### **3. Entrenamiento operativo**

#### **3.1. El entrenamiento como proceso**

El entrenamiento es un proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual el individuo aprende conocimientos, actitudes y habilidades en referencia a los objetivos establecidos (Chiavenato, 2000). También implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a la organización de la tarea y del ambiente.

#### **3.2. Concepto de entrenamiento**

Según Yoder (2004), el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados, también se lo puede definir como un medio para lograr un desempeño apropiado al cargo y una nivelación adecuada, obtenida a través de la educación general.

Es importante definir los diferentes tipos de educación tales como: social, religiosa, cultural, política, moral y profesional. Esta última prepara al hombre para la vida laboral y para ejercer una profesión, además de prepararlo para poder realizar una carrera dentro de la misma. El entrenamiento es la educación profesional y sus objetivos se sitúan a corto plazo; son limitados e inmediatos.

El entrenamiento adapta al hombre para cumplir un cargo o una función (Chiavenato, 2000). Este autor amplía el concepto y afirma que el entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo.

Según Flippo (como se cita en Chiavenato, 2000, p. 557), “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.”

Una perspectiva complementaria es aportada por Hoyler (como se cita en Chiavenato, 2000, p. 558) quien afirma que el entrenamiento es “una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos”. Este autor completa su idea al sostener que el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa, de la manera más económica posible.

Por su parte McGehee (como se cita en Chiavenato, 2000, p. 557), aporta una mirada diferente de las vistas hasta el momento, y señala que “el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”.

Otros autores al hablar de este proceso utilizan otra taxonomía, como es el caso de Dessler (1988) quien habla de capacitación técnica y afirma que:

Involucra el proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia básica que se requiere para desempeñar sus puestos. La capacitación técnica por tanto, podría implicar mostrar a un nuevo operador cómo hacer funcionar su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de

su empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. [...] La capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales (p. 269).

Una visión que manifiesta puntos en común con las ya presentadas, al introducir el concepto de “desarrollo”, es la que aportan Smith y Kelly (1998). Estos autores aseguran que el entrenamiento formal siempre será una herramienta valiosa para desarrollar el capital humano porque es el medio más eficaz y eficiente para diseminar los mejores métodos y los conocimientos nuevos.

### **3.3. Componentes y etapas del ciclo de entrenamiento**

Es importante definir el ciclo de entrenamiento cuyos componentes según Chiavenato (2000) son los siguientes:

- Inputs o entradas: son los individuos de entrenamiento, recursos empresariales, información y habilidades.
- Procesamiento u operación: se refiere al proceso de aprendizaje individual en el programa de entrenamiento.
- Outputs o salidas: se refiere al personal capacitado; al éxito o eficacia organizacional.
- Retroalimentación: es la evaluación de procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

En definitiva, el entrenamiento está compuesto por cuatro *etapas* (Chiavenato, 2000):

- Diagnóstico o inventario de necesidades de entrenamiento: consiste en la evaluación preliminar de lo que debe hacerse. Puede efectuarse ya sea el análisis de la organización total o sistema organizacional, análisis de los recursos humanos o sistema de entrenamiento y análisis de las operaciones y tareas o sistema de adquisición de habilidades.
- Programación del entrenamiento: una vez establecido el diagnóstico, se procede a la planificación del mismo, que debe responder interrogantes tales como: ¿qué debe enseñarse?, ¿quién debe aprender?, ¿cuándo debe enseñarse?, ¿dónde debe enseñarse?, ¿cómo debe enseñarse? y ¿quién debe enseñar? Esta planeación debe incluir aspectos importantes, tales como: el enfoque de una necesidad específica; la definición clara de los objetivos de entrenamiento; la división del trabajo a desarrollar, ya sea en módulos o ciclos; la determinación del contenido del entrenamiento, así como el método y la tecnología a utilizar. Otros factores importantes son: la definición del número de personas que será entrenada, el lugar y tiempo donde

se realizará dicho entrenamiento. Por último, se analizará el costo-beneficio del entrenamiento para la organización, además del control y evaluación de los resultados.

- Ejecución del entrenamiento: esta etapa está dada por la relación entre los aprendices y los instructores. Los primeros se pueden encontrar en cualquier nivel jerárquico de la empresa y los segundos pueden ser expertos, especializados o gerentes. La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores: adecuación del programa a las necesidades de la organización; calidad del material de entrenamiento presentado (el cual debe ser planeado y facilitar la comprensión); cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa; calidad y preparación de los instructores (quienes deberán poseer cualidades de comunicación y tener facilidad para relacionarse con los demás); y, por último, calidad de los entrenados o aprendices (quienes deben ser seleccionados cuidadosamente, en función de la forma, contenido y objetivos del entrenamiento).
- Evaluación de los resultados del entrenamiento: en esta última etapa se debe determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas por la organización, y, además, si estos resultados concuerdan con las metas de la empresa.

### **3.4. Objetivos del entrenamiento**

También es importante definir los objetivos del entrenamiento, los cuales según Chiavenato (2000) son: preparar al personal para que pueda ejecutar inmediatamente las diversas tareas del cargo; proporcionar oportunidades de desarrollo continuo y cambiar las actitudes de las personas, para crear un clima que aumente su satisfacción. Vale la pena recordar que el entrenamiento es la educación profesional. Chiavenato (2000, p. 557) señala que “sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos”, además busca dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y prepararlo de manera adecuada.

Siguiendo a Campbell (1971 como se cita en Chiavenato, 2000) en las empresas, por lo general, se delega al nivel del jefe inmediato de la persona que está trabajando. Cumple un programa preestablecido y tiene en cuenta una acción sistemática que busca la rápida adaptación del hombre al trabajo.

Al hablar de los objetivos del entrenamiento, otros autores van más allá, y afirman que el propósito del mismo es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles, para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

### **3.5. Importancia del entrenamiento operativo**

#### **Beneficios**

Los resultados pueden ser medidos en tres niveles diferentes:

- Nivel organizacional: aquí se verifica si se produjo un aumento en la eficacia y clima organizacionales, un mejoramiento en la imagen empresarial y una mejor relación entre empleado-empresa, es decir, un aumento de la eficiencia.
- Nivel de recursos humanos: aquí se tiene en cuenta la reducción de la rotación de personal, la disminución de ausentismo, el aumento de la eficiencia individual, las habilidades y conocimientos de los empleados, así como también, el cambio de actitud.
- Nivel de tareas y operaciones: se miden, en esta instancia, los resultados en cuanto al aumento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, la reducción de tiempo en el ciclo de producción, la optimización de la atención al cliente y la disminución de accidentes, entre otros.

En definitiva, la puesta en marcha del entrenamiento del personal debe ser visto como una inversión y no como un gasto, ya que la empresa se ve beneficiada al poder identificar, por ejemplo, las áreas o empleados que necesiten de refuerzo de conocimiento para incrementar su productividad.

### **4. 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 CABA, haciendo énfasis en las posibles prácticas de inducción en los cargos operativos.

Así pues, las respuestas a los interrogantes del presente estudio se encuentran enmarcadas dentro del tipo de diseño cualitativo. Sin embargo, durante 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 los gestores de recursos humanos (en adelante RR.HH.) de las MiPyMEs de alojamiento turístico.

La recolección de los datos se realizó a partir de un instrumento con preguntas cerradas y abiertas, además de un formulario de observación. Las preguntas fueron estructuradas en base a una escala nominal (en algunas interrogaciones) y ordinal (en otras).

A su vez, la presente investigación puede considerarse de tipo descriptiva; ya que contiene definiciones y caracterizaciones tanto de los factores influyentes en la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la

ciudad de Buenos Aires, como en la identificación de prácticas y tendencias de la gestión aplicadas a las personas.

En la Tabla 3, se detalla el diseño de la investigación, realizada en una ficha técnica que incluye la información relevante con respecto a la metodología empleada.

**Tabla 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 <i>in situ</i> .
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.

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

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

- Información oficial: se consideraron los datos estadísticos de las empresas de alojamiento turístico registrados por la Secretaría de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar> y por el Ministerio de Turismo de la Nación: <http://www.turismo.gov.ar>
- Información recolectada vía *Web*: se tuvieron en cuenta los sitios oficiales mencionados anteriormente y los sitios internacionales de viajes y alojamiento, expuestos a continuación:
  - <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 mediante el trabajo de campo en la ciudad de Buenos Aires durante los meses de octubre-diciembre 2012 y mayo-junio 2013.

De esta forma, se llegó a una base de datos en la que se coligió que la población de estudio está compuesta por 693 MiPyMEs de alojamiento turístico situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de las 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 de dicha urbe.
- Todos los alojamientos turísticos y para-hoteleros identificados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que no se hallan comprendidos en los marcos regulatorios antes mencionados.

Cabe destacar que de cada establecimiento MiPyMEs de alojamiento turístico se seleccionó a un gerente o encargado para poder realizar la entrevista y las encuestas. La unidad de análisis está dada, entonces, por los propietarios -encargados o gerentes de los alojamientos turísticos- que conforman la muestra.

#### **4.2. 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, lo cual no es otra cosa que la base de la misma. El principio básico al respecto es que en la elección realizada, siempre que sea posible, cada elemento del universo debe tener la misma probabilidad de resultar seleccionado.

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 organizarse 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 expondríamos a que unos estratos estuvieran más o menos representados que lo realmente proporcional. Por lo tanto, 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.

## 5. Análisis de los datos relevados

### 5.1. Acerca del área de recursos humanos

Se les solicitó a los encuestados que respondieran sobre la existencia de un área de recursos humanos dentro de la organización. El 71,3% negó su existencia; a través de los que respondieron afirmativamente, pueden diferenciarse las organizaciones que poseen áreas propias en la empresa (19,40%), de aquellas que tienen estos servicios tercerizados (9,30%).

### 5.2. Acerca del proceso de inducción

Luego se les solicitó a los representantes de las organizaciones que expresaran si se llevaba adelante un esfuerzo inicial dirigido a los empleados nuevos (inducción) para informarles acerca de la empresa, el puesto y el equipo de trabajo.

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%, de manera informal.

### 5.3. Acerca de los objetivos del proceso de inducción

También se indagó acerca de los objetivos que se persiguen con los programas de inducción. Los resultados reflejan 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%

### 5.4. Acerca del proceso de inducción del personal aplicado en los alojamientos turísticos

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

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) Si solo se considera aquellas organizaciones que tienen un área de RR.HH., el 90,32% realiza inducción: el 14,29% lo hace de manera formal y el 85,72% de modo informal. Un 9,67%, declara que no desea realizar estas prácticas.
- b) 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 modo informal. Mientras que un 2,6% expresa no poder realizarlos, y el 7,80% afirma que no desea hacerlos. En tanto, un 11,69% no sabe cómo, y el 2,60% no sabe o no contesta.

Además, del total de alojamientos turísticos que realizan inducción a los ingresantes (86 organizaciones) solo tres de estos (3,48%), cuentan con un área de RR.HH., la responsable de llevar a cabo la inducción al ingresante. En el resto de las organizaciones, son responsables de esta práctica los gerentes, jefes o compañeros de trabajo y, en menor cuantía, todos.

### **5.5. Inducción del ingresante: objetivos de la práctica**

Del total de alojamientos turísticos que efectúan inducción a los ingresantes solo 17 de estos (19,77%) declaran pretender “construir un sentimiento de pertenencia” mediante esta práctica. Asimismo, se observa que de estas organizaciones solo 8 (47,06%) poseen un área de RR.HH. mientras que el resto (52,94%) no la posee.

Solo 38 de estas (44,18%) declaran pretender “facilitar la integración del nuevo empleado” con esta práctica. Asimismo, se observa que de estas organizaciones, solo 12 (31,58%) poseen un área de RR.HH. mientras que el resto (68,42%) no la posee.

Además, solo 67 de ellas (77,90%), aseguran pretender “facilitar el aprendizaje del nuevo empleado” con esta práctica. Se advierte que de estas organizaciones, solo 23 (34,32%) poseen un área de RR.HH., mientras que el resto (65,67%) no la posee.

### **5.6. Inducción del ingresante: responsables del proceso de inducción**

Hay que recordar que del total de los alojamientos que componen la muestra, solo 86 (79,63%) realiza inducción al ingresante.

En 48 (55,81%) de estos la inducción está a cargo de los Gerentes/Dueños; en 23 (26,74%), la inducción está a cargo del jefe directo; mientras que en 52 (60,46%), la inducción está a cargo de un compañero de trabajo. Solo en 2, (2,33%), la inducción está a cargo de todos los miembros de la organización.

### **5.7. Debate de los resultados obtenidos: ¿proceso de inducción o entrenamiento operativo?**

De acuerdo a la investigación realizada, del total de la muestra, un 79,6% realizan inducción al ingresante; un 10,2% lo hace formalmente y un 69,4%, de manera informal. Lo que se puede apreciar aquí es que un alto porcentaje de los alojamientos turísticos MiPyMEs de CABA, no lleva adelante un proceso de inducción procedimentado tal como se ha descripto con anterioridad.

Cabe destacar que para llevar adelante un proceso de inducción de forma completa y formal, es indispensable que en una etapa intervenga el área de RR.HH. de la organización. Según la investigación, estas organizaciones, en su mayoría (71,3%) carecen de esta área.



Al profundizar en el comportamiento de aquellas organizaciones que tienen un área de RR.HH., el 90,32% realiza inducción. Sin embargo, priman las prácticas informales dentro del proceso de inducción dado que solo el 14,29% las efectúa de manera formal y el 85,72% de manera informal.

Como se ha visto antes, la segunda etapa de un proceso formal de inducción debe ser llevada adelante por el jefe directo del nuevo empleado. No obstante, en las organizaciones analizadas, en el menor de los casos (26,74%) la inducción está a cargo del jefe directo; en cambio, en la mayoría de los casos (60,46%) la inducción está a cargo de un compañero de trabajo o de los Gerentes/Dueños (55,81%).

Al considerar a 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% de los encuestados declara pretender “construir un sentimiento de pertenencia” en el recién ingresado. Este objetivo claramente es de carácter estratégico, ya que dicha sensación busca generar vínculos laborales a largo plazo y reducir el índice de rotación dentro de la organización. No obstante, los objetivos perseguidos por los representantes de estas organizaciones son a corto plazo, dado que el 77,90% declara 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 aún más acentuado cuando se expresa -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.

## 6. Conclusiones

Para arribar a las conclusiones que aquí se esbozan, es útil tomar como marco de referencia los resultados generales de la investigación. Respecto a ello, Elorriaga y Barreto (2013) afirman que las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico implementan las técnicas propias de gestión que aplican directamente a las personas, con la particularidad que en la aplicación de ellas, prima la informalidad (falta de procedimientos y lineamientos escritos para gestionar los procesos).

En el presente artículo se han analizado, por un lado, el concepto de inducción, los ítems que debe abarcar para ser considerado como tal, los objetivos que persigue, su importancia y los beneficios que genera su implementación. Por otro lado, se ha indagado sobre el entrenamiento operativo, teniendo en cuenta sus principales aspectos: su conceptualización, los ítems que aborda, los fines que persigue, su importancia, los beneficios que genera; además de sus componentes y etapas.

Luego de analizar ambos conceptos y a la luz de los resultados obtenidos en la investigación, se puede concluir que las MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires declaran llevar adelante un proceso de inducción, pero, en realidad, efectúan un entrenamiento operativo en el puesto de trabajo del recién ingresado. Por sus características intrínsecas, las

organizaciones bajo análisis no pueden llevar adelante un proceso tan complejo como lo es la inducción. Más bien, ponen el acento y sus recursos (económicos, financieros y humanos) en lograr que el ingresante comprenda la naturaleza de lo que va a ser su tarea.

Asimismo, si se toma en cuenta el lugar de aplicación del entrenamiento, se detecta que este se realiza en el lugar de trabajo y no fuera del mismo. Tal práctica no es casual, dado que le es ventajosa a las organizaciones de pequeño tamaño, como las que son objeto de este estudio. Como afirma Dessler (1988) este tipo de entrenamiento es muy práctico ya que el empleado aprende mientras trabaja; es por ello que las MiPyMEs invierten en dicha clase de entrenamiento y no en otro/s fuera del ámbito laboral, puesto que estos, entre otras cuestiones, resultarían más onerosos, además de tener carácter complementario.

Como se puede apreciar a partir de los datos que arroja la investigación, en la mayoría de los casos el compañero de trabajo es el encargado de realizar el entrenamiento. Esto es otra de las características que tiene el entrenamiento que se realiza en el lugar de trabajo: el hecho de que pueda ser administrado por los propios empleados de la organización (Dessler, 1988). También podrían encargarse los jefes directos, pero ello no se da con tanta asiduidad en las organizaciones bajo análisis -solo sucede en un 26,74% de los casos-.

Por último, es pertinente destacar que para llevar adelante un programa de inducción completo, se necesita de la participación, en una de las etapas, del área de recursos humanos. Como se puede observar a partir de los datos que arroja la presente investigación, estas organizaciones carecen, en su mayoría, de un área tan compleja y desarrollada: solo el 28,7% de los encuestados declara poseerla y de ese total, un alto porcentaje expresa que la misma está tercerizada.

## Bibliografía

- Acosta, A., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. España: Prentice Hall.
- Bayón Mariné, F. y García Isa, I. (1997). *Gestión de recursos humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas* (4ª ed.). Madrid: Síntesis.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Cicioni, A. (2010). *La gran Buenos Aires, rompecabezas metropolitano*. Buenos Aires: Fundación Metropolitana.
- Dessler, G. (1988). *Administración de personal* (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G., y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Prentice Hall.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (2000). *Servucción. El marketing de servicios*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Elorriaga, L. 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), pp. 23-47.
- Fisher, C. (1986). Organizational socialization: an integrative perspective. *Research in Personnel and Human Resource Management*, (4), pp. 101-145.

- Gazzera, M. (2009). *La administración de recursos humanos: una visión integradora y moderna en empresas turísticas*. Neuquén: EDUCO.
- Jofre, R. (2012). *Programa de inducción ¿Para qué sirve?* Recuperado de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/inducccion.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), pp. 3-27.
- López Cabarcos, M. y Grandío Dopico, A. (Coords.). (2005). *Capital humano como fuente de ventaja competitiva. Algunas reflexiones y experiencias*. España: Netbiblo.
- Meighan, M. (1992). *Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Orozco, N. y Schiel, E. (2000). *Administración de personal. Gestión técnica y operativa*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.
- Sancho, A. (2001). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Sierra Bravo, R. (1979). *Técnicas de investigación social* (2ª ed.). Madrid: Paraninfo.
- Sikula, A. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Smith, A. F. y Kelly, T. (1998). El capital humano en la economía digital. In F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard. *La organización del futuro*. Buenos Aires: Granica.
- Wayne Mondy, R. y Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Pearson.
- Yoder, D. (2004). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: CECSA.