

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN. APLICACIÓN EN LOS
CARGOS OPERATIVOS DE LAS ORGANIZACIONES MIPYMES DE
ALOJAMIENTO TURÍSTICO DE SANTA TERESITA PARTIDO DE LA COSTA
ATLÁNTICA BONAERENSE.**

Autores:

Mg. Lizurek Marian I.

mlizurek@unq.edu.ar

Docente Investigador

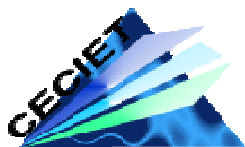
Licenciatura en Administración Hotelera.
Departamento de economía y Administración.
Universidad Nacional de Quilmes

Lic. Cannizzaro Ezequiel I.

ecannizzaro@unq.edu.ar

Docente Investigador

Licenciatura en Administración Hotelera.
Departamento de economía y Administración.
Universidad Nacional de Quilmes



Como citar este artículo: Lizuriek, Marian; Cannizzaro, Ezequiel: “**Reclutamiento, selección e inducción. Aplicación en los cargos operativos de las organizaciones Mypymes de alojamiento turístico de Santa Teresita- Partido de la costa Atlántica Bonaerense**”- Revista Electrónica CECIET ISSN 1852 4583 Año VI Volumen X 2016- pp 1- 19

Resumen.

Este artículo tiene por objeto presentar los resultados obtenidos en el estudio de las relaciones sistémicas de los procesos de gestión del capital humano aplicados sobre las personas, particularmente relacionados a las técnicas de *reclutamiento, selección e inducción de los cargos operativos* de las organizaciones MiPyMES de alojamiento turístico ubicadas en Santa Teresita, partido de la Costa Atlántica Bonaerense.¹ El proyecto de Investigación que lo enmarca se desarrolla bajo la perspectiva de un estudio exploratorio-descriptivo, de carácter transversal y de tipo cuali-cuantitativo en el cual se emplearon diversas herramientas metodológicas para obtener la información. Los resultados alcanzados reflejan la parcialidad en que son aplicadas las técnicas investigadas. Así, demuestran la fuerte informalidad que prima en los procesos de búsqueda y selección de personal, donde la técnica utilizada es la entrevista. También se destaca la importancia del proceso de inducción de personal, si bien estos se realizan de manera informal y materializada en manos de dueños y/o gerentes y en algunos casos, los compañeros de trabajo.

Palabras clave

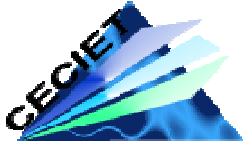
Reclutamiento, selección e inducción, gestión del capital humano, MiPyMEs, alojamiento turístico.

Abstract

This article aims to present the results obtained in the study of systemic relations of human capital management processes applied on people, particularly related to the techniques of recruitment, selection and induction of staff for the tourist accommodation MSME organizations located in Santa Teresita, party of Coast atlantic of Buenos Aires. The research project around it is developed aiming for an exploratory-descriptive, cross-sectional and qualitative-quantitative study in which various methodological tools were used to obtain the information.

The achieved results reflect the bias in which the investigated techniques are applied. Thus, they demonstrate the strong informality that prevails in the

¹ El presente artículo se desprende del Proyecto de Investigación orientado por la práctica profesional denominado: “*Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicado directamente a personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita – Partido de la Costa, Provincia de Buenos Aires y C.A.B.A (2014-2015)*” perteneciente a la Licenciatura en Administración Hotelera de la Universidad Nacional de Quilmes. Investigadores: Director: Lic. Ariel Barreto. Codirector: Mg Armando Azeglio. Integrantes: Lic. Ezequiel Cannizzaro; Mg Marian Lizurek, Lic. Stella Maris Pereyra; Lic. Cristian Uriel. Lic. Leandro Elorriaga.



search processes and selection of staff , where the interview is the most used technique.

The importance of the staff induction process is also highlighted, although these are done informally and materialize in the hands of owners and/or managers and in some cases, co-workers.

Keywords

Recruitment; selection of staff; human capital management, MSME, Tourist accommodation.

Introducción.

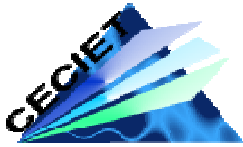
La actividad turística, tal como la experimentamos actualmente, es la resultante de las transformaciones que produjeron, en concordancia con el proceso de globalización mundial, cambios en los procesos económicos y sociales y en la conducta de los consumidores, la extensión mundial del capitalismo, la revolución tecnológica, informática y de las comunicaciones, etc. Además, esta actividad ha demostrado su gran capacidad para contribuir al desarrollo endógeno de las regiones. De a poco ha ido conformándose en un sector socioeconómico clave en muchos países, desarrollando estrategias que van desde la planificación, la promoción y la comercialización, tanto de los destinos como de las organizaciones que participan de la misma.

En este sentido, el sector turístico se va transformando y adaptando a las nuevas realidades., Actualmente se encuentra frente a un nuevo consumidor, más vinculado a la realidad social y cultural de los destinos visitados y más exigente en el conjunto de su relación con la actividad. La demanda se torna cada vez más compleja, influenciada por un sinfín de variables condicionantes que determinaran sus exigencias en relación a lo esperado durante su vínculo con la “experiencia turística”.

Aquí cabe destacar la importancia de satisfacer las necesidades de este nuevo consumidor, y el desafío que ello implica; Por lo que comienza a entrar en juego la capacidad de las organizaciones por detectar las necesidades de su demanda, conocerlas y trabajar para alcanzar la satisfacción en su conjunto. Es necesario destacar que el trato y calidad del servicio no solo del personal de contacto, sino todos los profesionales involucrados a lo largo de la misma, serán las dimensiones más valoradas por el consumidor al momento de valorar la vivencia.

Particularmente, la hotelería enfrenta nuevos desafíos y oportunidades, que la obligan a una reformulación constante de estrategias de desarrollo y permanencia en el mercado, y a considerar continuamente nuevos factores y que afectan su competitividad. De allí que surge la clara necesidad de trabajar para su diferenciación.

Dentro de este sector, el papel protagónico del personal que presta su fuerza laboral en la organización, resulta fundamental. En la prestación de servicios, el cliente/consumidor forma parte “*in situ*” del proceso de producción y es el beneficiario directo del mismo, por lo tanto la percepción y la vivencia que obtenga del intercambio se vincula directamente a una multiplicidad de factores



y elementos subjetivos que determinaran en él, la “experiencia vivida” y que deben ser planificados por la organización para alcanzar tal expectativa. Por lo tanto, el éxito de las empresas turísticas depende en gran parte de la calidad, motivación, productividad y capacitación del personal involucrado (Barreto A., Azeglio A., Cannizzaro E., Lizurek M., Pereyra S. & Uriel C. 2014).

Tal como señalan Acosta, Fernández y Mollón, (2002), no existen muchas áreas de producción y servicios en las cuales el componente humano, su fuerza productiva, tenga una incidencia más significativa que en las organizaciones hoteleras y en el turismo en general, debido precisamente a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario, con los clientes.

De esta manera, el capital humano de la organización hotelera se convierte en el activo más importante, la principal ventaja competitiva del sector. La consideración de esta premisa es clave y aquellas organizaciones que se propongan lograr la excelencia en el servicio, entre otros beneficios, deberán considerar la gestión del capital humano como pilar de su desarrollo empresarial (Acosta 2002).

Diferentes autores analizan la importancia del capital humano en las organizaciones, Littlewood (2004) sostiene que la misma se encuentra dada gracias al conjunto de conocimientos que posee, adquiere y desarrolla una persona durante su trayectoria de formación académica y laboral, a lo que se suman las cualidades individuales, tales como la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, características que influyen en el valor de la contribución que el individuo hace a la empresa en la cual trabaja. Siguiendo la misma línea, López Cabarcos y Grandío Dopico (2005), consideran 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. Y de acá surge la importancia de su administración.

Es usual considerar que los modelos tradicionales de gestión de personal tendieron, a través del tiempo y de una manera casi excluyente, a centrar la atención en los activos tangibles contabilizados de las organizaciones, resultando nulos los intentos de capturar el valor de los activos intangibles. Sin embargo, en las últimas décadas del siglo XX, tales modelos reconocieron la importancia de valorar el potencial endógeno de los recursos, tanto el capital humano, como el capital estructural y el capital relacional, para comenzar a gestionarlos adecuadamente. En este sentido, se estima que el capital intelectual de una organización supone la mayor parte del valor de mercado de la misma aunque éste no se vea reflejado en los estados contables (Nonaka & Takeuchi, 1995). El capital humano se constituye como un factor estratégico para el logro de la competitividad en las organizaciones turísticas. Tal como sostienen Juliá, M., Porsche, F., Jiménez, V. y Verge, X (2002), las organizaciones hoteleras del siglo XXI deberán alcanzar una ventaja competitiva apoyándose en sus recursos humanos mediante unos equipos de alto rendimiento profesional. De allí, resulta posible inferir sobre la importancia que en el nuevo milenio le otorga a este activo intangible. La administración efectiva del capital humano genera un enorme potencial para crear valor en las organizaciones y, por ello, no pueden ser ignorados. En relación a esto, se enfatiza la idea de que el capital intelectual constituye una verdadera fuente de

ventajas competitivas sostenibles, por lo tanto, tienen un impacto directo sobre los resultados de las organizaciones.

El presente artículo, surge del recorte realizado en el proyecto de Investigación denominado *“Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicado directamente a personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita – Partido de la Costa, Provincia de Buenos Aires y C.A.B.A (2014-2015),* para el cual se analizaron las prácticas vinculadas al capital humano, a su gestión y su aplicación, determinando las diferentes dimensiones que asume esta actividad, tales como el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación del desempeño y la capacitación y desarrollo. Los datos recabados y la información analizada permiten determinar que de las dimensiones mencionadas, aquellas relacionadas al proceso de incorporación de los individuos a la organización o reclutamiento, la selección y la inducción) son las técnicas que en mayor medida se aplican en las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico en la ciudad de Santa Teresita y son objeto del presente análisis.

A partir de estudios realizados sobre la gestión de capital humano en MiPyMEs de alojamiento turístico (Barreto et al, 2014), que dan cuenta de algunos aspectos relativos a las problemáticas de las organizaciones bajo análisis, surge el interés de profundizar algunas de las dimensiones más sensibles. En primer lugar resulta necesario enmarcarlas dentro de parámetros que unen criterios comunes.

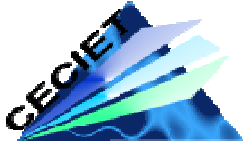
Políticas a considerar para la administración de recursos humanos

Atento a lo expuesto precedentemente, es posible establecer que la administración de recursos humanos que se desarrollará en una organización debe poseer como característica fundamental la capacidad de ser altamente flexible y dinámica. Esto se reflejará en las acciones que se llevarán adelante considerando el tipo de organización y las políticas y directrices vigentes.

Un modelo de administración de recursos humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización, quizá no lo tenga en otra empresa o en la misma organización en otra época; puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de recursos humanos debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren tanto en las propias organizaciones y en sus ambientes (Chiavenato, 1999).

Es importante señalar que en la gestión del capital humano existe la necesidad de establecer e implementar una serie de etapas sucesivas e interrelacionadas para su desarrollo dentro de la organización. Este proceso abarca desde la búsqueda del candidato ideal, dotarlo de conocimientos, propender al desarrollo de habilidades y evaluar su desempeño (Sánchez,1993), enfocándose principalmente en las siguientes dimensiones de la gestión: *reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño*, las cuales se llevan a cabo como parte del proceso anteriormente mencionado (Chiavenato et.al, 2011)).

Antes de adentrarnos en el análisis de las variables objeto de estudio, existen dos pasos muy importantes a considerar para comenzar a implementarlas en la



gestión: el planeamiento del personal y el análisis de puestos, las cuales se describen brevemente a continuación:

Planeación de personal

Es el proceso que consiste en determinar cuáles serán los requerimientos de la organización en cuanto al personal necesario para cubrir determinado puesto, ya sea a mediano o a corto plazo y en concordancia a los objetivos propuestos por la organización; de esta manera, cuando llegue el momento en que surja la necesidad de una incorporación, se dispondrá de la información sobre el personal adecuado para cubrir el puesto y no detener las operaciones hasta encontrar al trabajador idóneo.

Es decir que, contando con información relacionada a las necesidades de personal de la organización, las áreas que lo requerirán y el perfil establecido, será más fácil la toma de decisiones respecto a las fuentes de reclutamiento y los mecanismos de selección a los que se recurrirán, determinándose de esta manera la importancia de llevar a cabo una adecuada planeación de recursos humanos ya que, gracias a ella se logra evitar contrataciones excesivas y trabajar con personal que no cumpla con los perfiles requeridos.

Análisis de Puestos.

De acuerdo con Werther & Davis (1996), el departamento de personal de una organización suele tener a su cargo la función de reclutamiento. El mismo debe actuar de manera ética y objetiva y para lograrlo es importante el análisis y diseño de puestos, los cuales son elementos esenciales debido a que proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante. Este proceso brinda la información necesaria para focalizar la búsqueda del candidato que mejor se adapte a las necesidades del puesto.

El siguiente paso en la planificación de la gestión del personal, es el proceso de **reclutamiento del personal**, elemento clave que se constituye en el instrumento que dotará a la empresa del capital humano que lo acompañará en el camino hacia el logro de los objetivos organizacionales. Mediante una serie de actividades que la organización, lleva adelante se identificaran fuentes y espacios específicos que permitirán atraer al mayor número de candidatos calificados posibles para cubrir una vacante existente (García Noya, Hierro Díez & Jiménez Bozal, 2001; Pereyra, Lizurek & Uriel, 2015).

De acuerdo a la definición proporcionada por Sánchez (2006), el reclutamiento es “*Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos*”. Según Chiavenato (1999) es “*Un conjunto de procedimientos tendientes a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización*”. Por lo tanto, el proceso de reclutamiento es un conjunto de procedimientos por los cuales una organización atrae candidatos potencialmente cualificados para formar parte de ella y que, para alcanzar ese objetivo, son sometidos a diferentes pruebas de selección. Esos procedimientos se llevan adelante a través de un sistema de información mediante el cual las empresas comunican las oportunidades laborales que

ofrecen, de tal manera que el número de candidatos sea suficiente para abastecer el proceso de selección y supere la cantidad de puestos a cubrir (Porret Gelabert, 2007; Barreto, A. Lizurek M.; Pereyra S., 2015).

La implementación de estos procesos, requieren una gran inversión de parte de la organización, no solamente en términos monetarios, sino también en tiempo y esfuerzos de los recursos humanos aptos y/o disponibles para su realización.

Fuentes de reclutamiento

Con la finalidad de encontrar a los candidatos adecuados para ocupar los puestos vacantes, la organización deberá trabajar en el relevamiento y la detección de las fuentes de reclutamiento más adecuada para su búsqueda. En líneas generales éste concepto se refiere a los espacios a los que se recurrirá con el fin de convocar candidatos interesados en cubrir una vacante. Esas fuentes pueden ser internas, externas o mixtas.

- *Fuentes internas*: Implica recurrir a la propia organización para cubrir el puesto vacante. Son ejemplos de fuentes internas: los mismos trabajadores o familiares y/o conocidos y referenciados o recomendados por ellos. Esto implicará, quizás un ascenso y/o cambio de funciones de los trabajadores, para lo cual la organización podrá diseñar un programa de desarrollo de personal.

- *Fuentes externas*: Otros sitios a los cuales la organización recurrirá con el objetivo de encontrar a través de su uso, el candidato ideal. Son ejemplos las bolsas de trabajo en escuelas y agencias de colocación, contacto con sindicatos, universidades, viajes de reclutamiento en otras localidades, anuncios en diarios, revistas, publicaciones, avisos, páginas web y portales de Internet, etc.

- *Fuentes mixtas*: de acuerdo a Chiavenato (1999) una organización nunca utiliza solamente las fuentes internas o externas; recurriendo a las fuentes mixtas, utilizando las mencionadas de la siguiente manera:

- Inicialmente fuentes externas, seguidas de fuentes internas, en caso de que éstas no den los resultados deseables.
- Inicialmente fuentes internas, seguidas de fuentes externas, en caso de que no presenten resultados deseables.
- Fuentes internas y externas de manera simultánea.

De acuerdo a Decenzo & Robbins (2001), un buen programa de reclutamiento debe atraer a los candidatos capacitados e idóneos para el cargo y no a los demás. Asimismo, el reclutamiento concluye cuando el área de recursos humanos ha recibido las solicitudes de empleo de los candidatos interesados, como resultado del proceso de búsqueda mediante las fuentes internas, externas o mixtas. Una vez integradas las solicitudes de empleo recibidas, se puede seguir con el proceso de selección.

Selección de personal.

Las actividades que conforman el proceso de selección de personal son las utilizadas para escoger de las solicitudes obtenidas en el anterior proceso, al candidato más idóneo para cubrir la vacante existente dentro de la

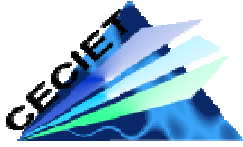
organización. Es necesario tener cuidado en la forma en la que se valorará al candidato y no caer en un error en la selección, ya que esto conduciría a incurrir en costos que podrían resultar demasiado altos. De acuerdo a Sánchez (2006) ésta dimensión es *“Un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto”*. Esta etapa permitirá a la organización conocer si el candidato está interesado en continuar con el proceso de reclutamiento y asimismo, si la organización está interesada en seleccionarlo.

Las prácticas de selección de personal que deben llevar adelante las empresas en la actualidad, para elegir al candidato más adecuado, demanda profesionalizarse, tal como lo afirma Alles (2011): *“La selección de personas, cualquiera sea el nivel del cargo que ocuparán dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla”*. Para lograr su propósito, es posible utilizar distintas metodologías, tales como: pruebas de naturaleza técnica o profesional, tests de aptitudes, cuestionarios de personalidad, entrevistas, assesstment center (Gan & Triginé, 2006).

Como se ha mencionado, una de las técnicas empleadas es la *entrevista*, es decir una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información del aspirante al puesto, con la finalidad de tomar determinadas decisiones, como por ejemplo contratar al candidato que mejor se adecue a los requerimientos de la organización.

Inducción.

En esta etapa de la vinculación con la organización, el nuevo empleado atraviesa un proceso mediante el cual desde la organización se lo orienta respecto a la misma y su ambiente y condiciones de trabajo. Diferentes autores postulan su visión del proceso, sosteniendo incluso, que debe ser planificado, estructurado y formalizado a través de planes escritos. De allí que emana la importancia de la profesionalización de los participantes que llevarán adelante esta etapa de vinculación empresa-empleado. En este sentido Bayón Mariné y García Isa (1997) entienden a la 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 transcurrirá su vida laboral”*. Mondy y Noe (2010) afirman que la inducción es el proceso mediante el cual las compañías ayudan a los ingresantes a conocer 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, marcando de esta manera, la importancia del proceso en cuanto intereses de la organización. Si este proceso se lleva de una manera adecuada, los resultados podrán verse reflejados en el rendimiento y en la adaptación a la organización. Por lo tanto, se puede definir a la inducción como *“el conjunto de actividades, agrupadas en un programa de integración, que se diseña y realiza para que el nuevo trabajador se adapte lo más pronto posible a la organización. En este sentido se le proporciona información referente a las políticas, derechos, prestaciones y obligaciones que tendrá al formar parte de la misma”* (Dessler & Varela, 2004). Los mismos autores sostienen que algunas



de las actividades que pueden realizarse en esta etapa pueden ser: presentaciones breves e informales, exposiciones largas y formales de medio día o más, proporcionar manuales que incluyan temas tales como la historia de la organización, los horarios de trabajo, las evaluaciones de desempeño, la remuneración y las prestaciones (es decir, derechos y obligaciones), un recorrido guiado por las instalaciones, etc. Siguiendo la misma línea, también es importante considerar las siguientes acciones: llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato, quien, a su vez, debe presentarlo a sus compañeros, y debe explicarle en qué consistirá su trabajo, ayudándose con la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea a detalle; el jefe debe mostrarle los sitios generales de la organización: cafetería, sanitarios, área de trabajo, etc. (Rodríguez 2007).

Desarrollo

Metodología de la investigación

La investigación que enmarca este escrito, se abocó a identificar cuáles son las prácticas de la gestión del capital humano aplicado directamente a personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Santa Teresita, partido de la Costa Atlántica, en la provincia de Buenos Aires. Se encuentra enmarcada dentro de un diseño exploratorio–descriptivo, con un fuerte análisis cualitativo. Si bien las respuestas a los interrogantes del estudio se encuentran enmarcadas dentro del tipo de diseño cualitativo, durante la etapa del diagnóstico se obtuvieron datos cuantificables que contribuyeron al desarrollo y a la elaboración de la información final. Cabe destacar que, de cada hotel se seleccionó a un gerente o encargado para poder aplicar la herramienta seleccionada: entrevista y encuestas. Por lo tanto, la *unidad de análisis* fueron los propietarios-encargados-gerentes de los alojamientos turísticos que conforman el universo de estudio.

En lo relacionado a la determinación de la muestra a relevar, no fue necesario ya que, los establecimientos bajo análisis en este destino turístico son relativamente pocos. Por tal razón se optó por la realización de un censo. . Bajo esta premisa se encuestaron a los 63 alojamientos turísticos que conformaron el universo de estudio. De esta manera se trabajó con certeza en las variables relevadas. Los datos se recolectaron a través de una entrevista de carácter semi-estructurada y un cuestionario conformado por una variedad de preguntas, en base a variables agrupadas en seis ejes principales: existencia del área de RRHH, participación de graduados/estudiantes en el personal de planta, capacitación y desarrollo del personal, programas de pasantías, reclutamiento y selección, inducción y evaluación de desempeño.

Con el fin de enmarcar los resultados alcanzados en las dimensiones analizadas, se procederá en primera instancia a describir al destino turístico y detallar en particular, la conformación de las organizaciones de alojamiento turístico de la misma con el objetivo de contextualizar el destino, para luego presentar los hallazgos en el campo.

Santa Teresita como destino costero de “sol y playa”

En la actualidad, Argentina está viviendo un importante auge turístico, observable tanto en el incremento de arribos del turismo internacional, como en la multiplicación de destinos y productos turísticos existentes.

Desde una visión turística, la zona costera conforma un espacio de recreo para las prácticas de sol y playa, constituyéndose en un área extremadamente dinámica. A nivel mundial, los destinos litorales localizados en la zona intertropical constituyen el principal escenario del turismo de sol y playa, concentran gran parte de la oferta turística y captan tres cuartas partes de la demanda del turismo internacional, atrayendo turistas por la posibilidad de nadar, tomar sol, practicar deportes náuticos, contemplar y fotografiar paisajes, y disfrutar de una temperatura moderada. (Cazares, citado en Vera Rebollo 1997). En particular, la ciudad de Santa Teresita se encuentra ubicada a 324 Km. de la Capital Federal, es un tradicional lugar de veraneo para el disfrute de las costas del mar Argentino. Ofrece gran variedad de opciones recreativas y deportivas, amplias playas y bosques de pinos que invitan a pasear y reencontrarse con la naturaleza, un aeródromo, grandes predios para la práctica de golf, muelle marino, un circuito de turismo carretera y museos para visitar en familia.

Determinación del universo alojamiento turístico MiPyME

En lo relacionado a la *clasificación de los alojamientos turísticos* y, a partir de los datos recabados en campo, es posible indicar que los establecimientos que conformaron el universo de la investigación se los puede identificar de la siguiente manera:

- *Hoteles 1 estrella*: 16 casos que representan un 25,4% del universo.
- *Hoteles 2 estrellas*: 14 casos, que representan un 22,2 % del universo.
- *Hospedajes de tipo A*: 12 casos, que representan un 19 % del universo.
- *Hoteles 3 estrellas*: 8 casos, que representan un 12,7 % del universo.
- *Apart Hotel y Hoteles Sindicales*: 3 casos de cada alojamiento, que representan cada uno un 4,8 % del universo.
- *Hostería y Camping*: 2 casos de cada alojamiento, que representan cada uno un 3,2 % del universo.
- *Pensiones, Bed & Breakfast y Hotel Boutique*: 1 caso de cada alojamiento, que representan cada uno un 1,6 % del universo.

La ciudad de Santa Teresita está ampliamente posicionada como un destino sol y playa donde confluye el turismo de masas y, de acuerdo a este relevamiento, la oferta hotelera no ha hecho otra cosa que seguir a la demanda, confirmando esta aseveración.

Adicionalmente a las variables analizadas, es posible presentar un dato relevante sobre las formas de organización jurídica: Predomina la de *monotributistas*, con un 68,3 % de casos, seguidas por sociedades de hecho con un 12,7% y en tercer término las sociedades anónimas, con un 11,1%. Esto demuestra claramente que la mayoría de las MiPyMEs son de carácter familiar, con toda la problemática asociada a esta tipología de empresa, donde el propietario tiene propensión a la centralización del gobierno del establecimiento y de la toma de decisiones, lo que influye en la organización y gestión de su capital humano.

Es dable mencionar que tanto para el *procesamiento* como para el *análisis de la información* de campo, se abordó bajo la entrevista como herramienta metodológica, con preguntas cerradas y abiertas, además de un formulario de observación. Las preguntas fueron estructuradas en base a una escala tanto nominal como ordinal. Para el caso de los cuestionarios se efectuó un estudio cuantitativo con el programa estadístico SPSS, versión 15.0.

En cuanto al análisis de las dimensiones objeto de estudio del presente trabajo, arrojaron los siguientes guarismos:

En primer lugar se les solicitó a los encuestados que respondieran sobre los ***procesos de búsqueda y selección de personal***, para lo cual se observa que:

- 85,7% de los casos lleva a cabo prácticas de búsqueda de personal. De este universo se desprende la siguiente información:
 - El 6,3% lo hace formalmente (procedimentado)
 - El 79,4% lo hace de manera informal, teniendo esta práctica una gravitación mayor.
- Un 3,2% de las organizaciones declara “no saber cómo hacerlo”, lo que evidenciaría la falta de conocimiento al respecto.
- Un 4,8%, declaró “no desear realizarlo”, lo que constituiría una falta de motivación por parte de los gestores.
- Un 6,3% declaró “no puede”, cuestión que lleva a colegir que carecen de ciertos recursos para aplicar estos procesos.

En todas aquellas organizaciones donde se realizan *procesos de selección de personal*, tanto de modo formal como informal, se les solicitó que indicaran cual es la modalidad del proceso utilizado para el reclutamiento o búsqueda de candidatos:

- En el 87,3% de los casos se trata de un proceso interno.
- El 11,1 restante manifestó que emplea una combinación de las dos modalidades existentes, es decir internas y externas.

Seguidamente se consultó respecto de las principales *fuentes de reclutamiento* de los candidatos que utiliza cada organización, resultando que:

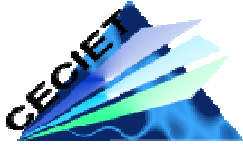
- El 69,8% de los hoteles informaron que eran fuentes internas.
- El 17,5% que declaraba utilizar ambas fuentes.
- El 11,1% se manifestó que se apelaban a una fuente externa.

A continuación, se prosiguió indagando sobre las *técnicas de selección de personal* aplicadas. Las respuesta indicaron que

- El 96,8% utiliza la entrevista personal.
- El 1,6% utiliza test psicotécnicos.

Luego se les solicitó a las organizaciones que expresaran si se llevaban adelante procesos de “*inducción*” dirigido a los nuevos empleados.

- El 81,0% de las organizaciones realizan inducción al ingresante y la misma se encuentra a cargo del “dueño/gerente”. De este universo se desprende la siguiente información:



- El 7,9% lo hace formalmente.
- El 73,1 % lo hace de manera informal.
- El 19,0% de los encuestados confirmó no implementar procesos de inducción. De este universo se desprende la siguiente información:
 - El 3,2%, declara no poder llevar adelante el proceso.
 - El 4,8%, declara que no desea realizar la inducción.
 - El 11,1%, no sabe cómo hacerlo.

De los encuestados que declararon aplicar técnicas de inducción de personal, se desagregó la investigación por sus respectivos responsables. Los guarismos arrojaron las siguientes proporciones:

- En el 70,7% a cargo del dueño/gerente.
- En el 15,6% a cargo del jefe directo.
- En el 7,8% cargo de un compañero de trabajo.
- En el 5,8% participan todos.

También se indagó acerca de los *objetivos que se persiguen con los programas de inducción*. Los motivos que impulsan a realizar la inducción son:

- Construir un sentimiento de pertenencia, 12,7%
- Facilitar la integración del nuevo empleado, 25,4%
- Facilitar el aprendizaje del nuevo empleado, 55,6%

Conclusiones

A partir del procesamiento de la información se observó que la mayoría de las organizaciones de alojamiento turístico de la ciudad son MiPyMEs y de carácter familiar. Atento a esto y considerando que, estas conforman una de las fuentes más importantes de generación de mano de obra (puestos de trabajo) y son una de las principales generadoras de riqueza, es necesario relacionarlo directamente al rol que ocupan dentro de la economía local y la importancia que reviste su desarrollo y permanencia en el sector. Su fortalecimiento y desarrollo posibilita la movilidad social, ya que el acceso al mercado laboral de los estratos más pobres de la población, se encuentra estrechamente relacionado con la captación y capacitación que generan este tipo de empresas (Silva, Slobodianinck y Marino, 2008).

La gestión en estas organizaciones debe profesionalizarse a fin de lograr ser competitivas y responder a los requerimientos que les impone el mercado. En cuanto a la gestión de su capital humano, los datos recabados y analizados permiten arribar a conclusiones certeras y descubrir que en dichas organizaciones se reconoce la importancia de la gestión pero carecen de políticas o prácticas relacionadas al capital humano que respondan a convenciones formales y resultan escasos los procedimientos formales que se aplican.

Podemos concluir, a partir de los hallazgos de la investigación que las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico en la ciudad de Santa Teresita, implementan técnicas propias de gestión aplicadas directamente a las personas y en primer lugar técnicas de reclutamiento y selección (85,7%), con

la particularidad, que en su aplicación prima la informalidad (falta de procedimientos y lineamientos escritos para gestionar los procesos). Ya que se evidencio que de ese total, el 79,4% lo hace de manera informal.

Una de las posibles implicancias de este hallazgo, confirmaría, la inobservancia y falta de apropiación de las teorías administrativas clásicas que subrayan la importancia de este tipo de prácticas ligadas a la sostenibilidad técnica de las organizaciones.

La fuerte priorización que las organizaciones dan a la entrevista como técnica más difundida de selección de personal (96,8%), permite relacionarlo a las expresiones de Mondy, “las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos” de donde se puede hacer dos tipos de inferencias (2010):

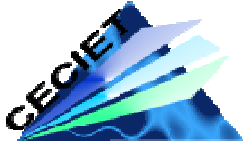
- No siempre el entrevistador tiene la experticia necesaria y suficiente para realizarlas, generalmente las hacen los dueños y/o gerentes de los establecimientos. Lo anterior se opone con lo que la teoría administrativa clásica afirma sobre la cualificación que debe tener el responsable de esta actividad. ,
- No se utilizan otras técnicas por desconocimiento, falta de formación y/o restricciones presupuestarias. Esto se complementa con las expresiones de Silva, (2008) para el sector, especialmente para las micro y pequeñas empresas, donde el acceso al financiamiento para aplicar otras técnicas de selección, puede ser un problema, debido a que, en su mayoría, son organizaciones irregulares que pueden presentar inconvenientes para afrontar los costos de financiación o falta de garantías para acceder al crédito.

En cuanto a los planes de inducción se destaca que un 81% aplica esta práctica, observándose que un alto número de establecimientos, lo hace de manera informal y a cargo del dueño/gerente.

Esta situación refleja, por un lado, la importancia que se le da a esta técnica, por sobre las demás y por el otro, la falta de valoración que se le otorga.

Esto fue posible observarlo en las organizaciones analizadas en función de la persona que aplica la técnica y el objetivo que la misma persigue: facilitar el aprendizaje del nuevo empleado cuando la esencia de la misma es incorporar al nuevo empleado con la empresa. Aquí podemos englobar todas las relaciones tanto individuales como grupales, del nuevo trabajador y de la organización toda, es decir, orientarlo respecto a la misma, su ambiente, condiciones de trabajo y facilitar la adaptación, con el propósito de lograr obtener de la relación laboral los beneficios buscados.

Por último, el desconocimiento respecto de las prácticas que llevan a cabo las organizaciones de alojamiento turístico de Santa Teresita, refrenda la importancia de identificar las formas y tendencias de la gestión del capital humano en general, y en particular, las aplicadas directamente sobre las personas, dado que el alojamiento turístico es un engranaje básico de la oferta turística receptiva, y tiene una destacada participación en el mercado de



trabajo, haciendo necesario identificar las singularidades de las organizaciones en términos de: personal, cargos, competencias, formación y desarrollo.

Referencia Bibliográfica:

Acosta, A.J.; Fernández, N. y Mollón, M. (2002): Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería, Prentice Hall, Madrid.

Barreto A., Azeglio A., Cannizzaro E., Lizurek M., Pereyra S. & Uriel C. (2014). La gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires (2011-2013). Departamento de Economía y Administración, Licenciatura en Administración Hotelera, Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.

Barreto, A. Lizurek M.; Pereyra S. (2015). Identificación de prácticas de reclutamiento y selección de personal en las MiPyMES de alojamiento turístico. El caso Santa Teresita. Partido de la Costa de la Pcia de Buenos Aires. Argentina. *FACES* 46, ISSN 0328-4050

Bayón Mariné, F. y García Isa, I. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas (4ª Ed.), Síntesis. Madrid.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (pp. 193-195). Mc Graw. Hill México.

Decenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Limusa. México.

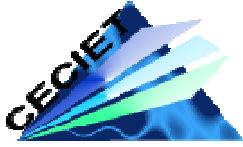
Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Prentice Hall. México

Elorriaga, L. & Barreto, A. (2015). Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013). *FACES*, 21(45), 7-24. ISSN 0328-4050

Gan, F. & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Juliá, M., Porsche, F., Jiménez, V. y Verge, X. (2002): *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*, Prentice Hall, Madrid.

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. y Grandío Dopico, A. (Coords) (2005). *Capital Humano como fuente de ventaja competitiva. Algunas reflexiones y experiencias* : Netbiblo, S.L. España

Mondy, R. Wayne y Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª ed.), México: Pearson educación.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company*. Oxford University Press. Oxford

Pereyra S., Lizurek M.; Uriel C. (2015) *Prácticas y tendencias en las técnicas de reclutamiento y selección de personal en las Mipymes de alojamiento turístico. Un estudio comparativo*. Revista digital: *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*. CONDET. Año XV Volumen 13. Pág. 143-157. Argentina.

Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, (2da. ed.). ESIC. Madrid.

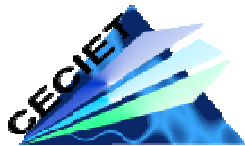
Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Cengage Learning. México.

Sánchez, F. (1993). *Técnicas de Administración*. Limusa. México.

Silva, R., Slobodianinck, D. Marino, N. (2008). *Gestión de PyMEs*. Universidad Virtual de Quilmes. Bernal

Selltiz, C. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. (9ª Ed.). Rialp. Madrid.

Vera Rebollo, F.; López Palomeque E, F.; Marchena Gómez, M., Manuel y Antón Clave, S. (1997). *Análisis territorial del turismo. Una nueva geografía del turismo*. Editorial Ariel. Barcelona.



Revista Electrónica CECIET
ISSN 1852 4583
Año VI Volumen X
2016

Recibido el 31 de mayo de 2016

Correcciones recibidas el 23 de septiembre de 2016

Aceptado el 14 de octubre de 2016

Arbitrado anónimamente