

PRÁCTICAS Y TENDENCIAS EN LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS MIPYMES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

UN ESTUDIO COMPARATIVO

Stella Maris Pereyra¹

Marian Lizurek

Cristian Uriel

Universidad Nacional de Quilmes

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es presentar un estudio comparativo de los procesos de gestión del capital humano aplicados directamente a personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.) y de la Ciudad de Santa Teresita, partido de la Costa Atlántica, enfocándonos específicamente en las técnicas de reclutamiento y selección de personal, variables de estudio que se desprenden del proyecto de investigación: "Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicada directamente a personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita -Pdo. de la Costa- y C.A.B.A.(2014-2015).

Investigaciones llevadas adelante por el mismo equipo en los períodos 2005-2009 y 2011-2013 (Barreto, Azeglio, Cannizzaro, Lizurek, Pereyra & Uriel, 2014) permitieron inferir que las organizaciones identificadas carecen de políticas o prácticas de gestión de capital humano que respondan a convenciones formales. El desconocimiento de los procedimientos que llevan a cabo, reforzó la necesidad e importancia de identificar en las organizaciones mencionadas, esas prácticas y tendencias de la gestión del capital humano en general, y en particular, las aplicadas directamente sobre las personas.

La metodología empleada consistió en un desarrollo exploratorio-descriptivo, de tipo cuali-cuantitativo, empleándose técnicas que permiten la comparación de los datos obtenidos.

Los resultados alcanzados en la investigación del período 2011-2013 (Barreto et al., 2014) y los avances del actual proyecto, permiten observar que la técnica de gestión que más se utiliza en las organizaciones objeto de estudio, es la de reclutamiento y selección de personal.

Palabras clave: Reclutamiento y selección - MiPyMEs de alojamiento turístico - Gestión del capital humano.

(1) Docentes. Miembros del proyecto de investigación orientado a la práctica profesional: "Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicadas directamente a personas en las MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita, Partido de la costa, y C.A.B.A. (2014-2015)." smpereyra@unq.edu.ar mlizurek@unq.edu.ar - curiel@unq.edu.ar

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores socioeconómicos del mundo. A nivel nacional, Argentina se encuentra desarrollando diferentes acciones desde el año 2005, enmarcadas dentro del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2020, cuyo propósito, entre otros, es el desarrollo económico con la inclusión social.

Dentro de este marco de acción se entiende al turismo como una actividad generadora de ingreso de divisas, además de ser una importante fuente creadora de empleo, proponiéndose como objetivo fundamental, consolidar definitivamente al turismo como un sistema altamente eficiente al servicio de la capacitación y distribución equitativa de recursos a nivel nacional.

En este sentido, el éxito de las empresas turísticas depende, en gran medida, de la calidad, motivación, productividad y capacitación del personal involucrado, sobre todo en hotelería y gastronomía, donde la inserción laboral suele ser menos formal que en otras ramas del sector. Ese personal es lo que muchos autores denominan capital humano, conformado por un conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en una organización, considerada una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo, e incluida dentro de los activos intangibles de la empresa, por lo que sin duda constituye el elemento más estratégico y también el más complejo de gestionar hacia adentro de una organización.

La gestión en las MiPyMEs no escapa a este contexto, ya que también deben profesionalizar su gestión a fin de lograr ser competitivas y responder a los requerimientos que les impone el mercado. Filion, Cisneros, Martínez & Mejía Morelos (2011: 205) señalaron que "el reto para los dirigentes de PyMEs consiste en cambiar la mentalidad respecto a la administración de recursos humanos".

A partir de esas consideraciones, el equipo de investigación decidió abocarse en un primera instancia al estudio de las prácticas y tendencias de la gestión del capital humano aplicadas sobre las personas (Chiavenato, 2001; Schiel & Orozco, 2011), que llevan a cabo las MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.). Luego, y a partir de los hallazgos, se dio inicio a las investigaciones en la ciudad de Santa Teresita. Ambos estudios arrojaron como resultado que la técnica de gestión aplicada directamente a las personas más utilizada en las organizaciones analizadas es la de reclutamiento y selección de personal. Particularmente, y en el caso de las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico de la C.A.B.A. es aplicada por el 72,3% de la muestra y en el caso de la ciudad de Santa Teresita, el 85,7 % de la muestra aplica este procedimiento.

De manera complementaria, se observó que en la Ciudad de Buenos Aires se aplican otras técnicas de gestión pero en menor porcentaje, como la capacitación y desarrollo del personal, por un 29,6% de la muestra representativa, y la gestión del desempeño por un 22,2%.

Este artículo presenta un estudio comparativo entre los resultados obtenidos en el proyecto de investigación denominado “La gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires (2011-2013)”. Identificación de prácticas y tendencias de las funciones propias de la gestión aplicadas a las personas” (Barreto et al., 2014) y los avances de la investigación vigente denominada “Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión del Capital Humano aplicadas directamente a personas en MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita – Partido de la Costa y C.A.B.A. (2014-2015)”.

Ambos trabajos se centran en el estudio de las relaciones sistémicas de los procesos de gestión del capital humano aplicados sobre las personas en las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico en las ciudades mencionadas y los avances que se presentan corresponden en particular a indagaciones vinculadas a la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal, comparando resultados de los dos proyectos de investigación.

Es en línea directa a esos resultados alcanzados que el presente artículo se enfocará en el tratamiento de la técnica de gestión más aplicada por los establecimientos: el reclutamiento y la selección de personal.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en ambas investigaciones consistió en un desarrollo exploratorio-descriptivo, de tipo cuali-cuantitativo, empleándose diferentes herramientas para la obtención de datos cuantificables: determinación del universo, realización del muestreo, encuesta y realización de inferencias estadísticas y guías de observación. Es importante mencionar que a efectos de garantizar la comparación de unidades de estudio, se utilizó el proceso de *patternmatching*, siendo éste, un procedimiento analítico basado en la comparación de un patrón obtenido empíricamente con otro ya preestablecido (Trochim, 1989). Se compara el patrón de comportamiento teórico esperado que siguen las variables dependientes, en función de las independientes, con el patrón real, cada nuevo caso ofrece un test independiente sobre las relaciones hipotéticas (McCutcheon&Meredith, 1993).

En el tipo de diseño cualitativo, lo que se busca es un conocimiento inicial sobre un problema que es nuevo o que está poco investigado (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006). 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 tienen algunas inquietudes sobre lo existente o aún no se ha investigado el tema.

A su vez, ambas investigaciones pueden 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, 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. Es necesario resaltar que tanto la metodología como las herramientas utilizadas en el trabajo de campo para ambas investigaciones fueron las mismas, es decir que se han empleado los mismos instrumentos de análisis con el objetivo de realizar una comparación y obtener información relevante, a través de las técnicas ya mencionadas.

Unidad de análisis:

La unidad de análisis en los dos estudios es el propietario/gerente/encargado de los alojamientos turísticos que conforman la muestra de cada ciudad. En ese sentido se seleccionó a un gerente o encargado, a quien realizar la entrevista y las encuestas, por cada uno de los establecimientos de las ciudades analizadas. Una vez definida la unidad de análisis, se procedió a delimitar la población a estudiar, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Las herramientas aplicadas fueron la entrevista y la encuesta.

Población, criterios de selección de la muestra:

Para la conformación del universo de estudio, se comenzó con el análisis de diferentes fuentes de información, a saber:

- Información oficial: datos estadísticos de las empresas de alojamiento turístico registradas por la Secretaria de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Secretaria de Turismo de la provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Turismo de la Nación y la Asociación de Hoteles de Santa Teresita.

- Información recolectada de Internet: sitios web oficiales de la Secretaría de Turismo de la C.A.B.A. y de la provincia de Buenos Aires, del Ministerio de Turismo de la Nación, sitios web de empresas de viajes y los propios alojamientos.

- Información de relevamiento in situ: en el caso de la C.A.B.A., se realizó por medio de un trabajo de campo durante los meses de octubre-diciembre del año 2012 y mayo-junio 2013, y en el caso de la ciudad de Santa Teresita, en el mes de abril de 2014.

Particularmente, el relevamiento en la C.A.B.A. se llevó a cabo teniendo en cuenta referencias históricas que describen la génesis de Buenos Aires y el emplazamiento físico de los establecimientos de alojamiento turístico. Es conocido que la ciudad se construyó espacial y progresivamente a la vera de sus principales caminos de acceso (Cicioni, 2010). Éstos, con el tiempo, devinieron en las líneas férreas que atraviesan actualmente la ciudad en forma radial, alrededor de las cuales se emplazaron los alojamientos turísticos a lo largo del siglo XX. El trabajo de campo consistió en recorrer las principales ferrovías en toda su longitud, hasta los límites de la C.A.B.A., deteniéndose en cada una de las estaciones y procediéndose a cuantificar los establecimientos que estu-

vieran a medio kilómetro en derredor. El mismo criterio se siguió con las líneas de subterráneo, llegándose a identificar alojamientos que no figuraban en las bases de datos oficiales, y otros que ya no existían. Se realizó el cruce y depuración de todas las bases de datos.

De esta forma se obtuvo una base final compuesta por 693 alojamientos turísticos MiPyMEs, de los cuales, se obtuvo la muestra de 108. Para ello se procedió de la siguiente forma: se tomaron todos los alojamientos hoteleros categorizados como de una y dos estrellas comprendidos en la ley 18828/70, los categorizados en la ordenanza n° 36136/80 que regula la actividad en C.A.B.A., los enmarcados en la Ley 4631/13, y todos los alojamientos para-hoteleros identificados, no comprendidos en los marcos regulatorios antes mencionados.

Con respecto al relevamiento en la ciudad de Santa Teresita, en primera instancia y como se mencionó anteriormente, se llevó a cabo mediante el análisis de sitios web, tanto de organismos oficiales como de los propios establecimientos, y luego se hizo un recorrido in situ, que confirmó la presencia de 63 establecimientos, tal como se relevaron a través de Internet. Es de destacar que los establecimientos se concentran en un radio de 96 manzanas, que conforman el centro de la ciudad. En materia de categorización, se aplica el Decreto 659/2007 sancionado en la Provincia de Buenos Aires, que fue considerado al momento del relevamiento y conformación del universo de estudio.

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 este caso 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 nuestro 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.

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.

Dado que dos de las características que debe tener una muestra típica, con

respecto al universo, son su representatividad y su aleatoriedad, y con el objetivo de que en la muestra estuvieran representadas cada una de las categorías de alojamiento en forma proporcional, se aplicó una de las funciones del programa SPSS, "seleccionar casos: muestra aleatoria", que garantiza la selección aleatoria de los elementos que componen la muestra, mediante procedimientos informáticos que exceden el propósito del presente informe.

MARCO TEÓRICO

El capital humano:

La denominada gestión del capital humano está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de una empresa. Así como los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo, de igual manera, los procesos de gestión del desempeño, de formación, y de reclutamiento y selección de personal, están siendo objeto de grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los cambiantes escenarios actuales.

Tradicionalmente, los modelos de gestión se han centrado, de forma casi exclusiva, en los activos tangibles contabilizados, resultando incapaces de capturar el valor de los activos intangibles. Sin embargo, en las últimas décadas del siglo veinte, los modelos de gestión reconocieron la importancia de valorar los recursos intangibles como el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, para intentar gestionarlos adecuadamente.

En este marco, se define como capital humano al conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria tanto de formación académica como laboral, sumada a las cualidades individuales, como la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad (Littlewood, 2004: 15), características que afectan el valor de la contribución del individuo a la empresa.

Por lo tanto, las personas son lo más importante en las organizaciones, sobre todo en el sector de servicios, por lo que contar con profesionales que se adecuen a los requerimientos y perfiles que la organización necesita, resulta imprescindible. El servicio, únicamente existe como una experiencia vivida, del cual, el consumidor puede expresar su satisfacción o insatisfacción solo después de consumirlo. Por ello, "hacerlo bien la primera vez", requiere de un cuidado especial durante todo el proceso; lo que implica una inversión desde la selección, contratación, formación y estímulo del personal.

De igual manera, en el informe final de la investigación acerca de "La gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires. 2011-2013" (Barreto et al, 2014:14) se menciona 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".

La gestión del capital humano debe tener como finalidad proporcionar niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa, si se pretende que sea un instrumento eficaz en la mejora de su competitividad.

Considerando que la técnica de gestión aplicada directamente a las personas más utilizada en el segmento de alojamiento turístico analizado resultó ser la de reclutamiento y selección de personal, se describirán a continuación sus características e implicaciones.

El proceso de planeación del capital humano.

Las organizaciones deben poner especial atención a la forma en que incorporan el personal, desde las fuentes a las que recurren para captar el talento necesario, hasta el diseño de un programa de inducción para que desempeñe mejor sus actividades, de tal manera que se contrate al personal adecuado y se integre aquel que verdaderamente se sienta identificado con los objetivos que persigue la organización y así logre los propios.

Tal como sostiene Mondy (2010: 106) se entiende por planeamiento de capital humano al "proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un período específico".

Existen dos instancias previas, importantes de considerar para llevar a cabo la etapa de reclutamiento: la planeación de personal y la descripción de puestos.

La planeación de personal consiste en determinar cuáles serán los requerimientos actuales y futuros del negocio, que den cuenta de los perfiles a cubrir, ya sea a corto o a largo plazo de acuerdo a los objetivos establecidos por la organización, de manera que cuando sea necesario se disponga del personal adecuado para alcanzar esas metas (Harris, 1982; Chiavenato, 1999).

En este sentido, de acuerdo con lo mencionado por Barreto et al. (2014: 116) en el informe final de la investigación:

"El departamento de reclutamiento y selección de personal debe estar informado de los objetivos que persiga la organización en general, pues le servirá como marco de acción para la elaboración del plan, así como el reclutamiento y selección del personal cuyo perfil vaya aparejado con los objetivos organizacionales, evitando así costos innecesarios por el manejo inadecuado del recurso humano."

Cabe destacar que para una adecuada planeación es importante considerar diversas variables tales como: rotación de personal, despidos, permisos, licencias, incapacidades, fallecimientos y pensiones; en algunas ocasiones la organización ya tiene un control para contabilizar estos factores o simplemente se pronostican de acuerdo a la tendencia.

En tanto, se define al análisis de puestos como el procedimiento por el cual se logra obtener información acerca de los mismos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean, y la descripción se define como el documento formal que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado por escrito el contenido del puesto así como las principales responsabilidades y resultados que debe aportar el mismo a la organización.

El reclutamiento y selección

En general, los profesionales del área de gestión del capital humano consideran al proceso de *reclutamiento y selección* de personal como un elemento clave del departamento. Tanto el rendimiento como la productividad de la organización crecen cuando se ha realizado un proceso de provisión alineado con el perfil requerido. Sin embargo, vinculado a esta práctica en las MiPyMEs, Filion, et al. (2011: 484) señalaron que "Ésta es quizá la actividad más abandonada en el caso de las PyMEs, ya que estas organizaciones acostumbran reclutar a su personal con base a referencias de los conocidos del dueño o de los empleados en funciones."

Las funciones de reclutamiento y selección de personal deben surgir a partir de un proceso de planeación estratégico, como se expresara anteriormente.

Una adecuada aplicación de la técnica de reclutamiento y selección debería incluir como mínimo las siguientes herramientas: el análisis y la descripción del puesto, un análisis de los conocimientos y habilidades requeridas, conocimiento del mercado de trabajo, análisis de la personalidad y la experiencia profesional del candidato, una entrevista y eventualmente alguna prueba de selección, que permitirán, en su conjunto, realizar una acertada predicción del desempeño laboral a fin de tomar una correcta decisión final.

La complejidad de un proceso de reclutamiento y selección varía de acuerdo con el perfil del puesto requerido y con el tipo o tamaño de la empresa, por ejemplo, no es el mismo proceso que se aplica a un perfil de puestos operativos y empleados administrativos que el de los profesionales especializados o niveles jerárquicos. En estos últimos casos, las organizaciones suelen requerir de empresas o consultoras especialistas que poseen complejas y probadas herramientas de evaluación.

Reclutamiento

Para dar inicio a las actividades de reclutamiento es necesario que exista una vacante, ya sea por la creación de un puesto nuevo o por el reemplazo de un empleado ausente.

De acuerdo a la definición proporcionada por Sánchez (2006: 345) el reclutamiento es "Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empre-

sa del mayor número de solicitudes para que disponga de una cantidad suficiente de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos". Y para Chiavenato (1999:195) 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, podemos definir al reclutamiento como una serie de actividades que la organización, a través del departamento de personal, lleva adelante para identificar fuentes y espacios específicos que permitan atraer al mayor número de candidatos calificados posibles para cubrir una vacante existente.

Ahora bien, para el desarrollo de un eficaz y eficiente *proceso de selección* es imprescindible comenzar con una adecuada *fuentes de reclutamiento*, es decir los espacios donde se localizan los candidatos, que pueden provenir de fuentes internas, externas ó mixtas. Los *métodos de reclutamiento* (Mondy, 2010: 132) "son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa".

El suministro de candidatos, podrá realizarse a través de:

- Fuentes internas: un inventario sistematizado de personal, que permita disponer de los datos básicos, el historial de desempeño, formación académica y posibilidades de ascenso de cada trabajador activo. Una forma muy utilizada para comunicar una búsqueda de personal es el lanzamiento de convocatorias mediante carteleras internas o intranet, con los datos de la vacante a cubrir, requerimientos, procedimientos a seguir para concursar, entre otros.
- Fuentes externas: es decir fuera de la organización, como ser bolsas de trabajo en instituciones educativas y agencias de colocación, contacto con sindicatos, universidades, viajes de reclutamiento a otras localidades, anuncios en diarios, revistas especializadas, publicaciones, avisos en páginas web y portales de Internet. Se hace uso de los medios de comunicación más adecuados y aquellos que la empresa tenga disponible.

Es importante señalar que los avisos de búsqueda deben incluir al menos los siguientes elementos (Werther & Davis, 1996: 161): las responsabilidades específicas del empleo, la manera en que el interesado debe solicitarlo, los canales que se espera utilice, la información inicial que debe presentar, y los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

- Fuentes mixtas: de acuerdo a Chiavenato (1999) una organización nunca utiliza solamente las fuentes internas o externas, sino un mis de ambas, sobre todo cuando necesita cubrirse la posición con cierta urgencia.

Los métodos de reclutamiento utilizados, además de los medios de comu-

nicación, pueden ser otras actividades como por ejemplo reuniones organizadas por la empresa y/o instituciones educativas donde los candidatos muestran sus habilidades y aptitudes en un contexto más distendido.

Selección de personal

De acuerdo a Sánchez (2006: 350), selección 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".

Es necesario tener cuidado en la forma en la que se valorará al candidato y no caer en un error de selección, ya que los costos en los que se incurriría podrían resultar demasiado altos. Dessler & Varela (2004: 74) consideran que la selección incluye una serie de pasos que agregan tiempo y complejidad a la decisión de la contratación, sin embargo, necesarios para alcanzar con éxito esta etapa.

A partir de esas definiciones, se puede definir a la selección como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para elegir, dentro de un grupo de candidatos, al más idóneo para cubrir una vacante existente dentro de la organización, pudiendo conocerse de antemano si el candidato está interesado en continuar con el proceso de selección y, con el ofrecimiento concreto, si la organización está interesada en incorporarlo.

Las prácticas de selección de personal que deben llevar adelante las empresas en la actualidad demandan profesionalizarse, tal como lo afirma Alles (2011:81): "La selección de personas, cualquiera sea el nivel del cargo que ocupará 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".

Al iniciar las acciones necesarias para la selección es importante considerar las limitaciones que la organización le imponga al encargado de llevarla a cabo, que dependerán de cada organización y del entorno, y van desde limitaciones financieras hasta el número de candidatos disponibles para cubrir la vacante.

Una de las técnicas de selección es la entrevista, es decir una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

RESULTADOS

Según los resultados que arrojó el proceso de investigación en la C.A.B.A., el 32,4% de los alojamientos turísticos que conformaron la muestra, describen todos o algunos de los puestos de trabajo, en cambio en la ciudad de Santa Teresita las descripciones son realizadas por el 36% de las organizaciones en-

cuestadas.

Considerando lo anterior, los datos obtenidos en el proyecto de investigación 2011-2013 (Barreto, et al., 2013: 166) demuestran que el 55,6% de los alojamientos de la C.A.B.A realizan el proceso de reclutamiento y selección de manera informal, un 16,7% utiliza procedimientos formales y un 15,7% no desea realizarlo. Es preciso mencionar que un 1,9% de los encuestados declara que "no puede realizarlo" y un 9.3% "no sabe cómo hacerlo" (Tabla 1)

Respecto a la ciudad de Santa Teresita, el 85,7% de las organizaciones encuestadas aplican la técnica de reclutamiento y selección de personal, y, al igual que en la C.A.B.A., prevalece la informalidad en su utilización, en un 79,4%, mientras que sólo un 6,3% emplea procedimientos formales (Tabla 1).

TABLA 1. Reclutamiento y selección

	CABA	STA. TERESITA
	Porcentaje	
Sí, formal	16,7	6,3
Si, informal	55,6	79,4
No, no puede	1,9	6,3
No, no desea realizarlo	15,7	4,8
No, no sabe cómo hacerlo	9,3	3,2
NS/NC	0,8	
Total	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia.

Los datos arrojados por la investigación 2011-2013 (Barreto, et al., 2013) respecto de las fuentes de reclutamiento, en la C.A.B.A. evidenciaron que la mayoría de los establecimientos, un 51.9% de la muestra, utiliza fuentes internas, tal como se observa en la Tabla 2, e interviene el área de personal o el área solicitante en forma directa. Si se considera la búsqueda a través de servicios tercerizados se detectó que sólo el 5,6% de los casos utiliza esta práctica. Es notable también destacar que el 14,8% de los encuestados manifestaron utilizar ambos procesos como práctica de reclutamiento y que el 27,7% declararon no utilizar ninguna fuente de búsqueda.

Respecto a la ciudad de Santa Teresita, analizando la modalidad de los procesos de reclutamiento y selección más utilizada, se observa que el 81.8% de las organizaciones lo hace internamente, sólo el 9% utiliza consultoría externa y el 9% restante en forma mixta (Tabla 2). En relación a la fuente de reclutamiento más habitual, la práctica que se aplica es la presentación de candidatos por empleados de la organización en un 72.2%, carteles y anuncios en calle son utilizadas por el 18,18%, mientras que el 13.63% utiliza portales de Internet.

TABLA 2. Fuente de búsqueda

	CABA	STA. TERESITA
	Porcentaje	
Interno	51,9	81,8
Externo	5,6	9,0
Ambas fuentes	14,8	9,0
No utiliza	27,7	0,2
Total	100	100

Fuente: elaboración propia.

Analizando las técnicas empleadas en mayor medida en las organizaciones estudiadas se observa que en la C.A.B.A., y sólo considerando aquellas organizaciones que cuentan con un área de personal (33.34% del total de la muestra), el 90,32% utiliza la entrevista como técnica de selección, mientras que solamente el 3,23% realiza test psicotécnicos, y el 6,45% utiliza otras técnicas no especificadas. Por su lado, en la ciudad de Santa Teresita el 95,2% de las organizaciones encuestadas llevan adelante entrevistas como única y excluyente herramienta de selección. (Ver Tabla 3)

TABLA 3. Técnicas de selección

	CABA	STA. TERESITA
	Porcentaje	
Entrevista	90,32	95,2
Test psicotécnicos	3,23	1,6
Otros	6,45	1,6
Ns/Nc		1,6
Total	100	100,0

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Este artículo ha pretendido analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal basándose en la comparación de, por un lado los resultados del proyecto de investigación "La gestión del capital humano aplicada sobre las personas en las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el período 2011-2013" y por el otro, los avances del proyecto "Estudio comparativo de prácticas y tendencias de la gestión

del Capital Humano aplicada directamente a personas en MiPyMEs de alojamiento turístico de Santa Teresita – Partido de la Costa y C.A.B.A. (2014-2015)”.

Es importante aclarar que este trabajo, es novedoso para la plaza, dado que intenta dar cuenta de un aspecto poco estudiado en el campo de la gestión del capital humano en empresas de alojamiento turístico MiPyMe.

Cabe resaltar que las organizaciones objeto de estudio que cuentan con un área de personal, en general, se destacan precisamente por ser más activas en la aplicación de todas o algunas de las técnicas de gestión evaluadas en las investigaciones señaladas.

Otra característica/tendencia que presentan, es la escasa contratación de graduados de carreras afines, al margen de la forma jurídica o la categoría en la que se encuadran. No obstante, es relevante destacar que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el 38% de los establecimientos estudiados, cuenta con estudiantes/graduados de la carrera de hotelería en sus plantillas de personal, lo cual estaría reflejando la incipiente necesidad de profesionalizar los procesos que llevan a cabo. Se observó que aquellas organizaciones que informaron contar con estudiantes y/o graduados de la carrera de administración hotelera, son las que más desarrollan las funciones propias de gestión de capital humano aplicadas a las personas: reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño. Sin embargo, en el caso de la ciudad de Santa Teresita solo el 10,25% de los encuestados manifestaron contar con profesionales del sector desarrollando funciones en las organizaciones objeto de estudio.

Si bien el proceso de búsqueda y selección de personal, es la técnica más aplicada por las MiPyMEs de alojamiento turístico en la C.A.B.A con el 72,3% y en Santa Teresita con un 85,7%, ambas lo hacen de manera informal e interna. Una de las posibles implicancias de este hallazgo confirmaría, nuevamente, 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.

Tal como se afirmara precedentemente, se observa la fuerte prioridad que las organizaciones dan a la entrevista como técnica de selección de personal más aplicada, lo que coincide con las expresiones de Mondy (2010: 133) que señala que “las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos”. De ello se pueden hacer dos tipos de inferencias:

- a) No siempre el entrevistador tiene la experticia necesaria y suficiente para realizarlas, generalmente las hacen los dueños y/o gerentes de los establecimientos, lo que se contradice con lo que la teoría administrativa clásica afirma sobre la cualificación que debe tener el responsable de esta actividad.
- b) No se utilizan otras técnicas por desconocimiento, falta de formación y/o restricciones presupuestarias. Esto se imbrica con las expresiones de Silva, et al. (2008: 18) para el sector, especialmente para las micro y pequeñas empre-

sas, 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.

Asimismo se destaca la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones para el logro de sus objetivos y los resultados obtenidos por el estudio comparativo reflejan de alguna manera la parcialidad con que son aplicadas las técnicas de reclutamiento y selección de personal tanto en la C.A.B.A como en Santa Teresita, a pesar de ser la técnica de gestión aplicada a las personas más utilizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2011). "Desarrollo del talento humano basado en competencias". (2da. Ed., 3° Reimpresión). Granica. Buenos Aires.
- 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.
- Cicioni, A. (2010). "La gran Buenos Aires, rompecabezas metropolitano." Fundación metropolitana. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1999). "Administración de Recursos Humanos." McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2001). "Administración de Recursos Humanos." Mc Graw Hill. México.
- Decreto N° 1158/02. Reglamentación de la Ley 600. Disponible en: <http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/anexos/drl600.html> Consultado el 05 de junio de 2014.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). "Administración de Recursos Humanos. Enfoque Lationamericano" Prentice Hall. México.
- Fillion, L., Cisneros Martínez, L. & Mejía Morelos, J. (2011). "Administración de PyMEs. " Pearson Educación. México.
- Harris, O. (1982). "Administración de Recursos Humanos." Limusa. México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006) "Metodología de la Investigación" (4° Ed.) McGraw-Hill. México.
- Ley de turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, N° 600/01. Disponible en: <http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley600.html> Consultado el: 05 de junio de 2014.
- Ley Nacional Alojamientos Turísticos, N°18828/70. Decreto reglamentario 1818/76. Disponible en: <http://www1.hcdn.gov.ar/dependencias/cturismo/Legislacion/ley%2018828.htm> Consultado el: 10 de junio de 2014.

- Ley provincial de turismo, N° 14209. Provincia de Buenos Aires. Disponible en: http://www.turismo.gba.gov.ar/institucional/descargas/Ley_14209.pdf Consultado el 10 de junio de 2014.
- 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.
- McCutcheon, D. & Meredith, J. R. (1993). "Conducting case study research in operations management." *Journal of Operations Management*, 11, 239-256.
- Mondy, R. (2010). "Administración de recursos humanos". Pearson Educación. México.
- Reglamento de Reclasificación y Recategorización de los Alojamientos Turísticos de la Provincia de Buenos Aires. Decreto 659/07. Disponible en: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/07-659.html> . Consultado el: 10 de junio de 2014.
- Regulación de alojamientos turísticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ley N° 4631/13. Disponible en: <http://bit.ly/1nuSD1r>. Consultado el: 05 de junio de 2014.
- Sánchez, G. (2006). "Dirección estratégica de los recursos humanos y diversidad en los grupos de trabajo. Un análisis estructural de efectos moderadores." Tesis doctoral, Universidad de Cádiz. España.
- Schiel, E. & Orozco, N. (2011). "Gestión de personal." Aplicación Tributaria S. A. Buenos Aires.
- Sierra Bravo, R. (1979). *Técnicas de Investigación Social*. (2da Ed.). Madrid: Edición Paraninfo.
- Silva, R., Slobodianinck, D. & Marino, N. (2008). "Gestión de PyMEs." Universidad Virtual de Quilmes. Bernal.
- Trochim, W. (1989). "Outcome pattern matching and program theory." *Evaluation and Program Planning*, 12, 355-366.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). "Administración de Personal y Recursos Humanos", (pp. 135-201). Mc Graw Hill. México.

