

Revista de Turismo,
Patrimonio y Desarrollo

Confederación
Panamericana de Escuelas
de Hotelería, Gastronomía
y Turismo (CONPEHT).

www.conpeht-turpade.com

ISSN: 2448-6809

Publicación semestral

Número: 9

Octubre 2018/ Febrero
2019

Autores/Authors:

Daniela Candia Figueroa

Eduardo Jacquin Navarrete

Correspondencia:

Daniela.candia.f@gmail.com

eduardo.jacquin@uv.cl

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN LABORAL Y COMPARACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES Y LA GERENCIA DE HOTELES 5 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CHILE, EN TORNO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

*Characterization of the labor induction process and comparison
between the perception of workers and the management of 5 star
hotels in the city of Santiago de Chile, based on the results
obtained.*

DANIELA CANDIA FIGUEROA

EDUARDO JACQUIN NAVARRETE

*Universidad de Valparaíso, Escuela de Administración Hotelera y
Gastronómica.*

Resumen: Se hizo una investigación en hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago, para conocer como es vista la inducción laboral, proceso de orientación a trabajadores recién incorporados, desde la perspectiva de la gerencia y de los trabajadores. La investigación es de tipo descriptiva, utilizando enfoque mixto y tipo de muestreo por conveniencia, entrevista a las gerencias y aplicación de cuestionario a los trabajadores. Los resultados señalan que la inducción es considerada importante, se hace en breve plazo en el desempeño inicial del trabajador y está a cargo del departamento recursos humanos y el supervisor inmediato. Quienes recibieron inducción obtuvieron mejor desempeño laboral y pertenencia a la organización, en concordancia con perspectiva de gerencia. En dos hoteles el 40% de sus trabajadores dicen no haber tenido inducción.

En conclusión la inducción mejora la productividad y alinea el desempeño de trabajadores con estrategias empresariales.

Palabras claves: Organización, inducción laboral, industria hotelera

Abstract: An investigation was made in 5 star hotels in the city of Santiago, to see how labor induction is seen, orientation process for newly incorporated workers, from the perspective of management and workers. The research is of a descriptive type, using a mixed approach and type of convenience sampling, interviewing management and application of questionnaire to workers. The results indicate that the induction is considered important, it is done in a short time in the initial performance of the worker and is in charge of HR and the immediate supervisor. Those who received induction, obtained better work performance, and belonging to the organization. In accordance with

management perspective. In two hotels, 40% of their workers say they have not had induction.

In conclusion, induction improves productivity and aligns the performance of workers with business strategies.

Key words: Organization, labor induction, hotel industry.

1.-Introducción

El recurso humano es un elemento que está presente en todo tipo de organización independiente del giro de la empresa. A través de éste se logran los objetivos organizacionales y las metas esperadas por esta.

Temáticas tales como el desempeño de los trabajadores, su integración al área laboral, entre otros son aspectos abordados en la inducción laboral, que tiene por objetivo proporcionar información básica sobre la empresa para brindarla a los nuevos empleados. Información que ellos precisan para desempeñar satisfactoriamente sus labores, Grados (2013). “El proceso de inducción laboral 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”, Elorriaga y Barreto (2013, p.7), por lo tanto, es relevante para todo tipo de industria conocer la percepción que tiene la gerencia encargada de llevar a cabo este proceso, junto con los trabajadores de la organización, a quienes va dirigido. La investigación estará inmersa en la industria hotelera perteneciente al sector turismo, área de gran interés y valor para el país. Se estudiará el proceso de inducción laboral, comparando la perspectiva de la gerencia y la de los trabajadores pertenecientes a hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago de Chile. La hipótesis de este estudio es que la inducción laboral mejora la productividad de los trabajadores recién incorporados.

2.- Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la inducción laboral en hoteles: Corral, Gil, Velasco y Serrano (2011), en conjunto con alumnos del Instituto tecnológico de Sonora, realizaron una investigación en un hotel de ciudad Obregón, perteneciente al sector servicios, aplicando un pre diagnóstico y un diagnóstico que contempló un cuestionario de 10 preguntas dicotómicas para los empleados, y una entrevista a la encargada de recibir el personal de nuevo ingreso. Los empleados señalaron que no han sido parte de un proceso de inducción laboral, lo que dio como resultado que los trabajadores presenten ausencia de información relevante de la organización, falta de conocimiento de sus derechos y obligaciones del trabajador, los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional, el reglamento que rige la empresa, lo que se espera de ellos. Los autores señalan que, de aplicarse el plan de inducción diseñado de acuerdo a estas falencias, los trabajadores presentarán mejor desempeño, integración y sentido de pertenencia en la organización, junto con esto obtendrá la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz, el trabajador comprenderá los aspectos específicos de su trabajo en la organización, se facilitarán los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral propios de la empresa.

Para lograr este desempeño eficaz se debe tener en cuenta las propuestas de la ciencia del comportamiento que permiten la predicción y control de la conducta humana González (1993), tal como la inducción laboral con la que se puede lograr mejores resultados empresariales, ya que las personas son las que logran los objetivos organizacionales.

El concepto de Inducción laboral se define como la orientación, ubicación y supervisión que se realiza a los trabajadores que se incorporan por primera vez dentro de la organización, y también aquellos que son transferidos, durante el periodo de prueba o desempeño inicial (Silva, 2006), comenzando con el contrato de un nuevo trabajador para generar la adaptación a su nuevo ambiente de trabajo, nuevas obligaciones y derechos, nuevos compañeros y a las políticas de la empresa (Grados, 2013). La Inducción significa proporcionar información básica sobre la empresa a los nuevos empleados. Esta información resulta necesaria para desempeñar satisfactoriamente sus labores, Grados (2013)

2.2 Elementos que componen el proceso: De acuerdo a un artículo realizado por Santiz (2013), el plan de inducción constituye un proceso mediante el cual se aprende el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento requeridos. Asimismo se espera que el trabajador aprenda los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograrlos, las responsabilidades del cargo junto con las reglas y principio que debe seguir. Se entrega información sobre la organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

De acuerdo a lo escrito por Silva (2006), el proceso de inducción laboral debe contener de forma general información respecto a misión, visión, historia de la organización, actividad que desarrolla la organización, la posición que ocupa en el mercado, su filosofía – objetivos, organigrama general, reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones), derechos, deberes, premios y sanciones, medidas disciplinarias, ascensos, informar respecto a fuerza laboral (obreros- empleados), cuadros directivos, representantes de personal, subordinados, compañeros, servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que se brinda, explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa, retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso. Rendimiento exigible, información sobre las funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito. Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

Para Grados (2013), el proceso de inducción laboral parte con una bienvenida cordial, posteriormente se informa sobre historia de la compañía, misión, visión y valores, distribución geográfica, principales instalaciones, descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido. Filosofía, organización de la empresa (departamentos-organigrama), de ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos. La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la empresa. Informar si existe un departamento de seguridad industrial, reglas de seguridad. Reglamento interior, contrato colectivo, código de ética, políticas de la empresa (remuneración de la que goza el personal, días y procedimiento de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios, préstamos, promociones y ascensos, asistencias, faltas, retardos, existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan, horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno, localización de sanitarios, lavabos, entre otros, localización de tableros y

boletines, normas internas de trabajo, adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que se tiene derecho) Prestaciones (seguros de vida, servicio médico, entre otros). También se considera incorporar la presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción, presentación del organigrama del área, presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores. Especificación de los objetivos del puesto, especificación de funciones, operaciones (concretas y definidas).

2.3 Modificación en el proceso de inducción laboral: Para Sepúlveda (2014, p.4), “es necesario aplicar un proceso de reinducción, el que está dirigido a actualizar a los funcionarios en relación con la normatividad, estructura, procedimientos, así como a reorientar su integración a la cultura organizacional”.

2.4 Duración del proceso de inducción laboral: En cuanto a la duración del proceso de Inducción laboral Grados (2013) señala que se espera que el proceso tenga una duración entre 6 a 8 horas, sin embargo, el tiempo no es un árbitro, sino el equilibrio que se establezca entre la relación persona –organización-proceso. El tiempo dedicado a cada área dependerá del giro de la empresa, tamaño de la organización, entre otros.

2.5 Oportunidad de realización del proceso de inducción laboral: En cuanto a la oportunidad en la que se realiza el proceso Grados (2013), señala que a pesar que no existan parámetros fijos, es necesario que la inducción laboral se realice lo antes posible, después de la contratación de la persona, preferentemente dentro de la primera semana, pero siempre antes de un mes, junto con esto el autor señala que otro aspecto importante a considerar es que la inducción debe presentarse lo antes posible, debido al aspecto legal y lo que esta demande.

2.6 Frecuencia en la aplicación del proceso de inducción laboral: Para Ortega (2008), la ejecución del plan de inducción laboral es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y se realiza con una frecuencia mensual.

2.7 Tipo de Inducción laboral: Para Santiz (2013), señala que hay dos tipos de inducción, formal e informal. La informal se realiza por medio de la indagación fortuita del trabajador o por los nuevos compañeros de trabajo, sin ningún tipo de organización, mientras que la formal, es aquella que se dicta por medio de los medios de comunicación oficiales de la organización.

2.8 Área a cargo de realizar la Inducción laboral: Para Santiz (2013), la inducción es proporcionada por y a través de una persona de la gerencia de personal, y por el supervisor. Para Silva (2006), la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

2.9 Participación del proceso: Para el autor Grados (2013), la inducción es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes estándares, valores, etc., que espera la organización.

2.10 Objetivos del proceso: Para Corral et al. Serrano (2011, p .10), los objetivos del proceso son “familiarizar al empleado con la empresa, así como también hacerlo sentir parte de ella e involucrarlo con el logro de los objetivos de la organización”. Santiz (2013), señala que los objetivos son disminuir el desconocimiento que tiene el personal de nuevo ingreso de la organización, por medio de un programa y la finalidad de la inducción es establecer un sistema técnico que permita una información general y específica de la institución y del puesto a ocupar.

2.11 Grado de importancia para las empresas: Según Elorriaga y Barreto (2013, p.7), “el proceso de inducción laboral 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 (proceso de elaboración del servicio)”.

2.12 Origen del proceso: Chiavenato (1996) señala que la administración de recursos humanos nace a comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial. En la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos. El autor señala que hoy las empresas administran con las personas y así es que parece mejor hablar de administración de personas, para resaltar la administración con las personas como socios y no de las personas como recursos.

2.13 Importancia y ventajas de la inducción: Grados (2013), señala que el proceso de inducción laboral contiene ventajas tanto para la empresa como para el cargo, lo que se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1 Ventajas de la inducción para la empresa y para el cargo

EMPRESA	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Reduce costos de reclutamiento y selección • Detecta necesidades de capacitación • Crea una actitud favorable hacia la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores. • Labora con más seguridad en su tarea. • Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.

Fuente extraída de Grados (2013)

2.14 Modelos de inducción laboral: Hay distintos modelos de inducción laboral. El departamento de recursos humanos de la Universidad de Arizona (2018) presenta un modelo de inducción laboral (ver tabla 2), que consiste en asignar al nuevo empleado un socio de orientación. El socio de orientación es un compañero de trabajo establecido que está bien informado sobre las tareas laborales que se le pedirá que realice al nuevo trabajador.

Tabla 2 Incorporación y Orientación

Orientación para nuevos empleados
Socios de Orientación <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de selección • Funciones del socio orientador
Manejando una Orientación eficaz del departamento <ul style="list-style-type: none"> • Orientación departamental efectiva
Lista de Orientación <ul style="list-style-type: none"> • Antes de que llegue el nuevo empleado

- Durante el primer día
- Durante la primera semana
- Durante los primeros seis meses

Fuente de elaboración propia en base a Human Resources, University of Arizona (2018)

Otro modelo es de Santiz (2013), para quien la inducción es el entrenamiento con el fin de adecuar al nuevo empleado al puesto, al jefe, al grupo y a la orientación en general, mediante información respecto a sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador. El modelo está compuesto de 3 partes:

- 1.- Información introductoria proporcionada en funciones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal.
- 2.- Información proporcionada por el Supervisor.
- 3.- Entrevista de ajuste varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

Se ha escogido utilizar este modelo descrito por Santiz (2013), ya que se asemeja a la práctica hotelera en Chile.

Los componentes del modelo se pueden apreciar en la tabla 3.

Tabla 3 Etapas del plan de inducción

INDUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida (Carta Firmada por el Director, Gerente, el dueño si es posible). • Nuestra historia. • Nuestros productos o servicios. • Código de conducta de los integrantes de la organización. • Carta de la organización general o por departamento. • Mapa de las oficinas y de la organización. • Puestos de los directivos, departamentales y jefes que los ocupen. • Políticas del personal. • Reglas principales o normas (Darles un carácter más bien de información que de ordenes). • El trabajo, observaciones generales acerca del departamento, su organización, personal, tipo de trabajo a realizar, horarios, salarios y oportunidades para la promoción.

Fuente extraído de Santiz (2013).

2.15 Modelo de evaluación para la inducción laboral: En la literatura encontramos la presentación de los autores Corral et al (2011), que adaptamos para esta investigación. El modelo (ver tabla 4), consiste en abordar aspectos que den respuesta a la acogida que se le brindó al nuevo empleado, información general respecto a la organización e información respecto a las funciones del trabajador.

Se utilizó este modelo ya que en entrevistas preliminares con los trabajadores mostraron interés en los aspectos mencionados.

Tabla 4 Cuestionario para la evaluación del programa de inducción

	Si	No
1.- Me hicieron sentir bienvenido		
2.- Me explicaron la historia del hotel		
3.- Me explicaron lo que se espera de mi como empleado del hotel		
4.- Me explicaron los servicios que ofrece el hotel		
5.- Me explicaron la importancia que tiene el cliente para el hotel		
6.- Recibí una copia del manual de inducción		
7.- Me explicaron el uso de uniforme		
8.- Me explicaron el horario de trabajo		
9.- Me presentaron las prestaciones con las que cuenta el hotel		
10.- Me presentaron las normas de seguridad e higiene		
11.- Me presentaron con los empleados		
12.- Me señalaron la ubicación de las áreas y servicios del hotel		
13.- Me explicaron las funciones generales de los departamentos		
14.- Me dieron oportunidad de expresarme y aclarar dudas		
15.- Mi inducción pareció estar bien planificada		
Observaciones, comentario ,sugerencia:		

Fuente extraído de Corral et al. (2011, p.30)

3.- Metodología

El enfoque de la investigación es de tipo mixto. Los datos son recopilados a través de encuestas, mediante la aplicación de cuestionarios a los trabajadores, donde se utilizan estadísticos descriptivos, y entrevistas semiestructuras a los gerentes. El tipo de investigación corresponde a una de tipo descriptiva, ya que este tipo de investigación busca describir o caracterizar la situación de las cosas en el presente (Salkind, 1999). La población abarcada para el estudio de la investigación corresponde a hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago. La muestra para realizar las encuestas corresponde a 15 hoteles 5 estrellas utilizando un tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia. Se utiliza un 5% de porcentaje de error y un 95% de porcentaje de confianza para las encuestas. Tomando en cuenta a 3209 trabajadores (total de empleados de los 15 hoteles 5 estrellas), se aplicaron 346 cuestionarios. Las limitaciones fueron la disponibilidad de tiempo que tienen la gerencia de recursos humanos para agendar y realizar entrevistas y el difícil acceso a la información.

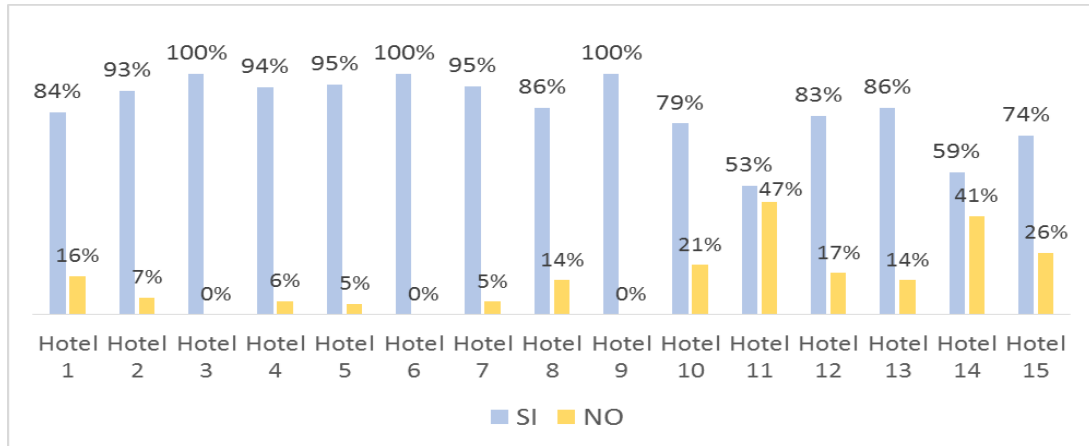
4.- Hallazgos y discusión de resultados

La mayoría de los hoteles considerados presentan un alto porcentaje de participación por parte de los encuestados en el proceso de inducción laboral, como queda señalado en el gráfico 1, sin embargo existe el caso de 2 hoteles en donde más del 40% de sus

trabajadores no ha participado del proceso de inducción, lo cual es preocupante debido a que este proceso entrega herramientas elementales para el desempeño laboral del trabajador.

La mayoría de los establecimientos tienen un proceso formal de inducción, no obstante en 2 hoteles se cumple parcialmente con el proceso a todos los trabajadores incorporados.

Gráfico 1 Porcentaje de participación de trabajadores en el proceso de inducción

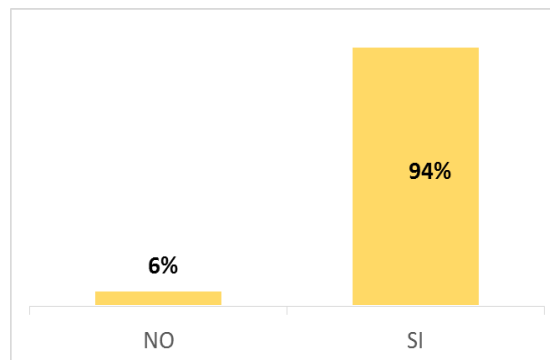


Fuente de elaboración propia

4.1 Características del proceso de inducción laboral

La inducción laboral es un proceso que está en constante modificación, como queda señalado en el gráfico 2. La gerencia de los hoteles entrevistados señala que es necesario modificar la información constantemente y adecuarse a las necesidades actuales de los trabajadores.

Gráfico 1 Modificación en el proceso de inducción

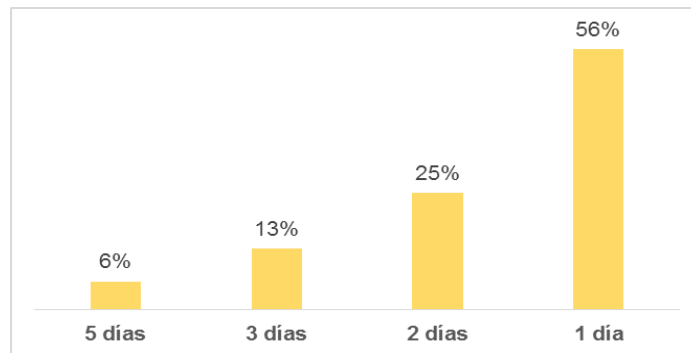


Fuente de elaboración propia

La duración del proceso de inducción laboral corresponde en su mayoría a 1 día como lo señala el gráfico 3, y su aplicación es durante el desempeño inicial del trabajador como lo señala el gráfico 4. El desempeño inicial corresponde a antes de los primeros 30 días de trabajo. El proceso es aplicado 1 vez al mes (ver gráfico 5), y es de tipo formal (ver gráfico 6).

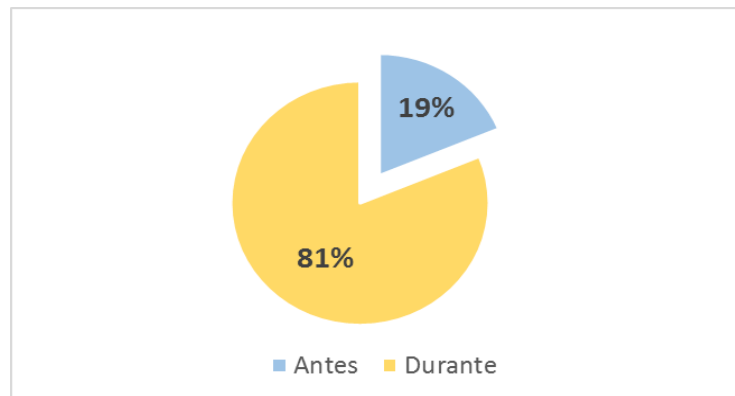
La brevedad del proceso de inducción, atenta contra la buena capacitación de los trabajadores dejando brechas que no alcanzan a cubrirse, justamente por el poco tiempo asignado.

Gráfico 2 Duración del proceso de inducción laboral.



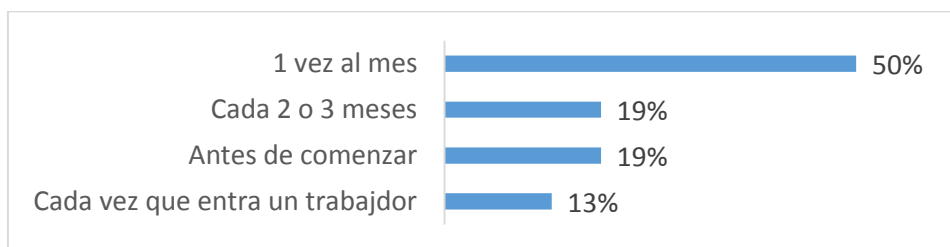
Fuente de elaboración propia

Gráfico 3 Oportunidad de realización del proceso de inducción laboral



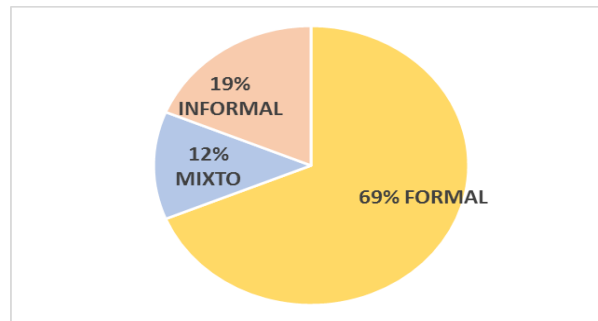
Fuente de elaboración propia

Gráfico 4 Frecuencia en la aplicación del proceso de inducción laboral



Fuente de elaboración propia

Gráfico 5 Tipo de inducción laboral



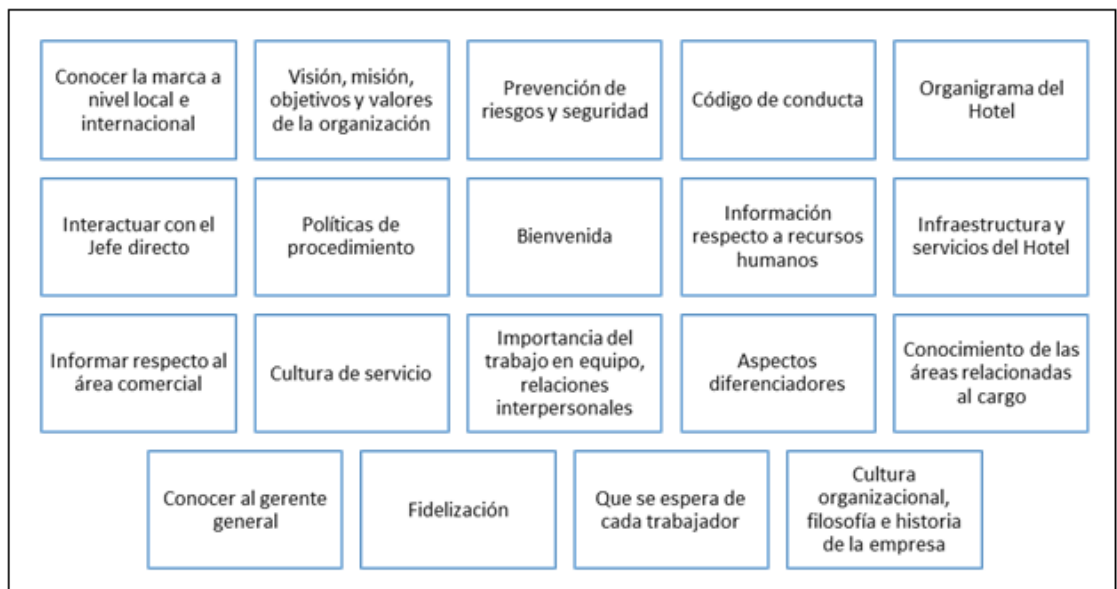
Fuente de elaboración propia

4.2 Elementos que componen el proceso de inducción laboral

La gerencia de los hoteles participantes señala los elementos que contiene el proceso de inducción laboral, tal como lo muestra la figura 1, mientras que los trabajadores expresan las temáticas no abordadas en el proceso, como lo señala el gráfico 7.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede mencionar que si bien es cierto la gerencia considera dentro de las características del proceso *informar respecto a diversos temas*, los trabajadores señalan en un 78%, no haber recibido información respecto a la misión, visión y valores organizacionales. Por otra parte los trabajadores señalan en un 25% no haber recibido información respecto a la historia del hotel, y en un 24%, no recibir explicación sobre remuneraciones. Según lo mencionado los resultados no coinciden.

Figura 1 Elementos que incluye el proceso de inducción desde la perspectiva de la



gerencia

Fuente de elaboración propia.

Gráfico 7 Aspectos que no fueron abordados en la inducción.



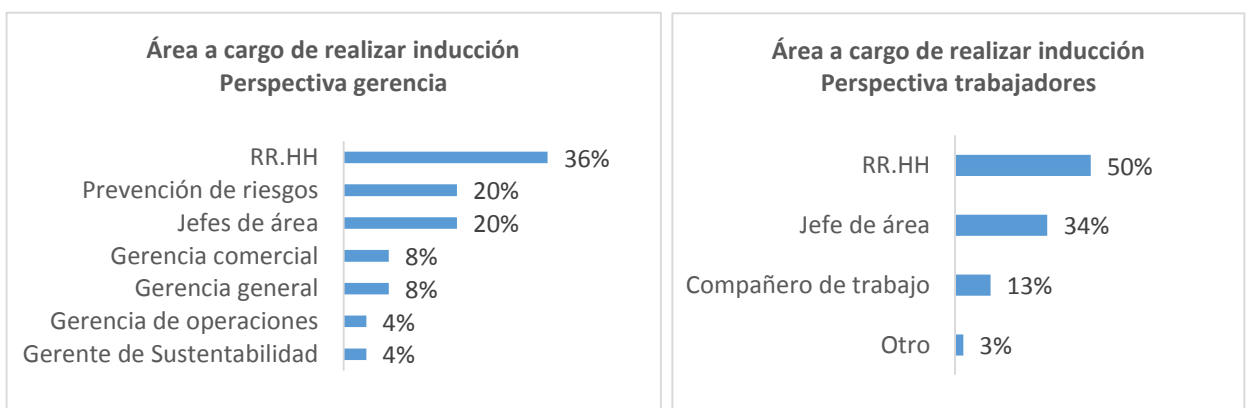
Fuente de elaboración propia

Se aprecia una discrepancia entre la percepción de los trabajadores y la afirmación de los gerentes, principalmente orientada a la descripción de los elementos de la visión, misión y valores organizacionales. No se logra un alineamiento entre el desempeño y las estrategias, por no tener sentido y propósito concordante con lo que ha definido la alta dirección de la compañía

4.3 Área a cargo de realizar la inducción laboral

De acuerdo al área que está a cargo de realizar el proceso de inducción laboral como lo señala el gráfico 8, el departamento de recursos humanos obtiene el mayor porcentaje.

Gráfico 8 Área a cargo de realizar la inducción laboral



Fuente de elaboración propia

El área a cargo de realizar el proceso de inducción laboral corresponde en primera instancia al departamento de recursos humanos, lo que coincide con la percepción de los trabajadores.

4.4 Objetivos del proceso de inducción laboral

El objetivo general manifestado por la gerencia es lograr mejorar el desempeño de los trabajadores incorporados, lo que redundaría en una mejora de la productividad, impactando favorablemente los resultados de la compañía.

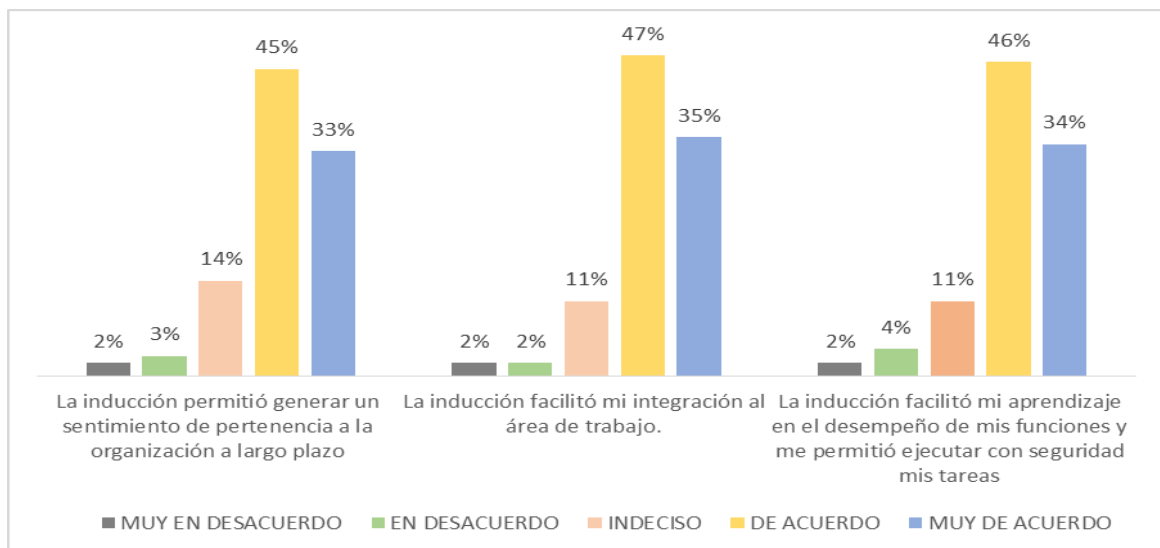
Los objetivos específicos del proceso de inducción laboral según la perspectiva de la gerencia están señalados en el gráfico 9, mientras que según la perspectiva de los trabajadores están expuestos en el gráfico 10.

Gráfico 9 Principales objetivos específicos del proceso de inducción laboral, perspectiva gerencia



Fuente de elaboración propia

Gráfico 10 Percepciones de los trabajadores respecto al resultado del proceso de inducción laboral



Fuente de elaboración propia

De acuerdo a los objetivos de la inducción laboral evaluados con mayor puntuación por parte de la gerencia se señalan: *informar respecto a la empresa, generar sentido de pertenencia, capacitar, informar respecto a los beneficios del trabajador*. Contrastando esta información con la percepción que tienen los trabajadores se puede señalar que ellos están de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *La inducción permitió generar un sentimiento de pertenencia a la organización a largo plazo, La inducción facilitó mi integración al área de trabajo, La inducción facilitó mi aprendizaje en el desempeño de mis funciones y me permitió ejecutar con seguridad mis tareas*. Los aspectos tales como generar sentido de pertenencia a la organización, según la perspectiva de los trabajadores, es considerado dentro de las 3 puntuaciones más altas, sin embargo es la puntuación más baja en comparación a las demás puntuaciones altas. Si bien esta temática es un aspecto importante para la mayoría de los hoteles participantes, los trabajadores la evalúan como la menos importante (dentro de las más altas); aun así el porcentaje de un 45% sigue siendo alto y favorable.

Finalmente estos aspectos favorecen el aumento de la productividad, tanto porque la gerencia realiza el proceso de inducción para mejorar la productividad cuanto porque los trabajadores declaran que el proceso de inducción les da sentido de pertenencia a la empresa, facilita la integración al área de trabajo y les permite ejecutar con seguridad las tareas, lo que permite obtener mejor rendimiento laboral.

5.-Conclusión

Se puede concluir que la importancia del proceso de inducción laboral es reconocida tanto por los trabajadores como por la gerencia de los hoteles participantes.

Si bien tienen concordancia en algunos aspectos relevantes, tienen discrepancia en otros tales como que la empresa afirma explicar a los trabajadores respecto a la organización y su sentido, en tanto que los empleados mencionan que no se les explicó.

Cabe mencionar que los aspectos que los trabajadores mencionan no haber recibido en el proceso de inducción laboral, son precisamente aquellos que dan sentido a la empresa, entregando una directriz a los empleados en cuanto a conocer la visión, misión y valores organizacionales. Estos aspectos son importantes para alinear el quehacer laboral con lo que percibe de la empresa.

La pérdida que se produce en el sector de las empresas que no capacitan adecuadamente a sus trabajadores, se verá reflejado en menor productividad, lo cual termina dañando la rentabilidad de la organización, al no orientar el desempeño de los trabajadores, para que estos sean más eficaces y eficientes en sus labores. Una adecuada y pertinente inducción laboral contribuye a lograr los objetivos organizacionales de una empresa.

6.-Bibliografía

- CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill México 1996
- CORRAL MENDIVIL, C. R., GIL PALOMARES, M. G., VELASCO CEPEDA, R. I., & SERRANO CORNEJO, M. L *La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio*. Revista El Buzón de Pacioli, Número Especial p. 74, 30. 2011.
- ELORRIAGA , L., & BARRETO, A. *Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013)* . Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes. 2013.
- GONZÁLEZ VADILLO, J. L. *Comportamiento Humano: El recurso básico de las organizaciones empresariales*. Universidad de Deusto. 1993.
- GRADOS ESPINOZA, J. *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El manual moderno S.A de C.V. 2013.
- HUMAN RESOURCES, UNIVERSITY SERVICES BUILDING,. *Onboarding & orientation*. The university of arizona 2018. Extraído el día 01 septiembre de 2018. Disponible en <https://hr.arizona.edu/supervisors/onboarding-orientation#hdr-0>
- ORTEGA, V. *Inducción en el puesto de trabajo*. Bogotá, 11 de marzo de 2008. Extraído en junio 2017. Disponible en: <http://vivisortega.blogspot.com/>
- SANTIZ SANTIZ MARÍA ISABEL. *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Tuxtla Gutiérrez Chiapas 2013. Extraído en junio 2017.

Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/#autores>

- SEPÚLVEDA AFANADOR, J. E.. *Procedimiento "Inducción y Reinducción"*. Bogotá: Instituto Desarrollo Urbano 2014.
- SILVA FERNANDEZ, R. D. *Reclutamiento, selección e inducción de personal*. Venezuela 2006. Extraído en junio 2017, disponible en <https://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>