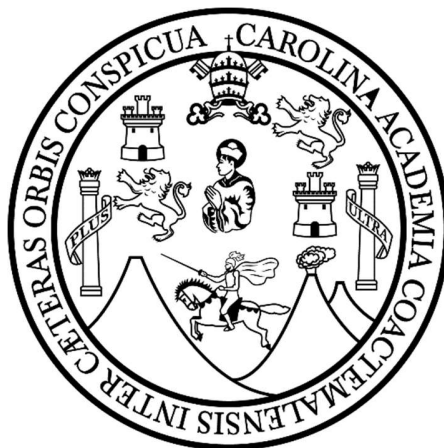


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE INDUCCIÓN, BASADO EN LOS ESTÁNDARES FRANQUICIA,  
PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE IP  
UBICADO EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**



LICDA. GRECIA ALEJANDRA LIMA DUBÓN

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“PROGRAMA DE INDUCCIÓN, BASADO EN LOS ESTÁNDARES FRANQUICIA,  
PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE IP  
UBICADO EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo de Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: LICDA. GRECIA ALEJANDRA LIMA DUBÓN

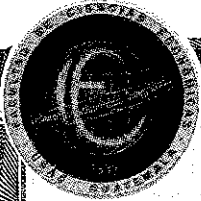
GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC.LL Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Julio de León  
Evaluador: Msc. Evelyn Cardona  
Evaluador: Msc. Judith Morales



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-015-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 3 de octubre de 2020, a las 14:30 - 15:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Grecia Alejandra Lima Dubón, carné No. 200920378 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado " Programa de inducción general, basado en los estándares franquicia del restaurante IP ubicado en la zona 11 de la ciudad de Guatemala" dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 85 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Adicionar correcciones en su tesis que incluyen, revisión ortográfica y gramática, corrección de lineamientos relacionados con el reglamento de tesis (referencia se APA, formato, forma).

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los tres días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Julio de León  
Coordinador

Msc. Evelyn Cardona  
Evaluador

Licda. Grecia Alejandra Lima Dubón  
sustentante

Msc. Judith Morales  
Evaluador

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Grecia Alejandra Lima Dubón** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 09 de octubre de 2020.

(f)

  
MSc. Julio De León Vizcaíno  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por guiarme para dar los pasos correctos en mi vida.
- A MIS PADRES:** Por ser el orgullo e inspiración más grande de mi vida, porque gracias a su amor, sacrificio y guía me he convertido en quién soy, pero sobre todo por creer en mí y motivarme a luchar por lo que quiero. Este triunfo es de ustedes.
- A MI HIJO:** Mi gordito, por ser el pilar de mi vida, mi mayor fuente de motivación, por ser la personita que me inspira cada día y por quien me esfuerzo por ser mejor, esto te lo dedico especialmente a ti.
- A MIS HERMANOS Y CUÑADO:** Por todo el apoyo y comprensión brindado, gracias por compartir e incentivar mis logros y porque de una u otra forma me han apoyado en el transcurso de mi carrera.
- A MIS AMIGOS** A mis amigos de vida los que están lejos y los que tienen esta meta en común conmigo, gracias por estar en las buenas y en las malas. especialmente a Licda. Karin López, Karla García, Pechi Ordoñez. Briayan Negreros y Lic. Luis Ramos.
- A MI ESPOSO:** Por su apoyo incondicional, por motivarme cada día y darme ánimos cuando me sentía derrotada, por confiar en mi potencial.
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:** Por brindarme una vez más la oportunidad de ampliar los conocimientos adquiridos en esta casa de estudios, contribuyendo a mi crecimiento profesional.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser la casa de conocimientos que me formó como profesional. Gracias por permitirme el honor de ocupar sus aulas.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Restaurante.....	6
2.2. Franquicia.....	6
2.3. Administración de Recursos Humanos.....	6
2.4. Inducción de personal .....	7
2.4.1. Inducción general y específica.....	8
2.4.2. Importancia de la inducción .....	9
2.4.3. Objetivos de la inducción de personal .....	9
2.4.4. Proceso de inducción de personal .....	10
2.4.6. Tipos de programas de inducción de personal .....	11
2.4.7. Beneficios del programa inducción .....	12
2.4.8. Responsables de la inducción de personal.....	13
2.4.9. Objetivos de los programas de inducción .....	13
2.4.10. Evaluación y seguimiento de la inducción .....	15
2.5. Cultura.....	15
2.5.1. Cultura organizacional .....	16
2.5.2. Elementos de la cultura organizacional.....	17
2.5.3. Socialización organizacional .....	17
2.5.4. Cultura y subculturas .....	18
2.5.5. Formación de la cultura.....	19
2.5.6. Tipos de cultura organizacional .....	20
2.5.7. Culturas fuertes y culturas débiles .....	22
2.5.8. Medición de la cultura organizacional .....	23
3. METODOLOGÍA .....	25
3.1. Definición del problema .....	25
3.1.1. Delimitación del problema.....	27
3.2. Objetivos.....	27
3.2.1. Objetivo general.....	27

3.2.2. Objetivos específicos .....	27
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos .....	28
3.3.1. Métodos .....	28
3.3.2. Técnicas.....	29
3.3.3. Instrumentos .....	29
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
4.1. Análisis y resultados del diagnóstico de la cultura organizacional.....	30
4.1.1. Resultados obtenidos de las entrevistas.....	41
4.1.2. Diagnóstico de las encuestas y entrevistas .....	43
4.2. Análisis del diagnóstico del proceso actual de inducción .....	44
4.3. Proceso de elaboración del manual y el programa de inducción.....	46
4.4. Propuesta del programa de inducción .....	46
4.5. Propuesta de evaluación de los conocimientos teóricos de la cultura organizacional del restaurante IP adquiridos por los colaboradores de nuevo ingreso durante el proceso de inducción.....	48
4.6. Propuesta del programa de inducción que permita reforzar la cultura organizacional del restaurante IP.....	48
CONCLUSIONES .....	48
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
E-GRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	53



## RESUMEN

El presente trabajo profesional de graduación fue realizado en el restaurante IP, el cual se dedica a la venta de comida americana con un menú disponible todo el día. La unidad de análisis actualmente no cuenta con un programa de inducción para sus colaboradores, por lo que la integración a su puesto de trabajo no se lleva a cabo de acuerdo con lo establecido por franquicia. Esto provoca que el proceso de adaptación al puesto sea más lento y que no adopten la cultura organizacional que desea impregnar franquicia en los colaboradores.

Franquicia realiza auditorias anualmente, con el fin de evaluar las condiciones en las que se encuentran los restaurantes y determina si se están cumpliendo con los procedimientos y estándares establecidos.

Por lo anterior fue necesario realizar el diagnóstico de la cultura organizacional y del proceso actual de inducción del restaurante IP ubicado en la zona 11 y se determinó que de acuerdo a lo observado en las guías, manuales y videos de franquicia la cultura dominante en los restaurantes IP a nivel internacional es de tipo clan debido a que se basa en la lealtad, el trabajo en equipo y las tradiciones sin embargo, en el restaurante IP de Guatemala se observa que tiene una cultura de mercado, debido a que está enfocado en el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo financiera y basadas en el mercado (crecimiento de ventas, la rentabilidad y la participación en el mercado).

Actualmente el restaurante IP no cuenta con un programa de inducción y es por ese motivo que los colaboradores consideran que no se sienten identificados con la empresa y que no han adquirido los conocimientos de franquicia que deberían de tener.

Es por ello que es necesario que se realice la inducción de acuerdo a los estándares franquicia para que se fortalezca la cultura organizacional y que todos los colaboradores adquieran sentido de pertenencia con el restaurante IP y laboren de acuerdo a los estándares establecidos.

## INTRODUCCIÓN

La inducción es la integración entre una empresa y los colaboradores de nuevo ingreso, constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden la filosofía empresarial, las normas, los procedimientos y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa. El colaborador deberá de adoptar la cultura organizacional, debe de cumplir con los objetivos básicos y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa. Por ello, es necesario que conozca las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará, para que realice de forma eficaz las funciones de su puesto de trabajo.

Por lo anterior, es necesario que las empresas cuenten con un adecuado programa de inducción que esté orientado a brindar conocimientos y herramientas a los colaboradores de reciente ingreso, con el fin de que se reduzca el estrés generado por el nuevo puesto, se familiaricen con el cargo a desempeñar, adquieran nuevas habilidades, adopten la cultura organizacional de la empresa y sean productivos en su puesto de trabajo.

Por ello, este estudio tiene como objetivo general fortalecer la cultura organizacional del restaurante IP ubicado en la zona 11 de la Ciudad de Guatemala a través de un programa de inducción general, basado en estándares franquicia, con el fin de que sea de acuerdo a lo establecido por el franquiciado.

El Trabajo Profesional de Graduación está compuesto de los siguientes capítulos: capítulo uno, donde se presentan los antecedentes, estos contienen el marco referencial teórico y empírico de la industria de restaurantes y de las franquicias, las tesis que refuerzan la teoría de la importancia de la inducción, programas de inducción y cultura organizacional.

El capítulo dos presenta el marco teórico, donde se exponen las teorías, enfoques y conceptos acerca de los restaurantes, las franquicia, la administración del recurso humano, el proceso de inducción de personal, los programas de inducción, la cultura organizacional, los tipos de cultura organizacional etc.

El capítulo tres describe la metodología del trabajo profesional de graduación, incluye los objetivos, la definición del problema, especificación del problema, delimitación del problema y contiene las etapas del proceso a realizar para resolver el problema de estudio por medio de métodos, técnicas e instrumentos que darán soporte a los objetivos establecidos, como lo son la observación directa, entrevistas y encuestas.

El capítulo cuatro contiene el análisis y discusión de resultados, donde se hace la presentación de los resultados obtenidos en el estudio a través de los diferentes instrumentos utilizados, de acuerdo con cada uno de los objetivos y las fases establecidas para la creación de la propuesta del programa de inducción.

Las conclusiones presentan una síntesis de los principales resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos planteados y las recomendaciones están orientadas hacia la empresa, estudiantes y futuros investigadores.

Al final se presenta la bibliografía que contiene todas las fuentes consultadas que dan soporte al trabajo profesional de graduación; los anexos, que contienen todos los instrumentos utilizados para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional y del proceso actual de inducción, adicional se encuentra la propuesta del programa de inducción general y específica para el puesto de meseros, el manual de inducción y los instrumentos para realizar las evaluaciones de la inducción.

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES

La industria de restaurantes surge junto con la de la hostelería, como una solución a la problemática de alimentar y alojar a personas que se hallan lejos de su hogar, esto incluye distintas prácticas y técnicas que fueron desarrolladas principalmente a partir de la experiencia para alcanzar sus propósitos.

En Guatemala existe la Gremial de Restaurantes (GREGUA) que fue fundada en el año 1987, por los señores Carlos Villa Perea, Francisco Ciro Gutiérrez, Salvador Contreras Lemus y Karl Hermandolfer, siendo el primer presidente de la junta directiva el señor Carlos Enrique Villa Perea.

El objetivo principal de su formación es velar por los intereses generales de la industria de restaurantes de Guatemala, mediando para solucionar por todos aquellos aspectos que afectan la actividad empresarial restaurantera y contribuir al desarrollo de la gastronomía del país. (GREGA, 2019)

GREGUA (2019) afirma que la misión de la Gremial es “velar por los intereses generales de la industria y por todos los aspectos que afectan la actividad empresarial del sector alimentos y bebidas de Guatemala.

Los restaurantes en Guatemala deben de estar autorizados por la Cámara de Industria para poder iniciar funciones y deben de cumplir con las normativas legales existentes.

Todo restaurante debe de cumplir con el **Acuerdo gubernativo 969-99** que se decretó el 30 de diciembre del 1999, el cual indica que “todos los habitantes tienen derecho a consumir alimentos inocuos y de calidad aceptable, para lo cual los Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y Agricultura, Ganadería y Alimentación, y demás instituciones del Sector, dentro de su ámbito de competencia, garantizarán el mismo a través de acciones de prevención y promoción”.

Por lo anterior es indispensable que se cumpla con el Reglamento para la Inocuidad de los Alimentos, que tiene por objetivo desarrollar las disposiciones del Código de Salud, relativas al control sanitario de los alimentos en las distintas fases de la cadena productiva

y de comercialización, a continuación, se mencionarán los artículos más relevantes al tema de estudio.

De conformidad con lo establecido en el **artículo 133** del Código de Salud, los importadores, productores, distribuidores, expendedores y manipuladores de alimentos, son responsables del cumplimiento de la normativa concerniente a la inocuidad sanitaria de los alimentos, su registro sanitario de referencia y su evaluación de la conformidad.

Por consiguiente, todo restaurante debe de cumplir con las normas que establece la ley y que garanticen la inocuidad de los alimentos, los restaurantes se diferencian de acuerdo a su categoría, entre los que se encuentran los siguientes: restaurante de comida rápida, Restaurante de tenedor, restaurante gourmet, restaurante familiar, restaurante buffet y los restaurantes temáticos. Entre este tipo de restaurantes existen los que han sido creados por guatemaltecos o extranjeros radicados en el país, cuyas recetas y menús son propiedad del restaurante, también están las franquicias de restaurantes, cuyas recetas y menús son exclusivas de la franquicia.

Una franquicia es un negocio en el que una persona o empresa en este caso el franquiciador o franquiciante ceden a otra persona el franquiciado o franquiciatario el derecho de utilizar su marca, imagen y productos a cambio de una compensación económica o regalías. Para llevar a cabo la apertura de una franquicia es necesario firmar contratos en los que se estipula la cuota mensual de regalías que deberá de pagar el franquiciado, para que pueda utilizar la marca y todos los servicios que llevan con ella.

El restaurante IP es un restaurante familiar de comida americana que busca posicionarse como el restaurante familiar número uno que ofrezca la mejor comida, excelente servicio y la mejor calidad en cualquier tiempo de comida ya que su flexibilidad en el menú se lo permite y de esta forma poder captar cada vez nuevos clientes logrando una alta satisfacción y como resultado una gran fidelidad de ellos hacia la empresa.

El primer restaurante IP abrió sus puertas en Toluca Lake, el 7 de julio de 1958, después abrieron más franquicias en todo Estados Unidos, en las provincias de Columbia Británica en Canadá y México actualmente cuenta con más de 1500 franquicias.

En el año 2011 abre sus puertas en Guatemala en la zona 10 y el mismo año se abre el segundo restaurante en la zona 11.

Roca (2016) en su tesis “La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria” para obtener el grado de Maestra en Psicología Organizacional y Empresarial, de la Universidad de Belgrano de Argentina, después de haber realizado y tener el plan estratégico aprobado determinó que los responsables de llevarlo a cabo estaban convencidos que para generar alternativas y estrategias acordes a las demandas de la sociedad, debía repensarse y el cambio debía promoverse en lo profundo de la organización. La investigación es de tipo descriptiva, utilizó metodología cualitativa para la recolección y el análisis de la información. Como conclusión indico que la cultura tiene como marco de interpretación los niveles de la organización y toma en cuenta que a lo largo de su trayectoria es donde fueron plasmándose los valores, las creencias y formas de interpretar la esencia organizacional.

García (2014) en su tesis “Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial”, para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, expuso que el problema que presentan las medianas empresas de Quetzaltenango es que no contaban en su mayoría con una herramienta esencial, que consistía en un proceso de inducción, el objetivo del estudio fue demostrar la importancia del proceso de inducción como medio para facilitar la integración del empleado a la empresa. Para recabar la información utilizó como instrumento de trabajo una boleta de encuesta dirigida a gerentes, propietarios y encargados de Recursos Humanos, los resultados de dicho trabajo fueron consistentes, los cuales permitieron reafirmar el problema mencionado. Tomando en cuenta esos datos estadísticos llegó a la siguiente conclusión, la inducción si contribuye en el desempeño del personal de la mediana empresa industrial, ya que influye en la forma que el trabajador desempeñe sus labores y logre alcanzar sus metas, por lo que se recomienda no solo aplicar un programa de inducción sino también darle seguimiento.

Amézquita (2012) en su tesis “El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango” para obtener el grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, expuso que la falta de un adecuado proceso de inducción radicaba en que los colaboradores a menudo pudieran incurrir en errores debido a factores estresantes, como la presión que podía ejercer el jefe inmediato, los clientes, las ventas, problemas familiares entre otros, el objetivo del estudio era determinar la incidencia del proceso de inducción con el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango, para recolectar la información realizó un censo y utilizó entrevistas estructuradas y test psicométrico AE y como conclusión indicó que las agencias de Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango si contaban con un programa de inducción para el personal que permitiera orientar a los nuevos colaboradores dando a conocer aspectos relevantes de la organización, dicho programa lograba su objetivo en la medida en que consiguiera acelerar la socialización de los que se integraban a la empresa en dicho proceso el colaborador comprendería y aceptaría los valores, normas y cultura de la organización.

Mairén (2011) en su tesis “Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional” para obtener el grado de Maestra en Ciencias de Administración de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, indicó que el problema radicaba en la necesidad de contar con una metodología de abordaje de la cultura organizacional, a partir de un diagnóstico de la cultura actual y la definición de la cultura deseada para su efectiva intervención, el principal objetivo fue comprobar si en una organización coexisten una cultura dominante y otras subculturas y propuso una metodología para diseñar intervenciones que permitieran orientar la cultura organizacional actual hacia la cultura deseada. Como elementos relevantes de la metodología de investigación se puede mencionar que el estudio realizado fue de tipo descriptivo, ya que, por medio de instrumentos de diagnóstico, tipo encuesta, fueron recabadas las percepciones de las personas que conforman la unidad de análisis. Como conclusión determinó que la propuesta metodológica era aplicable a todo tipo de

organizaciones que buscaban incrementar su efectividad, fomentando el compromiso del recurso humano con los objetivos y valores organizacionales.

Chinchilla (2010) en su tesis "Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa distribuidora de alimentos S.A", para obtener el grado de Maestro en Ciencias de Administración de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, expuso que el problema que enfrenta la unidad objeto de estudio es la falta de un programa de inducción, que permita moldear la conducta de los colaboradores desde el inicio de la relación laboral, el objetivo del estudio fue proporcionar un programa de inducción que permita la sociabilización y adaptación de las personas a la organización y a los puestos de trabajo en el menor tiempo posible. Para el desarrollo de la investigación utilizó el método científico en todas las etapas, entrevistas, cuestionarios y realizó investigación bibliográfica para recopilar la información relacionada con el tema. Como principales conclusiones llegó a determinar que la empresa objeto de estudio, carecía de un programa de inducción formal y estandarizado que permitiera proporcionar información adecuada a los empleados de nuevo ingreso.

Según los autores descritos con anterioridad, se puede inferir que la inducción es esencial para que el colaborador se adapte a la empresa y a su puesto de trabajo de forma adecuada, de igual forma por medio de la inducción adquiere todos los conocimientos sobre la cultura organizacional, lo que permite que la adopte y adquiera sentido de pertenencia con la misma.

Al momento de que el colaborador entienda, la misión, visión, valores etcétera, se va a sentir parte de la empresa y se va a esforzar por alcanzar los objetivos establecidos y de esta forma podrá comenzar el proceso de socialización de la cultura con otros compañeros de trabajo.



## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Restaurante**

Es un establecimiento comercial que se caracteriza por servir distintos platillos para consumo de sus clientes, en el mayor de los casos son públicos, donde se paga por la comida y bebida para ser consumidas en el mismo local. Existe una gran variedad de restaurantes que se diferencian por el servicio brindado y por los tipos de cocina.

#### **2.2. Franquicia**

Una franquicia es una empresa o negocio que vende a otro los derechos para que pueda utilizar su nombre comercial y el diseño del establecimiento, por medio de un contrato se establecen los productos y servicios que puede comercializar, siempre y cuando cumpla con los mismos estándares de calidad y de servicio, además establece un porcentaje de regalías ya sea fijo o de acuerdo con el volumen de ventas.

El franquiciado es el propietario del negocio y es el encargado de establecer las condiciones que deberá de cumplir el franquiciador (es la persona que compro los derechos de comercialización), como por ejemplo las condiciones de pago de regalías, cuantas franquicias puede abrir, el lugar en el que se deben de entrenar los gerentes y establece como se llevaran a cabo las auditorias, con el fin de determinar que se estén cumpliendo con los mismos estándares.

#### **2.3. Administración de Recursos Humanos**

Es fundamental que las empresas cuenten con una adecuada administración de recursos humanos debido a que es el encargado de realizar la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización, no sólo se encarga de los aspectos macro de la empresa, sino que también de los procesos de selección, formación, estímulo del personal y todos los objetivos que sean concernientes al departamento de recursos humanos. De acuerdo con Chiavenato (2009) afirma “La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un

conjunto integrado de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (p.9).

Dessler & Varela (2011) agregan por su parte que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.2)

Considerando a ambos autores se puede agregar que la sociedad experimenta constantes cambios y de allí radica la importancia de la administración de recursos humanos, porque debe de utilizar eficiente y eficazmente los recursos en toda la organización y tiene que integrar los objetivos individuales de los colaboradores dentro de los objetivos de la organización, es por ello que se considera que el departamento de recursos humanos es un socio estratégico debido a que alinea su estrategia con la de la organización.

#### **2.4. Inducción de personal**

También conocida como proceso de orientación o integración, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se realiza con los colaboradores de nuevo ingreso, en esta etapa se le deben de dar a conocer al colaborador todos los aspectos generales de la empresa como lo son: la misión, visión, valores, políticas de la empresa, reglamento interno, horario y días de descanso, etc.

La orientación incluye la presentarle a los nuevos empleados a la empresa y sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes por lo común tienen un programa de orientación formal que explica estas características de la compañía: historia, productos, servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones) requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial con

respecto a contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.311)

Por su parte, Chiavenato (2009) agrega que “La orientación de las personas es el primer paso para su adecuada colocación en los puestos de la organización e incluye la culturización, es decir, el acoplamiento a la cultura organizacional” (p. 197).

La inducción es fundamental para que el colaborador se sienta identificado con la empresa, adquiera la cultura y reduzca el nivel de estrés que genera el nuevo trabajo es por ello que “La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen” (Dessler, 2009, p.292).

Sin embargo, algunas empresas omiten este proceso debido a que consideran que es un gasto y no una inversión, sin considerar que un colaborador que está bien instruido será más eficiente en el desarrollo de sus labores y estará formado de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa.

#### **2.4.1. Inducción general y específica**

La inducción general está diseñada para todos los colaboradores de una empresa, es responsabilidad del departamento de recursos humanos, debido a que en ella se dan a conocer temas de interés general, tiene por objetivo transmitir la filosofía organizacional, la cultura organizacional, las normas, políticas de la empresa y por su parte la inducción específica está diseñada para un puesto específico, la lleva a cabo el gerente o supervisor de área, en la cual da a conocer las funciones, procedimientos y objetivos del puesto con el fin de que el colaborador se adapte de manera eficiente a su puesto de trabajo, es por ello que “los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía” (Werther & Davis, 2008, p.24).

Sin embargo, “con frecuencia suele ser posible omitir la parte correspondiente a la inducción general que proporciona el departamento de recursos humanos, la que

suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de sociabilización” (Werther & Davis, 2008, p.238).

#### **2.4.2. Importancia de la inducción**

Es fundamental para que el colaborador adquiera el sentido de pertenencia con la empresa y para que adopte la cultura, se adapte de manera eficiente a su puesto de trabajo.

Según Mondy (2010) agrega que:

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo. (p.210)

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que la inducción de personal influye positiva o negativamente en la rotación de personal, lo cual es un aspecto importante porque para las empresas representa un costo realizar reclutamiento de personal constantemente y considerando que el tiempo necesario que lleva el proceso de adaptación del nuevo colaborador, puede impactar en la productividad y el alcance de los objetivos de la empresa.

#### **2.4.3. Objetivos de la inducción de personal**

La inducción de personal cumple con varios objetivos y entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización. (Alfaro, 2012, p.97)

Una inducción exitosa debería de lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el colaborador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. (Dessler & Varela, 2011, p.184)

De lo expresado anteriormente, se puede señalar que el objetivo de la inducción es proporcionar la orientación y la vinculación del personal de nuevo ingreso, al inicio de su relación con la empresa, con este proceso se le facilitará el aprendizaje, el colaborador adquirirá un panorama más amplio de la empresa, adoptará la cultura organizacional.

#### **2.4.4. Proceso de inducción de personal**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se brinda a los colaboradores de nuevo ingreso y tiene por objetivo transmitir la filosofía empresarial.

Werther & Davis (2008) menciona que:

El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. Solo en muy contadas ocasiones, la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar sin ayuda las expectativas del puesto. El potencial del empleado requiere el estímulo y el complemento de la inducción y capacitación. (p.230)

Considerando lo anterior se determina que el proceso de inducción es fundamental para que el colaborador sea productivo en la empresa en el menor tiempo posible.

#### **2.4.5. Programas de inducción**

Los programas de inducción son una guía de pasos a seguir para llevar a cabo integración del colaborador con la empresa, en él se establece quien o quienes son los responsables de llevarla a cabo, la duración y contenido de cada actividad, también son un instrumento de socialización debido a que la mayoría de los colaboradores de nuevo ingreso

experimentan un intenso deseo por ser aceptados y por ese motivo es que intentan adoptar las normas de conducta que rigen en la organización. Chiavenato (2011) agrega que:

Los programas de socialización o inducción: son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y los objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados. (p.167)

El programa de inducción es fundamental para integrar a las personas a la organización y a su puesto de trabajo y “el éxito del programa de inducción dependerá del grado real de preparación que se logre dar al nuevo empleado” (Werther & Davis, 2008, p.236).

#### **2.4.6. Tipos de programas de inducción de personal**

Los programas de inducción pueden ser formales o informales dependiendo de cada empresa y la duración de los mismos dependerá de lo que desea alcanzar la empresa y los objetivos establecidos.

De acuerdo con Robbins & Coulter (2010) mencionan que:

La orientación organizacional informa a un empleado nuevo respecto de las metas de la compañía, su historia, filosofía, procedimientos y reglas. Debe incluir también importantes políticas de RH y tal vez incluso un recorrido por las instalaciones. Muchas organizaciones tienen programas formales de orientación y otras utilizan un método más informal, en el cual el gerente asigna al nuevo empleado a un miembro con experiencia del grupo, quien presenta el recién contratado a los compañeros y le muestra dónde se localizan las cosas importantes.

La orientación formal es un proceso muy definido. No se trata solamente de lo que las nuevas contrataciones deben aprender a hacer, sino también respecto a lo que los gerentes deben hacer, los gerentes tienen una obligación de integrar eficiente y efectivamente a cualquier nuevo empleado de la organización. La orientación exitosa da como resultado una transición de afuera hacia dentro que hace que el empleado se sienta cómodo e integrado, reduce la posibilidad de un bajo desempeño, así como la probabilidad de una renuncia sorpresiva o solamente una o dos semanas de haber iniciado en el proceso. (p.215)

Considerando lo anterior se puede inferir que un programa de inducción formal está debidamente estructurado, debe de seguir una serie de pasos y tiene una duración previamente establecida y la inducción informal es sobre rasgos generales de la empresa, es necesario que el colaborador adquiera conocimientos específicos de la empresa, es por ello es fundamental que exista una inducción formal, que permita una integración exitosa al puesto de trabajo y a la empresa.

#### **2.4.7. Beneficios del programa inducción**

Los programas de inducción tienen beneficios tanto para la empresa como para el colaborador, entre los beneficios que tienen las empresas es que permiten que el encargado de llevar a cabo este proceso tenga una guía de temas ordenados de acuerdo a su importancia y la duración de cada actividad a realizar con los colaboradores de nuevo ingreso.

Con la utilización correcta del programa se podrá crear un vínculo entre el colaborador con la empresa, debido a que adoptará la cultura organizacional, tendrá conocimientos de políticas, reglamentos, normas y estándares de la empresa por lo cual se alineará a ellos y los beneficios que obtienen los colaboradores es que tendrán el conocimiento de la filosofía empresarial, de las funciones de su puesto, las relaciones que deberán de tener con sus colegas y se podrán integrar de manera más eficiente a su puesto de trabajo.

Dentro de los beneficios que se esperan de un programa efectivo de inducción están los siguientes: identificación completa de la persona hacia la organización,

realización eficaz y eficiente de las funciones de su puesto, colaboración efectiva con el equipo de trabajo asignado, disposición plena de adjuntar un valor agregado y reducción de rotación. (Reyes, 2016, p.162)

#### **2.4.8. Responsables de la inducción de personal**

Para que la inducción cumpla con los objetivos de la empresa es necesario que el Departamento de Recursos Humanos, la gerencia y los colaboradores se involucren, con el fin de que el colaborador adquiera conocimientos generales y específicos de la empresa y de su puesto de trabajo.

Werther & Davis (2008) indican que:

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual o de objetivos múltiples, se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinado puesto o departamentos. (p.232)

#### **2.4.9. Objetivos de los programas de inducción**

El objetivo de los programas de inducción es brindar a los colaboradores todas las generalidades de la empresa, con el fin de que el colaborador desde el inicio sepa que se espera de él, conozca sus derechos, las normas que debe cumplir, los valores que deberá de adoptar, esto le permitirá sentirse identificado con la empresa y podrá ser productivo en la empresa de forma más rápida. Por su parte, Chiavenato (2009) agrega que:

El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:



- Reducir la ansiedad de las personas: La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo.
- Reducir la rotación: La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
- Ahorrar tiempo: cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y sus compañeros. Pierden eficiencia.
- Acariciar expectativas realistas: Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización. (p.190)

Los objetivos organizacionales de un programa de inducción son muy variados debido a que dependen de las circunstancias específicas de la organización. Werther & Davis (2008) mencionan los siguientes objetivos.

- Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
- Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas.
- Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- Disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
- Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
- Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes. (p.226)

Chiavenato y Werther & Davis, coinciden en que por medio del programa de inducción se reduce la ansiedad que genera el nuevo puesto de trabajo.

#### **2.4.10. Evaluación y seguimiento de la inducción**

Al realizar un proceso de inducción es necesario determinar que el colaborador haya adquirido los conocimientos deseados referentes a la organización y a su puesto de trabajo, es por ello que es necesario realizar una evaluación y darle seguimiento para fortalecer las áreas de mejora.

El departamento de recursos humanos puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo colaborador describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que mencione los puntos en que siente mayor incertidumbre. Asimismo, el cuestionario de verificación puede utilizarse para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque este puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más eficaz. (Werther & Davis, 2008, p.237)

Es fundamental que se realicen preguntas puntuales sobre los temas vistos, para obtener la retroalimentación y detectar los puntos débiles del proceso de inducción realizado, con el objetivo de encontrar los puntos de mejora, para realizar un adecuado proceso de inducción en el futuro.

#### **2.5. Cultura**

En términos generales cultura son todos aquellos conocimientos y percepciones que han sido transmitidos y adquiridos de generación en generación como lo son los valores, historias, tradiciones, hábitos, mitos, creencias etc. Con el fin de regular los comportamientos individuales o colectivos de las personas.

Por su parte Chiavenato (2009) agrega que:

Cultura es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. (p. 176)

Maristany (2007) agrega lo siguiente:

La cultura es algo perfectamente visible y tangible. Comprender la cultura de una sociedad, de una empresa o de un grupo, permite entender por qué las personas actúan y trabajan de determinada manera. En las empresas se suele hablar indistintamente de cultura, filosofía, ideología, clima, estilo, etc., lo cual da lugar a que no se interprete cada una de ellas en forma adecuada. (p.94)

### **2.5.1. Cultura organizacional**

Es la forma en la que actúan los colaboradores dentro de la organización. “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p.41).

Por su parte Dolan, Valle, Jackson & Shuler (2007) agregan que:

La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida, en gran medida, por la alta gerencia, a través de ésta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados. A menudo, la cultura se refleja en las prácticas de recursos humanos de la empresa. (p.8)

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. (Chiavenato, 2009, p.176)

De acuerdo con las acepciones de los autores anteriormente citados, todos concuerdan que cultura es el conjunto de todas aquellas tradiciones, valores, normas, supuestos que comparten los colaboradores dentro de una organización.

### **2.5.2. Elementos de la cultura organizacional**

Los elementos que componen una cultura organizacional son todos aquellos elementos que se transmiten de colaborador en colaborador desde el momento de la inducción como lo son: misión, visión, valores, sin embargo, existen otros elementos que forman parte de la cultura como lo menciona Rubio (2016).

- a) Creencias empresariales: supuestos de la empresa que rigen reiteradamente las acciones de las organizaciones. Son compartidas por todas las personas que forman la empresa y se emplean para actuar sobre las realidades internas y externas de la mismas.
- b) Querencias: referidas al conjunto de pretensiones, fines, objetivos, propósitos, intereses, metas, valores y misiones de la organización.
- c) Pautas de comportamiento: referentes éticos respecto a la manera en que se han de realizar las cosas. Incluye comportamientos, lenguajes, mitos, celebraciones, mecanismos de promoción, despidos, maneras de afrontar los conflictos, modos de vestir y de tratar, historias, etc.
- d) Medios: realidades instrumentales que se emplean en las organizaciones para hacer realidad las querencias. Se ejemplifican en los balances, códigos de conductas, memorias, organigramas, publicidad, número de empleados, de delegaciones, etc. (p.51)

Por lo anterior, se puede definir que la cultura organizacional va más allá de los componentes básicos de la filosofía empresarial, incluye la forma en que la administración lleva a cabo sus procesos de despidos, como afrontan los conflictos, el lenguaje, las historias compartidas, los mitos y todo lo que se pueda transmitir de colaborador en colaborador y que genere una forma de actuar dentro de la organización.

### **2.5.3. Socialización organizacional**

El proceso de socialización organizacional es el medio por el cual una persona comprende la filosofía empresarial de la empresa, la cultura y está en capacidad de transmitir esos conocimientos a otras personas.

No importa cuán bien reclute o elija la organización a sus nuevos empleados, éstos no están totalmente imbuidos de la cultura de la casa. Quizá lo más importante es que los empleados nuevos, como desconocen tal cultura pueden trastornar ideas y usos acostumbrados. Por tanto, la organización los ayuda para que se adapten. Este proceso de adaptación se llama socialización. (Robbins,2004, p.532)

“La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización” (Werther & Davis, 2008, p.230).

La sociabilización organizacional, es el proceso continuo de transmitir elementos clave de la cultura organizacional a sus empleados. Consiste en métodos tanto formales, como informales. Todos estos enfoques moldean las actitudes, pensamientos y conductas de los empleados. Desde la perspectiva de la organización, la socialización organizacional es como imprimir la huella digital de la organización en la gente, o estamparle su propio código genético. Desde el punto de vista del empleado, es el proceso esencial de aprender la forma de sobrevivir y prosperar en la empresa. Lo importante es que la socialización sea funcional tanto para los trabajadores como para los empleadores. (Newstrom, 2011, p.96)

De acuerdo con las acepciones de los autores anteriormente citados, la sociabilización consiste en el proceso de transmisión de los elementos clave de la cultura organizacional y del aprendizaje y comprensión adquirida por el colaborador de los elementos que la integran.

#### **2.5.4. Cultura y subculturas**

En una organización pueden existir varias culturas, sin embargo, existe una que es adoptada por la mayoría de los colaboradores y se le denomina cultura dominante, a la cultura adquirida por ciertos grupos de la organización se les denomina subculturas.

“La cultura dominante, expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización y las subculturas son miniculturas de una organización,

por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica” (Robbins & Jude, 2009, p.553).

La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y una variedad de subculturas. Estas subculturas reflejan sus propios problemas, situaciones, experiencias. Es posible que estas subculturas se definan por designación de departamentos y por separación geográfica. Los integrantes de un grupo aprenden la cultura organizacional mediante historias, rituales, símbolos, materiales y lenguaje, también los ritos, ceremonias, tabúes. Una subcultura organizacional nace cuando las suposiciones, valores y normas son compartidos por algunos miembros de la organización, pero no por todos. (Scribd, 2012)

Es por ello que un departamento o sede que se encuentre ubicado en otra área geográfica puede presentar diferente estilo de cultura, debido a que tiene subculturas que solo comparten los miembros de esa sede, de igual forma sucede con ciertas áreas específicas que por la relación que tienen con sus compañeros se forma una subcultura.

#### **2.5.5. Formación de la cultura**

Se forma a partir de la inducción, porque es el momento en el cual se dan a conocer los valores, historia, tradiciones, fundadores de la empresa etc. y se refuerza constantemente a través del ejemplo de los líderes y de las relaciones laborales con otros compañeros.

De acuerdo con Robbins (2004) la cultura original procede de la filosofía del fundador, la cual, a su vez, ejerce una influencia fuerte en los criterios de contratación. Los actos de los directivos actuales fijan el ambiente general de qué comportamiento es aceptable y cuál no lo es. Como se socialicen los empleados depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección como de los métodos de socialización preferidos por el administrador. (p.535)

Dicho de otro modo la cultura se puede transmitir de varias formas ya sea desde el momento en que se realiza el proceso de reclutamiento en el cuál en algunos casos dan a conocer los valores de la empresa y como se mencionó anteriormente cuando se realiza

la inducción, debido a que en este proceso en el cual se dan a conocer todos los aspectos generales de la empresa y la filosofía empresarial, Chiavenato (2009) indica que “los colaboradores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos, como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje” (p.187).

De acuerdo con Mondy & Noe (2005)

El gerente de RH puede ayudar a fomentar una cultura ética, pero eso no significa más que sólo colgar carteles del código de conducta en las paredes. En vez de eso, ya que el trabajo principal de los especialistas de RH es tratar con el personal, debe ayudar a introducir prácticas éticas en la cultura corporativa. Deben ayudar a establecer un ambiente donde los empleados de toda la organización trabajen para reducir las fallas éticas. (p. 37)

#### **2.5.6. Tipos de cultura organizacional**

Las empresas pueden tener una cultura dominante que es la que está establecida de forma general en la organización o que la mayoría de los colaboradores han adoptado y existen las subculturas que por lo general se dan por áreas o departamentos de trabajo, es por ello que en una misma empresa se pueden presentar una combinación de culturas como las que menciona Rubio (2016) a continuación:

- a) Orientación hacia el poder: se caracteriza por dominar el entorno y las estructuras internas de poder. En este tipo de cultura se fomenta la competitividad interna entre las personas, los departamentos, etc. el estilo es preferentemente autoritario y con cierto grado de agresividad. Son empresas muy jerarquizadas, donde hay poca delegación de facultades para tomar decisiones.
- b) Orientación hacia las normas burocráticas: se le concede suma importancia a las reglas y normas internas. Los manuales de procedimientos y de funciones configuran el modelo a seguir dejando poca flexibilidad a la actuación y creatividad individual. Suele existir un fuerte componente de control interno a las normas establecidas. Se premia la lealtad, la antigüedad y la competencia técnica.

- c) Orientación hacia la tarea: predomina el formalismo y hay escaso respeto a las relaciones sociales internas. Se supeditan los intereses individuales a la obtención de la meta común. Centran su atención en la evaluación del rendimiento y de los resultados. El perfeccionismo y la calidad del trabajo en ocasiones importa tanto como los resultados.
- d) Orientación hacia las personas: su finalidad primordial es atender a las necesidades de los empleados. La organización solo se justifica si se permite el desarrollo profesional, los objetivos comunes, etc. las normas tienen un carácter más flexible y adaptativo. Los métodos de toma de decisión preferidos por este tipo de cultura son los consensuados. Este estilo de funcionamiento es propio de las cooperativas, que unen el factor trabajo la titularidad de la propiedad de la empresa. (p.53)

Por su parte Hellriegel & Slocun (2009) afirman que las diferentes culturas organizacionales pueden ser apropiadas en distintas circunstancias y ningún tipo único de cultura es apropiado para todas las situaciones” (p.469)

De acuerdo con Hellriegel & Slocun (2009) la cultura se puede clasificar en los siguientes tipos:

- a) Cultura burocrática: una organización que valora la formalidad, las reglas los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizados. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas.
- b) Cultura de clan: la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Entienden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas trabajadas por semana) pueden exceder cualquier acuerdo contractual. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de



largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables ante la organización de sus actos.

- c) Cultura emprendedora: Los altos grados de creatividad y de la disciplina a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios. Las culturas emprendedoras por lo normal son asociadas con empresas pequeñas y medianas que son dirigidas por su fundador. La innovación y el espíritu emprendedor son valores acariciados por el fundador.
- d) Cultura de mercado: El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de ventas la rentabilidad y la participación de mercado) caracterizan a la cultura de mercado. Una ruda competitividad y orientación a las utilidades prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual, es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización le promete un nivel específico de recompensas a cambio. (pp.469-472)

En relación a la idea anterior, los tipos de cultura varían en cada empresa y esta esta determinada por el trato hacia las personas, el tipo de comunicación, los objetivos establecidos y las circunstancias en las que se encuentran, una empresa puede tener varios tipos de cultura, no hay un tipo de cultura específico que sea apropiado para cada una de ellas.

### **2.5.7. Culturas fuertes y culturas débiles**

La capacidad organizativa que permite a las empresas tener una cultura fuerte y compartida por los trabajadores es una capacidad gerencial, ya que serán los directores y responsables de las organizaciones quienes tendrán gran parte de la

responsabilidad a la hora de diseminar, comunicar y hacer realizable la cultura de la empresa. (López, Pasamar y Valle, 2018, p.35)

Chiavenato (2011) afirma que la “cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización. La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias” (p.72).

La cultura organizacional se determinará si es fuerte o débil de acuerdo con el grado de manifestación de los valores, las creencias y la cohesión cultural que existan en las empresas y la coexistencia de subculturas y la compatibilidad que exista entre ellas, algunas de las características de las culturas fuertes y débiles son las siguientes.

- a) Cultura fuerte. Es intensa, cuenta con valores centrales, tiene gran influencia entre los miembros y se tiene establecida una identidad común.
- b) Cultura débil. Poca intensidad, existe diversidad de valores, menor influencia sobre los miembros y no es eje de la identidad.

“Las culturas se caracterizan por ser fuertes o débiles, lo que depende sobre todo de su grado de efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con que se comparten las creencias y valores subyacentes “(Newstrom, 2011, p.94).

Dicho de otro modo, la cultura organizacional es fuerte cuando los colaboradores están comprometidos con la empresa y con los valores organizacionales establecidos y es débil cuando los colaboradores no se identifican con la filosofía empresarial.

#### **2.5.8. Medición de la cultura organizacional**

Para poder realizar la medición de la cultura organizacional es necesario contar con la participación de colaboradores que pertenezcan a diferentes niveles organizacionales, esto con el fin de determinar cuál es la cultura dominante y las subculturas si hubiera en la empresa.

Newstrom (2011) establece lo siguiente de la medición de la cultura:

La medición y comparación sistemáticas de las culturas es algo difícil, por decir lo menos. La mayoría de los estudios pioneros de los investigadores consistía en el

examen de relatos, símbolos, ritos y ceremonias para obtener pistas que les permitieran componer un retrato. Otros recurrieron a entrevistas y cuestionarios de respuesta abierta con el fin de determinar los valores y creencias de los empleados. En otros casos, el examen de las declaraciones de filosofía corporativa aportó elementos de juicio sobre la cultura expuesta (creencias y valores que la organización declara en público). Otro enfoque consiste en encuestar directamente a los empleados para detectar sus percepciones de la cultura de la organización. Uno de los métodos más interesantes es convertirse primero en miembro de la organización y luego en observador participante. Este enfoque permite la percepción directa, desde la perspectiva de miembro, de la cultura organizacional. (p. 95)

La medición de la cultura organizacional se puede realizar de varias formas, no existe un modelo rígido sin embargo, es recomendable considerar los siguientes aspectos para llevar a cabo este proceso.

- a) “Observa la cultura de la empresa como si fueras un empleado nuevo
- b) Identifica las motivaciones de los empleados
- c) Observa los objetos y artefactos presentes en la empresa
- d) Observa las cosas que faltan
- e) Toma un paseo cultural
- f) Realiza entrevistas culturales a los empleados.” (Solis, s.f).

De acuerdo con las acepciones de los autores anteriormente citados, no hay un modelo fijo para realizar la medición de la cultura, sin embargo, es necesario que se consideren aspectos específicos como las creencias, la misión, visión, valores, artefactos, la motivación de los colaboradores etcétera.

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Definición del problema

El restaurante IP es una franquicia americana que inició operaciones en el país en el año 2011 con la apertura del primer restaurante ubicado en la zona 10, el mismo año se apertura el segundo restaurante ubicado en la zona 11, lo atractivo de este restaurante es que su menú funciona todo el día, no tiene limitaciones de horario para servir desayunos o platos fuertes.

Franquicia realiza anualmente auditorias con el fin de evaluar los procedimientos y estándares de producción de platillos, servicio al cliente, revisa el funcionamiento y mantenimiento adecuado del equipo e instalaciones, para ellos es muy importante que todas las franquicias tengan la misma cultura organizacional.

Actualmente, debido a la falta de renovación del contrato de arrendamiento del local ubicado en zona 10, en el cual se encuentra ubicado uno de los restaurantes, se han visto en la necesidad de realizar próximamente el cierre de ese restaurante y consideran alternativas para poder abrir nuevamente el restaurante en otra ubicación.

Tomando en cuenta lo anterior la administración ha decidido realizar una evaluación del desempeño del personal activo en ambos restaurantes, con el fin de determinar cuál es el personal que está comprometido con la empresa, que cumple con los procedimientos de franquicia y que tiene buena actitud de servicio, esto con el objetivo de que continúe en el nuevo restaurante el personal idóneo y de ser necesario se contratará personal para la próxima apertura.

Sin embargo, debido a constantes cambios en la administración, no cuentan con un programa de inducción general, que cumpla con los procedimientos, estándares y cultura organizacional de la franquicia.

Franquicia proporciona guías con información que debe de conocer cada colaborador, en relación a su estación de trabajo, con el fin de que se siga la misma línea y se

establezca una cultura organizacional fuerte de clan, sin embargo, los gerentes no utilizan de forma correcta el material proporcionado por franquicia, debido a que no han recibido la capacitación adecuada por parte de Recursos Humanos, por lo que desconocen los pasos a seguir para dar las inducciones y cuáles son los aspectos generales que deben de considerar, es por ello que los gerentes al momento de recibir personal de nuevo ingreso, únicamente se encargan de proporcionar una copia del menú a todos los colaboradores con el fin de que se aprendan los platillos y brindan la información básica del puesto. Por lo que los colaboradores no reciben una inducción general.

Los colaboradores de nuevo ingreso son asignados con los colaboradores más experimentados de cada área, para que por medio de la observación ellos puedan adquirir los conocimientos prácticos del puesto.

Por lo anterior, los colaboradores desconocen la cultura organizacional del restaurante y no tienen sentido de pertenencia con la empresa, porque no les dan a conocer la misión, visión, valores, políticas de la empresa, historia de la franquicia, procedimientos y estándares adecuados. Los colaboradores actualmente activos consideran que las ventas han ido disminuyendo debido a que no recibieron una inducción adecuada para fortalecer el servicio al cliente y solucionar los problemas de acuerdo como lo establece franquicia.

Werther & Davis (2008) afirman que:

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (p.230)

Es por ello, que el programa de inducción general es importante para fortalecer la cultura organizacional del restaurante IP y permitirá que todos los colaboradores adquieran los

conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente sus funciones y la inducción específica del puesto de meseros es fundamental para reducir comentarios negativos en las redes sociales y para brindar un servicio al cliente de acuerdo con los estándares de franquicia.

### **3.1.1. Delimitación del problema**

#### **3.2.2.1 Unidad de análisis**

Para la realización de la propuesta se utilizó como unidad de análisis el restaurante IP.

#### **3.2.2.2 Ámbito geográfico**

El trabajo se desarrolló en el municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala.

#### **3.2.2.3 Periodo histórico**

Para la realización del plan y elaboración de la propuesta se consideró el período comprendido de noviembre 2019 a noviembre 2020.

## **3.2. Objetivos**

Como parte importante del proceso, se plantean los objetivos de investigación que están orientados a la recopilación de la información necesaria para realizar una propuesta.

### **3.2.1. Objetivo general**

Fortalecer la cultura organizacional del restaurante IP ubicado en la zona 11 de la Ciudad de Guatemala a través de un programa de inducción general, basado en estándares franquicia, con el fin de que sea de acuerdo a lo establecido por el franquiciado.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- a) Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y del proceso actual de inducción.
- b) Definir los estándares franquicia para crear el programa de inducción general e inducción específica para el puesto de mesero (a).
- c) Elaborar el manual de inducción basado en los estándares franquicia

- d) Elaborar el programa de inducción de acuerdo a los estándares franquicia.
- e) Elaborar los instrumentos de evaluación del programa de inducción propuesto.

### **3.3. Métodos, técnicas e instrumentos**

Para cumplir con los objetivos planteados en este plan de trabajo, se utilizó el modelo de inducción basado en estándares franquicia y se hizo uso de los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

#### **3.3.1. Métodos**

Para llevar a cabo el programa de inducción general basado en los estándares franquicia para fortalecer la cultura organizacional del restaurante IP y cumplir con los objetivos específicos y llegar al objetivo general del estudio, se utilizaron diversas técnicas e instrumentos con el fin de contribuir a la solución práctica del problema planteado, a continuación, se detallan los pasos que se siguieron.

- a) Se realizó el diagnóstico de la cultura organizacional y del proceso de inducción a través de la observación directa y aplicación de encuestas dirigidas al personal operativo y equipo Gerencial y del proceso actual de inducción.
- b) Se entrevistó a la Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de Operaciones del restaurante IP para identificar las áreas de mejora del proceso actual de inducción general y específica.
- c) Se revisaron los manuales de los estándares franquicia para crear el programa de inducción general e inducción específica para el puesto de mesero (a).
- d) Se elaboró el manual de inducción general y el programa de inducción para que la gerencia pueda realizar la inducción de acuerdo a los estándares franquicia.
- e) Se elaboró una evaluación escrita para determinar el conocimiento actual de los colaboradores de nuevo ingreso.

### **3.3.2. Técnicas**

Las técnicas que se emplearon para la recolección de los datos para la propuesta son las siguientes:

#### **a) Observación directa**

Se utilizó esta técnica para determinar cuál es el entorno en que se desarrollan las actividades de la empresa y si la cultura organizacional está formada de acuerdo como lo establece de franquicia.

#### **b) Entrevista**

Se realizó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de Operaciones del restaurante IP, con una guía de entrevista estructurada que permitió identificar áreas de mejora en el proceso actual de inducción y la evaluación cultura organizacional del restaurante.

#### **c) Encuesta**

Se realizaron encuestas al personal del restaurante IP, a través de cuestionarios diseñados para medir la cultura organizacional.

### **3.3.3. Instrumentos**

Para la elaboración del programa de inducción se hizo uso de los siguientes instrumentos:

- Guía de observación
- Guía de entrevista estructurada
- Cuestionarios para medir la cultura organizacional
- Evaluación escrita
- Cuadros de vaciado de información
- Fichas de estudio y bibliografía



## CAPITULO IV

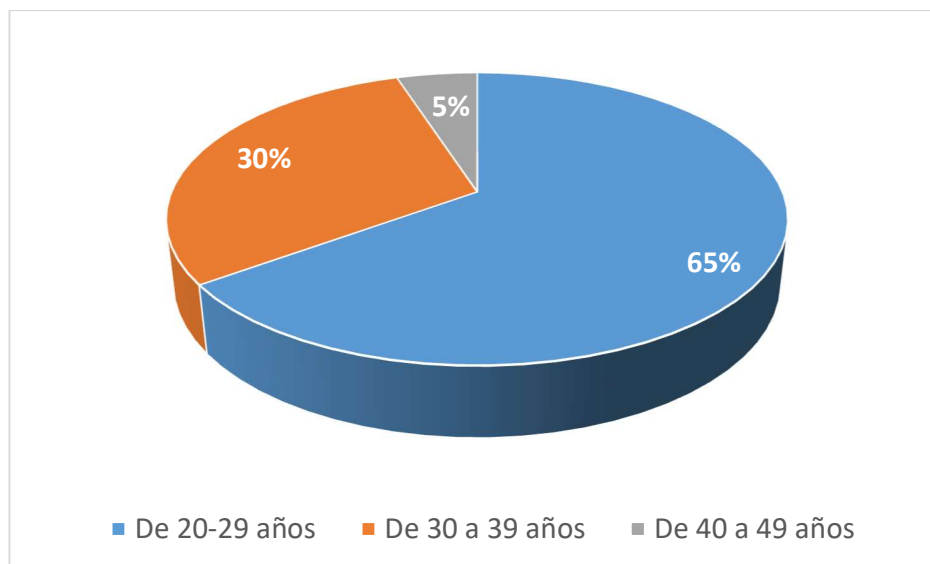
### 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de investigación, con el fin de sustentar la información que sirvió para la elaboración de la propuesta del programa de inducción del restaurante IP. La distribución de la información se muestra de acuerdo con el orden del objetivo general y específicos.

A continuación, se muestra y analiza la información obtenida a través de los instrumentos que se describen a continuación.

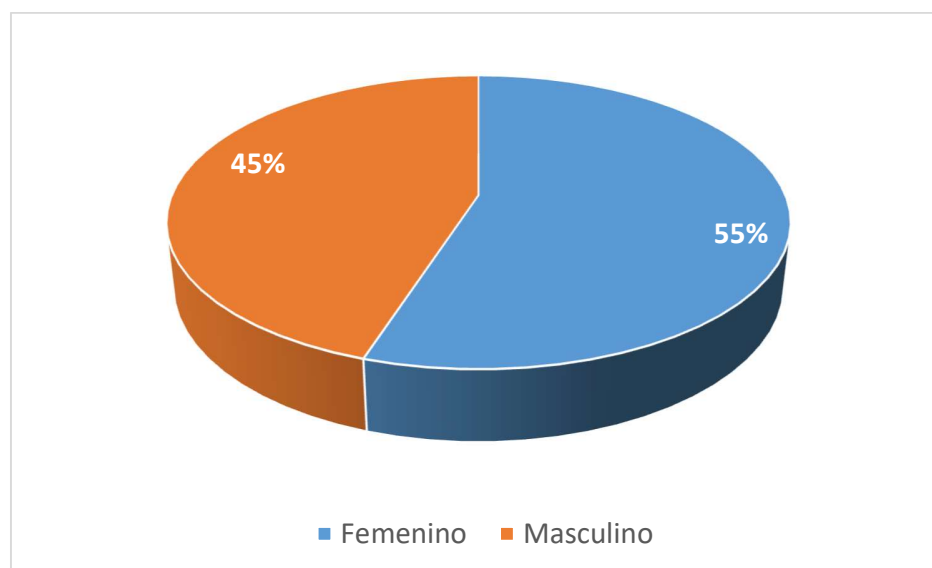
#### 4.1. Análisis y resultados del diagnóstico de la cultura organizacional

Para conocer la cultura organizacional del restaurante IP se llevó a cabo un cuestionario que se realizó a 20 colaboradores del restaurante de las diferentes áreas de trabajo, a continuación, se presentan los resultados obtenidos.



*Figura 1* Gráfica del rango de edad del personal encuestado: De acuerdo con la información recabada se determina que los colaboradores en su mayoría son jóvenes debido a que se encuentran en el rango de edad de 20 a 29 años.

Fuente: Elaboración (2020)



*Figura 2* Gráfica del género de los encuestados: En el restaurante IP no se realiza distinción por género tanto hombres como mujeres pueden aplicar a los mismos puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración (2020)

**Tabla 1**

***Nivel educativo de los encuestados***

<b>Primaria completa</b>	<b>Básicos incompleto</b>	<b>Diversificado</b>	<b>Estudios universitarios</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>1</b>

De acuerdo con la información recabada en cuanto a la educación se puede observar que en su mayoría el personal solo tiene diversificado, es fundamental que la empresa motive a sus colaboradores para que sigan estudiando, es necesario que los colaboradores sientan el apoyo por sus jefes directos y de Recursos Humanos en cuanto a la búsqueda de la superación personal.

Fuente: Elaboración (2020)

Tabla 2

**Antigüedad de laborar en el restaurante**

Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	De 6 a 9 años
0	1	3	3	7	6

Como se observa en la información obtenida, se puede determinar que de los 20 encuestados existen todavía colaboradores que están desde la apertura del restaurante IP, estos colaboradores son fundamentales debido a que recibieron la inducción inicial impartida por entrenadores extranjeros y tienen la experiencia adecuada del restaurante.

Fuente: Elaboración (2020)

Tabla 3

**Identidad de los colaboradores con el restaurante IP**

Factor	Descripción del enunciado	Porcentaje obtenido en la evaluación
Identidad	1. Conozco la misión del restaurante y trabajo por ella	70%
	2. La visión del restaurante es clara y precisa	57.50%
	3. Conozco los objetivos de la empresa y trabajo por su cumplimiento	80.00%
	4. Conozco la historia del restaurante y sus logros más importantes.	55%
	5. Los valores del restaurante son respetados y guían nuestra vida laboral.	53.75%
	6. Recursos Humanos realiza Campañas de valores	27.50%
	7. Se realizan capacitaciones constantemente que refuercen los valores del Restaurante IP	31.25%
	8. En el restaurante existen valores organizacionales aceptados y compartidos por la práctica total de los colaboradores.	66.25%
	9. Me siento identificado (a) plenamente con el restaurante.	58.75%

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que el 80% de los colaboradores conocen los objetivos de la empresa y trabajan por su cumplimiento, el 70% de los colaboradores afirmo conocer la misión del restaurante e indican que trabajan por ella, sin embargo, en los demás enunciados se evidencia

que la identidad de los colaboradores con la empresa es débil debido a que desconocen los demás aspectos.

Fuente: Elaboración (2020)

Mairén (2011) en los resultados obtenidos en su tesis "Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional" dividió por dimensiones y factores los resultados globales del análisis organizacional y comportamental, ella agrupo los factores de identidad anteriormente mencionados en la variable que denomino zona de fortaleza e indicó, que se encontraban en color verde debido a que sus resultados se encontraban en el rango de 3.25 a 3.74 puntos y estas eran. Misión/ visión, compromiso, valores, orientación al cliente, trabajo en equipo e información.

Considerando lo anterior y comparando con los resultados obtenidos se puede determinar que en el restaurante IP los enunciados que corresponde a la identidad que tienen los colaboradores con el restaurante no son una fortaleza, debido a que tiene resultados por debajo del 50%.

Tabla 4

**Calidad en cuanto al alcance de objetivos, metas y uso de tecnología para el alcance de los mismos.**

Factor	Descripción del enunciado	Porcentaje obtenido en la evaluación
Calidad	10. Los objetivos que nos planteamos siempre son alcanzados.	48.75%
	11. Las metas que nos proponemos siempre son alcanzables.	56.25%
	12. El personal que labora en la empresa reconoce que el restaurante tiene resultados superiores con respecto a otros restaurantes de la ciudad.	56.25%
	13. El personal de nuevo ingreso realizan las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de excelencia.	28.75%
	14. La tecnología utilizada en el restaurante está dirigida al logro de los objetivos.	61.25%
	15. La mejora de la calidad en el restaurante está relacionado con la tecnología utilizada.	50%
	16. La preparación de los gerentes del restaurante es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.	68.75%

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que el 48.75% de los colaboradores afirma que los objetivos y las metas que establece el departamento de mercadeo son alcanzados, el 56.25% afirma que las metas que se proponen siempre son alcanzables y un 28.75% de los colaboradores indica que el personal de nuevo ingreso realiza las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de excelencia.

Fuente: Elaboración (2020)

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la tabla se puede determinar que los colaboradores consideran que el personal de nuevo ingreso no tiene la preparación suficiente para poder realizar sus funciones.

El restaurante actualmente cuenta con un sistema que se llama Micross para el ingreso de las ordenes y para realizar los procedimientos de corte y cuadro de cajas, sin embargo, los colaboradores consideran que no es suficiente esa tecnología para alcanzar los objetivos establecidos mensualmente.

Tabla 5

**Comunicación en el restaurante IP**

Factor	Descripción del enunciado	Porcentaje obtenido en la evaluación
Comunicación	17. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente.	58.75%
	18. La existencia de canales de comunicación ágiles y eficientes garantizan el éxito de nuestro trabajo.	52.50%
	19. En la empresa valoramos los esfuerzos de los gerentes por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.	58.75%
	20. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar.	45%
	21. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas de forma clara y directa.	62.50%
	22. La empresa se preocupa porque yo esté actualizado.	30.00%

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que es fundamental mejorar los canales de comunicación y la forma en la que esta se lleva a cabo este proceso, como se puede observar en el reactivo 21 un 62.50% de los colaboradores indica que las cosas se dicen de forma clara y directa, un 45% de los colaboradores indica que las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación.

Fuente: Elaboración (2020)

Es fundamental que los colaboradores tengan conocimiento de los temas de las reuniones para que se puedan preparar y preparen sus dudas o lleven plasmados los temas importantes que desean dar a conocer, de igual forma los canales de comunicación deben de ser eficientes para garantizar el alcance de objetivos.

Mairén (2011) sostiene que la comunicación se encuentra en la zona de precaución debido a que está en color amarillo y se encuentra en un rango de 3.00 a 3.24

Tabla 6

**Contribución personal de los colaboradores del restaurante IP**

<b>Factor</b>	<b>Descripción del enunciado</b>	<b>Porcentaje obtenido en la evaluación</b>
<b>Contribución personal</b>	23. Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un solo equipo.	55%
	24. Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.	46.25%
	25. Me siento aceptado en el trabajo.	88.75%
	26. Mi trabajo bien hecho hace la diferencia.	80%
	27. Me siento pieza clave en el restaurante.	61.25%
	28. El trabajo que hago es muy valioso para el restaurante.	78.75%

De acuerdo con la información recabada los colaboradores en un 46.25% consideran que sus conocimientos y habilidades son suficientes para realizar su trabajo, lo que demuestra que hay falta de inducción y capacitación por parte de Recursos Humanos y de los jefes directos, al no contar con los suficientes conocimientos para poder llevar a cabo su trabajo podrán estar cometiendo errores en el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración (2020)

Un 55% de los colaboradores indican que todos los departamentos de la empresa trabajan como un solo equipo, lo que demuestra que una parte de los colaboradores consideran que el trabajo en equipo en conjunto no se lleva a cabo de la mejor forma para alcanzar los objetivos.

Los colaboradores consideran en un 80% que su trabajo bien hecho hace la diferencia y un 78.75% consideran que su trabajo es valioso para el restaurante.

Con la información anterior se puede determinar que los colaboradores conocen la importancia del trabajo que realizan y el impacto de este, sin embargo, no cuentan con el conocimiento adecuado para poder llevarlo a cabo.

Tabla 7

**Reconocimientos e incentivos en el restaurante IP**

<b>Factor</b>	<b>Descripción del enunciado</b>	<b>Porcentaje obtenido en la evaluación</b>
<b>Reconocimiento/ Incentivos</b>	29. Siento que mi trabajo es reconocido.	30.00%
	30. Mis compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.	30.00%
	31. El restaurante reconoce el significado de la contribución que hago.	36.25%
	32. Los incentivos económicos que nos proporciona el restaurante son adecuados.	17.50%
	33. Me siento realizado al trabajar en esta empresa.	52.50%
	34. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.	45%

La tabla anterior muestra que el 17.50% de los colaboradores considera que los incentivos económicos que proporciona el restaurante son adecuados y un 52.50% considera que se sienten realizados de trabajar en la empresa.

Fuente: Elaboración (2020)

El resultado obtenido demuestra que los colaboradores se sienten insatisfechos con los reconocimientos e incentivos proporcionados por el restaurante.

Por su parte Mairén (2011) coloca los incentivos como parte de las compensaciones y en su gráfico las ubica en la zona de alerta, debido a que se encuentran por debajo del mínimo esperado y por lo tanto constituyen oportunidades de mejora.



Tabla 8

**Capacidades directivas de los jefes directos y de recursos humanos**

<b>Factor</b>	<b>Descripción del enunciado</b>	<b>Porcentaje obtenido en la evaluación</b>
<b>Capacidades directivas</b>	35. Para mí, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficiencia.	60%
	36. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	71.25%
	37. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.	55%
	38. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores.	60%
	39. El jefe inmediato cuenta con mi respeto.	67.50%
	40. Recursos Humanos realiza capacitaciones.	28.75%

El 28.75% de los colaboradores encuestados indicaron que recursos humanos realiza capacitaciones, el 55% de los colaboradores indica que el jefe inmediato les proporciona nuevas formas para enfocar los problemas antes de que resulten desconcertantes y un 71.25% indica que el jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.

Fuente: Elaboración (2020)

De acuerdo con la información anterior se puede inferir que los jefes directos y Recursos Humanos no está haciendo uso adecuado de los manuales que proporciona franquicia debido a que en estos se detalla específicamente la forma en la que se deben de resolver los conflictos y se mencionan cuáles son los conocimientos que deberán de tener los colaboradores para poder desempeñar sus labores.

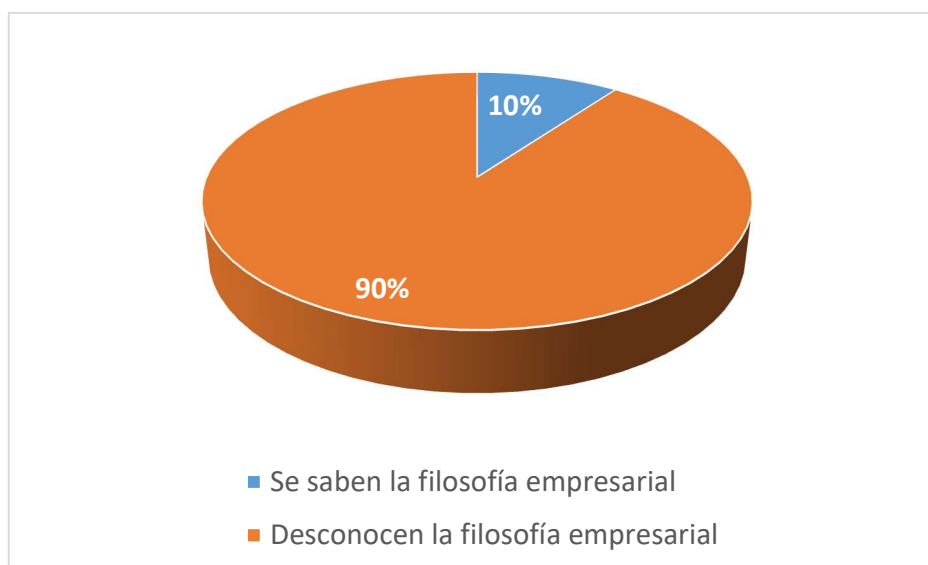
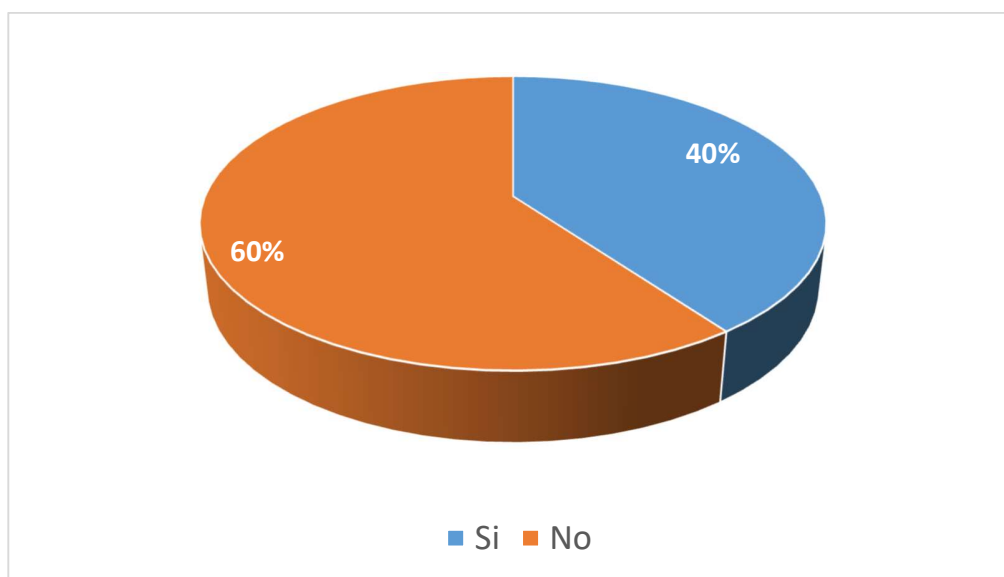


Figura 3 Gráfica del conocimiento de la filosofía empresarial. De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 20 colaboradores incluyendo a gerentes y subgerentes se determinó que el 90% de los colaboradores desconocen la filosofía empresarial o no se la saben completa y un 10% si se la sabe y corresponde al gerente de restaurante y gerente de operaciones.

Fuente: Elaboración (2020)

García (2014) en su tesis “Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana industria” obtuvo que al solicitarles a los colaboradores que definieran su misión un 50% que representan 18 de los 36 encuestados lo hicieron y el otro 50% no respondió y solo en algunos la misma se encuentra escrita.

Por lo anterior, se puede inferir que en muchas ocasiones los colaboradores saben que la empresa tiene una filosofía empresarial sin embargo desconocen o no se recuerdan de la misma.



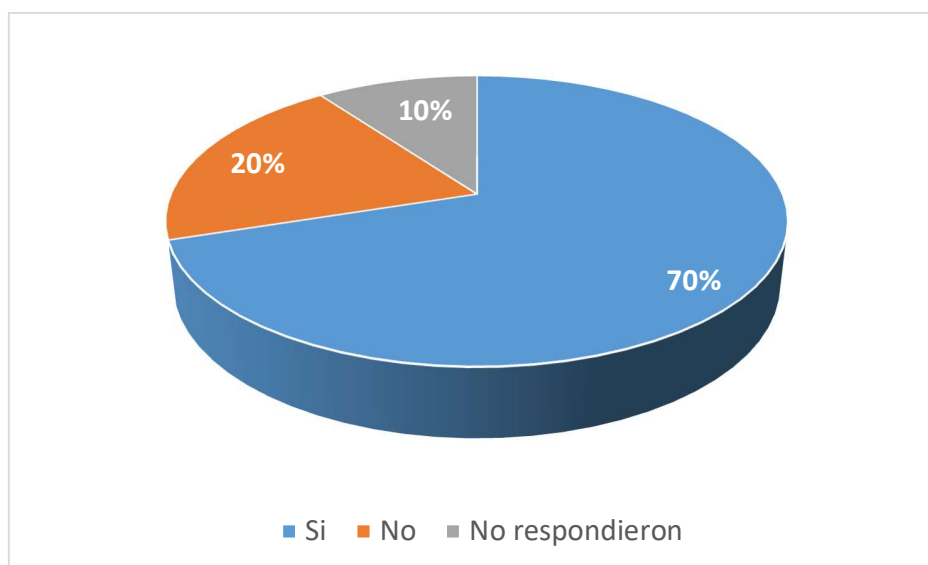
*Figura 4* Gráfica de recepción de inducción al momento de ingreso: el 60% de los colaboradores indicaron que no recibieron inducción al momento de ingresar al restaurante y el 40% restante indicó que sí recibió inducción.

Fuente: Elaboración (2020)

Considerando lo anterior se puede inferir que el personal que ha recibido inducción es el personal antiguo.

Chinchilla (2010) en su tesis "Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa distribuidora de alimentos S.A" indica que el 79% de los colaboradores encuestados respondió que sí recibió inducción al momento de ingreso a la empresa y el 21% restante indicó que no recibió inducción. Es por ello que afirma que los colaboradores que respondieron haber recibido inducción a la empresa es debido a que recibieron la misma que reciben la misma que recibe el personal de Alimentos Exclusivos que labora en restaurantes.

Por lo cual demuestra la necesidad de contar con un programa formal de inducción para estandarizar el proceso de socialización en la empresa Distribuidora de Alimentos S.A



*Figura 5* Gráfica existencia de objetivos por área de trabajo: De acuerdo a la información anterior se estableció que 70% de los empleados confirman que existen objetivos establecidos por área de trabajo, siendo los sub grupos; Meseros, Cocineros, Servicios, Apoyo de Limpieza y Anfitrionas, un 20% de los colaboradores desconocen los objetivos por área.

Fuente: Elaboración (2020)

#### **4.1.1. Resultados obtenidos de las entrevistas**

##### **1. Análisis de la entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos**

El restaurante IP, cuenta con una gerente de Recursos Humanos, quien es psicóloga de profesión, tiene un promedio de año y medio de estar laborando para la empresa, es la encargada de planificar, proyectar la demanda y oferta de recurso humano que necesita para garantizar la rentabilidad del restaurante. Adicional también debe diseñar manuales y programas de inducción y capacitación, para crear y reforzar la filosofía empresarial de la organización.

A continuación, se detallan los aspectos más importantes de la entrevista.

- a) La gerente de Recursos humanos desconoce cuál es la misión, visión y valores del restaurante.
- b) Actualmente no se cuenta con un plan de inducción.

- c) Los manuales de normas y procedimientos se encuentran en desarrollo.
- d) Los valores se reiteran en el restaurante de forma trimestral.
- e) Los medios de comunicación se encuentran correctamente definidos.
- f) Actualmente no se realizan evaluaciones del desempeño.
- g) En el restaurante no se cuenta con un plan de carrera.
- h) No cuentan con un equipo de trabajo que vele por reforzar y fomentar la cultura organizacional.
- i) Considera que los directivos si dan el ejemplo de la práctica de los valores.

Actualmente la gerente se encuentra realizando actualizaciones a los manuales y contempla fomentar la filosofía empresarial y colocar dicha información en lugares visibles por todos los colaboradores, la comunicación es directa, por lo que los colaboradores pueden acercarse para compartir ideas e inconformidades.

En cuanto a la motivación indica que los colaboradores reciben premiaciones mensuales con respecto al porcentaje de ventas alcanzado y este tipo de premios son certificados de regalo en salones de belleza, adicional cuando los colaboradores cumplen años les regalan un cupón del 50% de descuento en el consumo en el restaurante para que puedan compartir con su familia y les regalan un platillo.

## **2. Análisis de la entrevista dirigida al Gerente de Operaciones**

El restaurante IP, cuenta con un gerente de operaciones que se encarga de manejar las operaciones diarias y su propósito es hacer más productivo al restaurante, promoviendo los métodos para su alcance.

Es un profesional con grado académico en maestría, con un rango de antigüedad en la organización de 4 años.

A continuación, se detallan los aspectos más importantes de la entrevista.

- a) Detalló que la organización tiene definida su filosofía, se consultó si los conoce y respondió oportunamente, confirmó que se encuentran en lugares visibles para los colaboradores, se le solicitó que mencionara los valores de la organización, sin embargo, no los proporcionó debido que los mismos aún se encuentran en rediseño y desconoce los nuevos.

- b) El restaurante IP cuenta con planes de inducción, esta se realiza posterior a la confirmación de la contratación, tomando como base un día completo para que el nuevo personal conozca la filosofía de la empresa y empiece a familiarizarse, luego de ello pasa a una capacitación directa del puesto, con una duración de 15 días de entrenamiento.
- c) Es oportuno mencionar que cuentan con normas y procedimientos para los distintos puestos de la organización e indica que se mantienen disponibles y al alcance del personal para la ejecución de sus tareas.
- d) Informó que se toman en cuenta a los colaboradores en tomas de decisiones, realizan reuniones semanales a nivel de Gerencias para tratar temas relacionados a las necesidades del personal. Detalló que la empresa tiene distintos medios de comunicación que entre ellos están: las reuniones semanales entre Gerencias, boletines informativos, tablero de comunicación que se encuentra al alcance de los colaboradores y grupos de whatsapp para una comunicación instantánea.
- e) Con relación al tema de inclusión laboral en la organización, informa que no tienen ningún tipo de discriminación. Adicional buscan la motivación del personal, debido a que, si éstos cumplen con objetivos y metas, son reconocidos por medio de vales canjeables en comida, vales para salones de belleza, celebraciones a las madres, a los padres, cuentan con la elección del empleado del mes.
- f) Y por último se trató el tema de la evaluación del desempeño, e informo que no cuentan con uno, sin embargo, se encuentran evaluando la implementación de esta.

#### **4.1.2. Diagnóstico de las encuestas y entrevistas**

De acuerdo con los resultados obtenidos de los seis factores evaluados se puede determinar que el restaurante IP tiene una cultura organizacional débil debido a que el porcentaje total del diagnóstico es del 53.91% el cuál no supera ni el 75% aceptable (Ver anexo 9). El restaurante IP no ha alineado su cultura organizacional a la cultura general que desea implementar la casa matriz.

De acuerdo a lo observado en las guías, manuales y videos de franquicia la cultura dominante en los restaurantes IP a nivel internacional es de tipo clan debido a que se basa en la lealtad, el trabajo en equipo y las tradiciones sin embargo, en el restaurante IP de Guatemala se observa que tiene una cultura de mercado, debido a que está enfocado en el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo financiera y basadas en el mercado (crecimiento de ventas, la rentabilidad y la participación en el mercado).

De acuerdo a la información proporcionada por la gerente de recursos humanos y por el gerente de operaciones se puede observar que ambos difieren en sus respuestas y al comparar con los resultados generales de las encuestas dirigidas a los colaboradores se puede observar que hay falencias en dichas afirmaciones.

#### **4.2. Análisis del diagnóstico del proceso actual de inducción**

El diagnóstico del proceso actual de inducción se llevó a cabo por medio de la observación, a continuación, se mencionan los aspectos importantes.

1. De acuerdo con lo observado durante el proceso actual de inducción se determinó que el gerente y supervisores al momento de tener personal de nuevo ingreso dan a conocer las áreas de trabajo del restaurante como lo son: baño de empleados y clientes, cocina, comedor de empleado, área de los anfitriones y dan a conocer la numeración de las mesas al personal que es de servicio y explican la función de las dos cocinas que hay en el restaurante.
2. Los gerentes no hacen entrega de las guías por puesto que otorga franquicia.
3. Se determinó que los gerentes y supervisores hacen entrega de fotocopias del menú o menús que están en mal estado para que los colaboradores puedan aprender los platillos, sin embargo, solo lo hacen con los cocineros y meseros, por lo cual los demás colaboradores como lo son combos (apoyo de limpieza), hostess (anfitrionas) no adquieren conocimiento de los platillos de forma oportuna.
4. El capacitador no brinda la información correspondiente a la filosofía empresarial como lo son la misión, visión, valores de franquicia y corporativos y las políticas del restaurante.

5. Los colaboradores de nuevo ingreso no reciben información correspondiente a la cultura organizacional del restaurante, como lo son: Historia y slogans o frases representativas del restaurante.
6. Los colaboradores reciben información de forma verbal respecto a las normas de higiene del restaurante como lo son: el lavado de manos, recolección de basura, manipulación del dinero durante el cobro de cuentas, explicación de actividades diarias de limpieza y la manipulación correcta de los desperdicios de cocina y de merma.
7. Se determinó que los colaboradores reciben información de forma verbal del manejo de químicos por parte de los supervisores y la demostración y explicación la dan a conocer los compañeros de área.
8. Los gerentes y subgerentes del área de cocina dan a conocer los procedimientos adecuados para manipular alimentos y se apoyan en colaboradores expertos en el área para que hagan la demostración, sin embargo, en el área de servicio no dan a conocer los procedimientos para manipular alimentos, los colaboradores solo se apoyan de compañeros de área antiguos.
9. Los gerentes y supervisores si presentan a los colaboradores de nuevo ingreso con el resto del equipo de trabajo, esta actividad la llevan a cabo en la reunión previa antes de iniciar el turno.
10. Según lo observado se pudo determinar que los capacitadores no están haciendo uso de los videos que proporciona franquicia de los diferentes puestos de trabajo, al momento de llevar a cabo la inducción del personal.
11. Los capacitadores del área de servicio no dan a conocer los estándares de franquicia, por el contrario los capacitadores del área de cocina si dan a conocer los estándares de franquicia, debido a que ellos deben de cumplir con el SOP (sistema, operativo de producción) que establece franquicia en cuanto a presentación, montaje y calidad de los platillos, por lo cual el gerente del área indica de forma verbal cuál es el SOP y le explica la función adecuada del mismo y sugiere al colaborador que se apoye en el SOP cuando tenga dudas, la demostración como tal de los estándares la realizan los colaboradores antiguos.



De acuerdo con García (2014) en su tesis “Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana industria” afirma que en la evaluación realizada la mayoría de los colaboradores indicó que su empresa si cuenta con un programa de inducción, por tal motivo desarrollo otra pregunta en la cual indago si el proceso de inducción incluía elementos básicos como brindar información general de la empresa y de las funciones, atribuciones y responsabilidades y obtuvo que el 31% de los colaboradores afirman que si realizan un proceso que incluyen los elementos básicos, teniéndose un 41% restante que indica que no los incluyen ya que afirman que solo reciben información sobre el manejo de materiales y equipo y el 28% restante no respondió.

#### **4.3. Proceso de elaboración del manual y el programa de inducción.**

Para alcanzar el objetivo se hizo uso de fichas de estudio, guías, manuales del restaurante IP y bibliografía

Con la información recabada se hizo la compilación para elaborar el manual de inducción y el programa de inducción general y específico propuesto para que cumplan con los estándares franquicia. (Ver anexo 4, 5 y 6)

#### **4.4. Propuesta del programa de inducción**

La propuesta del programa de inducción se basa en los estándares franquicia y se apega a los requerimientos de la misma, con el fin de mejorar los procesos, fortalecer la cultura organizacional y mejorar el servicio que ofrecen en el restaurante IP. (Ver anexo 5 y 6)

De acuerdo con Amézquita (2012) en su tesis “El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango” recomienda que para llevar a cabo el proceso de inducción es importante que se cumplan de forma clara con todos los puntos establecidos, utilizando todas las herramientas didácticas que se tengan a la mano, como por ejemplo videos de la historia de la institución, algunos mensajes de los altos funcionarios dándole la bienvenida a los colaboradores, con el objetivo de que la inducción sea más dinámica e interactiva y que los colaboradores se sientan identificados desde el principio con los objetivos del banco, esto ayudará a que la inducción no sea aburrida y que se logre captar la atención de los nuevos colaboradores.

El programa de inducción del restaurante IP está diseñado para que los colaboradores reciban información por medio de videos, guías de puestos, exposiciones de expertos y la mayoría de los módulos conlleva la parte práctica.

Chinchilla (2020) afirma que la alta gerencia de la empresa Distribuidora de Alimentos, S.A deberá de implementar el programa de inducción propuesto con el fin de estandarizar el proceso y trasladar la misma información a todos los colaboradores lo cual permitirá una mejor adaptación del nuevo colaborador al entorno laboral.

El programa de inducción propuesto para el restaurante IP está diseñado de tal manera que los Gerentes, supervisores o incluso entrenadores certificados podrán seguir paso a paso las actividades programadas, cuentan con un manual de inducción para que tengan un apoyo extra y todas las actividades están con el tiempo en el cual se deberán de desarrollarse y tienen especificado los videos que deberán de ver con su respectivo código.

De acuerdo con Mondy (2010)

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. De hecho, los nuevos colaboradores por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo. (p.210)

García (2014) en la formulación de la propuesta de su tesis establece que es fundamental contar con recurso humano que se sienta identificado con el que hacer de la empresa y por tal motivo se hace necesario brindar a las medianas empresas industriales, un ejemplo sobre los pasos a seguir para la implementación de un plan de inducción del personal y conocer así, hacia dónde va la empresa, lo cual permite la incorporación más rápida y productiva de los mismos a su puesto de trabajo en su propuesta agrega los recursos humanos, materiales, financieros y las evaluaciones.

Por tal motivo, el programa de inducción está diseñado para que el colaborador se interese en el restaurante IP.

#### **4.5. Propuesta de evaluación de los conocimientos teóricos de la cultura organizacional del restaurante IP adquiridos por los colaboradores de nuevo ingreso durante el proceso de inducción.**

Para alcanzar el objetivo anteriormente mencionado se elaboró una evaluación escrita en la cual se definen los componentes de la cultura organizacional, los colaboradores deberán de responderla de forma puntual adicional se encuentra una guía de observación con la cual se pretende evidenciar el conocimiento adquirido por el colaborador durante este proceso. (ver anexo 8)

García (2014) en su tesis establece que se hace necesario definir el tiempo y proceso de evaluación del Plan de inducción, así como también quién será la persona responsable para dicha evaluación. Por el tipo de empresas que se evaluarán se recomienda el método de evaluación denominado-técnica de escala gráfica de calificación ya que no solo es fácil de desarrollo, sino que también enumera varias características y una valoración en cada una y permite evaluar al personal, de acuerdo a la calificación que describa mejor su nivel de desempeño, para cada característica.

La evaluación diseñada para el restaurante IP es básica y se adapta a los requerimientos de franquicia.

#### **4.6. Propuesta del programa de inducción que permita reforzar la cultura organizacional del restaurante IP.**

Con el programa de inducción propuesto se pretende fortalecer la cultura organizacional del restaurante IP y se pretende que con la implementación del mismo el restaurante se adapte a la cultura general establecida por franquicia (ver anexo 5).

De acuerdo con la teoría la inducción es un medio fundamental por el cual se da a conocer la cultura organizacional de las empresas y es por ello que es necesario que este proceso no se omita.

De acuerdo con Chiavenato (2009) “La orientación de las personas es el primer paso para su adecuada colocación en los puestos de la organización e incluye la culturización, es decir, el acoplamiento a la cultura organizacional” (p.197)

Por su parte Mairén (2011)

En su tesis afirma que la transmisión de la cultura de los trabajadores veteranos a los nuevos, la socialización de los empleados depende del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección, como de los métodos de socialización preferidos por la administración.

La cultura se transmite a los empleados de varias formas como lo son; anécdotas o historias, ritos, símbolos y el lenguaje. (p.17)

Es por tal motivo que el programa de inducción parte de la historia del restaurante IP, los valores, los slogans, la forma de trabajo, el vestuario etcétera, para que los colaboradores adopten la cultura del restaurante desde el momento de la inducción.

De acuerdo con Dessler & Varela (2011).

Una inducción exitosa debería de lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el colaborador tenga claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y a su conducta. (p.184)

De acuerdo con lo mencionado por Dessler & Varela se puede determinar que el programa de inducción propuesto contempla los aspectos anteriormente mencionados por lo cual se espera que sea de beneficio para el restaurante IP y que logre fortalecer la cultura organizacional del restaurante con su correcta ejecución.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que es necesario que el Restaurante IP cuente con un programa de inducción general basado en los estándares franquicia el cuál permita reforzar la cultura organizacional del mismo.
2. De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la cultura organizacional se determinó que el restaurante IP tiene una cultura organizacional débil y es por ello que los colaboradores no tienen sentido de pertenencia con la empresa.
3. El restaurante IP no lleva a cabo el proceso de inducción y eso incide en que los colaboradores, desconozcan los aspectos culturales del restaurante como lo son: la misión, visión, valores, slogans, tradiciones, políticas y por ende no laboren de acuerdo a los lineamientos establecidos por franquicia.
4. De acuerdo con las evaluaciones realizadas la Gerencia no es muy bien vista por los colaboradores debido a que los reactivos correspondientes a dicha área son los más bajos, dando a conocer las carencias que tienen en las actividades que se deben de llevar a cabo por esta gerencia, como lo son las inducciones, capacitaciones, campañas de valores, evaluaciones del desempeño etcétera.
5. De acuerdo con los resultados obtenidos, la falta de una inducción adecuada repercute en el bajo desempeño que tienen los colaboradores de servicio al cliente, puesto que a ellos solo les dan la información de forma general y verbal, por lo que desconocen los estándares y técnicas de resolución de conflictos establecido por franquicia.
6. Se determinó que la mejor forma de llevar a cabo el proceso de inducción es a través de un programa que contemple los estándares de franquicia y esté orientado a fortalecer la cultura organizacional por medio de la sociabilización de sus componentes.

## RECOMENDACIONES

1. La gerencia de recursos humanos debe apoyarse en el manual y el programa de inducción propuesto, con el fin de brindar una inducción formal a los colaboradores de nuevo ingreso para que se integren de forma adecuada a su puesto de trabajo, adquieran los conocimientos de franquicia y adopten la cultura organizacional del mismo.
2. Llevar a cabo la implementación del programa de inducción propuesto, para que mejore la cultura organizacional y se fortalezca el servicio al cliente del restaurante IP
3. El departamento de Recursos Humanos, debe promover programas de capacitación a los colaboradores activos, con el fin de que adquieran los conocimientos adecuados de los estándares franquicia y de los componentes que forman parte de la Cultura Organizacional tales como: (Historia, Propósito, Visión, Promesa, Receta, Valores e Imperativos),
4. Es necesario que el departamento de Recursos Humanos, tenga participación activa en las inducciones, debe de crear planes de capacitación y capacitar a sus gerentes para que estos puedan dar las inducciones al puesto específico de acuerdo a como lo establece franquicia.
5. Es fundamental que la gerencia transmita la cultura a través del ejemplo, es por ello que Recursos Humanos se deberá enfocar en sus gerentes, porque ellos son quienes transmitirán, fomentarán y reforzarán los valores, por medio de sus acciones y al llevar a cabo el proceso de inducción.
6. Se recomienda a los estudiantes de toda carrera universitaria relacionada con la gestión del talento humano, seguir con investigaciones enfocadas en promover los programas de inducción que permitan fortalecer la cultura organizacional y los diagnósticos de la misma.
7. Se recomienda a investigadores posteriores, profundizar en la importancia del proceso de inducción para fortalecer la cultura organizacional, de los restaurantes especialmente en las franquicias para que estén alineados a la cultura organizacional internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Primera Edición. México: Red Tercer Milenio.
- Amézquita, M. (2012). Tesis. *El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: McGraw -Hill.
- Chinchilla, O. (2010). Tesis. *Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa Distribuidora de Alimentos, S.A.* Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. México: Pearson Educación.
- Dessler, G (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimer Edición. México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Shuller, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Tercera Edición. España: McGraw-Hill.
- García, G. (2014). Tesis. *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimosegunda Edición. México: Cenage Learning
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta Edición. México: McGraw-Hill.

- López, Á., Pasamar, S., y Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Primera Edición. España: Editorial UOC
- Mairén, C. (2011). Tesis. *Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. México: Pearson Educación.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimer Edición. México: Pearson Educación.
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educación
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Reyes A (2016). *Administración de recursos humanos*. Primera Edición México: UANL
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Primera Edición. Argentina: Dircom
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Jude, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición. México: Pearson Educación.
- Roca, M. (2016). Tesis. *La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)*. Argentina: Universidad de Belgrano Buenos Aires.
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos*. Primera Edición. España: Ediciones Octaedro, S.L



Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta Edición. México: McGraw- Hill.

### E-GRAFÍA

Acuerdo gubernativo número 969-99. (1999). *Reglamento para la inocuidad de los alimentos*. Recuperado de [https://cretec.org.gt/wp-content/files\\_mf/acuerdogubernativo96999.pdf](https://cretec.org.gt/wp-content/files_mf/acuerdogubernativo96999.pdf)

Código de Salud. (1997). *Código de salud*. Recuperado el 2 de junio de 2020 [https://asisehace.gt/media/GT\\_Codigo\\_Salud\\_90\\_97.pdf](https://asisehace.gt/media/GT_Codigo_Salud_90_97.pdf)

GREGUA (2019). *Gremial de Restaurantes y procesadores de alimentos Cámara de Industria de Guatemala*. Recuperado el 2 de junio de 2020 <https://gregua.com/gregua/acerca/>

Hernandez, M. Mendonza, j., y González, L. (s.f.). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y compoetitividad. Recuperado el 25 de febrero de 2020 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734274>

Scribd. (s.f). Subculturas organizacionales. Scribd. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/99164351/Subculturas-Organizacionales>

Solis, J. (s.f). *6 métodos para identificar la cultura organizacional de tu empresa*. Evaluar. Recuperado de <https://blogs.evaluar.com/6-metodos-para-identificar-la-cultura-organizacional-de-tu-empresa>



ANEXOS

**Proceso de diagnóstico y propuesta  
del programa a implementar**

## ANEXO I

<b>Proceso de elaboración del Programa de inducción general basado en los estándares franquicia.</b>			
<b>Fases</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Alcance</b>
<b>I. Diagnóstico de la cultura organizacional</b>	Guía de entrevista estructurada Cuestionario para medir la cultura organizacional	Medir la cultura organizacional en el Restaurante IP	<b>Restaurantes</b>
<b>II. Evaluación del proceso actual de inducción</b>	Guía de observación Evaluación escrita	Evaluar el proceso actual de inducción para detectar áreas de mejora.	
<b>III. Elaboración del programa de inducción</b>	Fichas de estudio, guías y manuales del restaurante y bibliografía	Elaborar el programa de inducción de acuerdo a los estándares franquicia.	
<b>IV. Propuesta del programa de inducción</b>	Módulos de la inducción	Elaborar el manual de inducción de acuerdo a los estándares franquicia, con el fin de fortalecer la cultura organizacional.	
<b>V. Propuesta para evaluar el programa de inducción</b>	Evaluación escrita	Evaluar los conocimientos teóricos de los componentes de la cultura organizacional del restaurante IP adquiridos por los colaboradores de nuevo ingreso durante la inducción general	

## ANEXO II

### Fase I Diagnóstico de la cultura organizacional y el proceso actual de inducción

Para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura organizacional del restaurante IP, se utilizó una encuesta y una entrevista.

#### 1. Cuestionario para medir la cultura organizacional

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL							
<b>Objetivo:</b> Determinar el esfuerzo realizado por el área de recursos humanos para el fortalecimiento de la cultura organizacional.							
<b>Empresa:</b> <u>Restaurante IP</u> <b>Puesto que ocupa:</b> _____ <b>Encuesta No:</b> _____							
<b>Instrucciones:</b> Para cada uno de los ítems, por favor marcar con una X la casilla que corresponda.							
<b>EDAD</b>							
Menor de 20	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más		
<b>GÉNERO</b>							
Femenino	Masculino						
<b>EDUCACIÓN</b>							
Primaria Incompleta	Primaria Completa	Básicos Incompleto	Básicos Completo	Diversificado	Técnico	Estudios Universitarios	Otros
<b>ANTIGÜEDAD</b>							
Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	De 6 a 9 años		
<b>Parte II</b>							
<b>Instrucciones:</b> Para cada uno de los ítems, por favor marcar con una X la casilla que corresponda,							
Descripción del enunciado	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Muy Poas Veces	Nunca		
1. Conozco la misión del restaurante y trabajo por ella							
2. La visión del restaurante es clara y precisa							
3. Conozco los objetivos de la empresa y trabajo por su cumplimiento							
4. Conozco la historia del restaurante y sus logros más importantes.							
5. Los valores del restaurante son respetados y guían nuestra vida laboral.							
6. Recursos Humanos realiza Campañas de valores							
7. Se realizan capacitaciones constantemente que refuercen los valores del Restaurante IP							

8. En el restaurante existen valores organizacionales aceptados y compartidos por la práctica total de los colaboradores.					
9. Me siento identificado (a) plenamente con el restaurante.					
10. Los objetivos que nos planteamos siempre son alcanzados.					
11. Las metas que nos proponemos siempre son alcanzables.					
12. El personal que labora en la empresa reconoce que el restaurante tiene resultados superiores con respecto a otros restaurantes de la ciudad.					
13. El personal de nuevo ingreso realizan las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de excelencia.					
14. La tecnología utilizada en el restaurante está dirigida al logro de los objetivos.					
15. La mejora de la calidad en el restaurante está relacionado con la tecnología utilizada.					
16. La preparación de los gerentes del restaurante es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.					
17. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente.					
18. La existencia de canales de comunicación ágiles y eficientes garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
19. En la empresa valoramos los esfuerzos de los gerentes por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.					
20. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar.					
21. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas de forma clara y directa.					
22. La empresa se preocupa porque yo esté actualizado.					
23. Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un solo equipo.					
24. Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.					
25. Me siento aceptado en el trabajo.					
26. Mi trabajo bien hecho hace la diferencia.					
27. Me siento pieza clave en el restaurante.					
28. El trabajo que hago es muy valioso para el restaurante.					
29. Siento que mi trabajo es reconocido.					
30. Mis compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.					
31. El restaurante reconoce el significado de la contribución que hago.					
32. Los incentivos económicos que nos proporciona el restaurante son adecuados.					
33. Me siento realizado al trabajar en esta empresa.					

34. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.					
35. Para mí, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficiencia.					
36. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
37. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.					
38. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores.					
39. El jefe inmediato cuenta con mi respeto.					
40. Recursos Humanos realiza capacitaciones.					

### ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Indicaciones: A continuación se le presentan los siguientes enunciados se le solicita que responda de forma clara y legible.

1. ¿Cuál es la filosofía empresarial (misión, visión y valores) del restaurante IP?

2. ¿Recibió inducción a la empresa cuando ingresó?

Sí

No

3. ¿Existen objetivos establecidos por cada área de trabajo?

Sí

No

El instrumento que se utilizó para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura organizacional considera seis componentes de la cultura organizacional como lo son: Identidad, comunicación, calidad, capacidades directivas, reconocimiento e incentivos y la contribución personal, dentro de los cuales están los ítems correspondientes a las características de la cultura.

Para llevar a cabo la medición se utilizó la escala de Likert discontinua que tiene los siguientes valores en cada uno de sus enunciados.

- Siempre= 5 puntos
- Casi siempre = 4 puntos
- Algunas veces = 3 puntos
- Muy pocas veces = 2 puntos
- Nunca = 1 punto

Fuente: Elaboración propia, con base en los autores (Hernández, Mendoza y González, s.f, p.10).

## 2. Guía de entrevista estructurada

La entrevista se diseñó para el personal administrativo como lo son: Gerente de Recursos Humanos y Gerente de operaciones.

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL							
<b>Objetivo:</b> Determinar el esfuerzo realizado por el área de recursos humanos para el fortalecimiento de la cultura organizacional.							
<b>Empresa:</b> <u>Restaurante IP</u>		<b>Puesto que ocupa:</b> _____			<b>Encuesta No:</b> _____		
<b>Instrucciones:</b> Para cada uno de los ítems, por favor marcar con una X la casilla que corresponda.							
<b>EDAD</b>							
Menor de 20	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más		
<b>GÉNERO</b>							
Femenino		Masculino					
<b>EDUCACIÓN</b>							
Primaria Incompleta	Primaria Completa	Básicos Incompleto	Básicos Completo	Diversificado	Técnico	Estudios Universitarios	Otros
<b>ANTIGÜEDAD</b>							
Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	De 6 a 9 años		
<b>Parte II</b>							
<b>Instrucciones:</b> A continuación, se detallan dos secciones para identificar factores que fortalecen la cultura organizacional.							
<b>A. Características de la organización</b>							
Identificar la filosofía empresarial, reglamentos, políticas y normas que rigen la organización.							
1. ¿Se tiene definida la filosofía empresarial (Misión, visión, valores) del Restaurante IP?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>				

Fuente: Elaboración propia (2020)

2. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, defina ¿Cuál es la filosofía empresarial (Misión, Visión y Valores) del Restaurante IP?

Misión:

Visión:

Valores:

3. Si la respuesta a la pregunta número uno es afirmativo, indique si la filosofía empresarial se encuentra en un lugar visible para los colaboradores.

Sí  No

4. ¿Cuentan con un plan de inducción para socializar a los nuevos colaboradores la cultura organizacional?

Sí  No

5. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, la inducción ¿Cuánto tiempo después de ser contratado, es recibida por los nuevos colaboradores?

Un mes  Seis meses  Un año

6. ¿Disponen de un plan de capacitación?

Sí  No

Si su respuesta fue positiva indique ¿Cómo es ejecutado?

¿Cuál es el tiempo estimado?

7. ¿Cuentan con manuales de normas y procedimientos de los distintos procesos de la organización?

Sí  No

8. ¿Están disponibles para que los colaboradores los consulten cuando sea necesario?

Sí  No

¿Por qué?

9. ¿Con que frecuencia reiteran los valores organizacionales con los colaboradores?

Trimestral  Semestral  Anual

10. Consideran la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones en los temas relacionados para mejorar la cultura organizacional

Sí  No

¿Cuál es el medio utilizado para obtener esta información?

11. Respecto a la comunicación, ¿Los medios se encuentran correctamente definidos?



Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
12. Los directivos gerenciales, ¿tienen definidos los medios de comunicación para compartir información con los colaboradores?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
13. ¿La empresa tiene algún programa de inclusión laboral?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
14. ¿Existen programas para evitar la discriminación a los colaboradores?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
15. ¿En qué porcentaje considera que el ambiente de trabajo actual está alineado a la cultura organizacional?			
16. ¿Establecen programas de motivación laboral?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
¿En qué consisten?			
17. ¿Realizan evaluaciones de desempeño?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
¿Con que frecuencia?			
18. ¿Los colaboradores reciben retroalimentación respecto a los resultados de la evaluación de desempeño?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
19. ¿En la organización se celebran logros, recompensas u otras actividades? ¿A través de que medio se realiza?			
20. ¿Realizan reuniones que permitan compartir opiniones a través de los jefes a los colaboradores y viceversa?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
¿Con que frecuencia y cuál es el objetivo?			
21. ¿Los colaboradores disponen de medios flexibles para solicitar permisos de ausencias laborales cuando lo necesiten?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
¿Por qué?			
22. ¿Considera que los colaboradores manejan un equilibrio entre trabajo y vida personal?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
¿Si su respuesta fue negativa indicar la causa?			
23. ¿Disponen de un plan de carrera para los colaboradores?			
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>

¿Cómo lo ejecutan?

24. ¿Consideran en sus procesos el plan de sucesión?

Sí  No

¿Cómo lo ejecutan?

25. ¿Predomina la comunicación formal entre los colaboradores?

Sí  No

¿Por qué?

26. ¿Disponen de un equipo de trabajo que vele por reforzar y fomentar la cultura organizacional?

Sí  No

¿Cuál es la función?

27. ¿Qué esfuerzos realizan para fortalecer la cultura organizacional?

28. ¿El desempeño de los colaboradores es compensado de forma equitativa?

Sí  No

¿Qué métodos utilizan?

29. ¿Qué característica de la cultura organizacional sobresale y es el motor fundamental de la misma?

### **B. Percepción de los colaboradores respecto a la cultura organizacional.**

Conocer la percepción de los colaboradores respecto a la cultura organizacional.

1. ¿Considera que los colaboradores viven y fomentan los valores organizacionales?

Sí  No

¿Por qué?

2. Las normas y conductas requeridas en la organización ¿Son respetadas por los colaboradores?

Sí  No

¿Por qué?

3. ¿Realizan reuniones mensuales para compartir los resultados obtenidos e identificar oportunidades de mejora?

Sí  No

¿Por qué?

4. Si la respuesta es positiva, ¿Las opiniones de los colaboradores son consideradas al momento de la toma de decisiones?

Sí  No   
¿Por qué?

5. ¿Considera que los directivos dan el ejemplo de la práctica de los valores?

Sí  No   
¿Por qué?

6. Si pudiera cambiar o sugerir procesos que aporten positivamente al fomento de la cultura organizacional ¿Que cambiaría?

¿Considera la existen de subculturas en la organización?

Fuente: Elaboración propia (2020)

## ANEXO III

### Fase II Evaluación del proceso actual de inducción

Para poder llevar a cabo la elaboración del programa de inducción fue necesario estudiar el proceso actual de inducción.

#### 1. Observación del proceso actual de inducción

Guía de observación		
<b>Objetivo:</b> Determinar el proceso actual de inducción.		
<b>Instrucciones:</b> A continuación se presenta una serie de enunciados marcar con una x en la casilla correspondiente.		
Descripción del enunciado	Si	No
1. El capacitador dió a conocer las instalaciones del restaurante.		
2. El capacitador brindó material de franquicia		
3. El capacitador brindó copia del menú		
4. El capacitador dió a conocer la misión del restaurante		
5. El capacitador dió a conocer la Visión del restaurante		
6. El capacitador dió a conocer los valores del restaurante		
7. El capacitador dió a conocer las políticas del restaurante		
8. El capacitador dió a conocer la Historia del restaurante		
9. El capacitador dió a conocer los slogans del restaurantes o frases representativas.		
10. El capacitador habló de las normas de higiene en el restaurante.		
11. El capacitador dió a conocer sobre manejo de químicos.		
12. El capacitador dió a conocer los procedimientos para manipulación de alimentos		
13. El capacitador presentó a los colaboradores con los otros miembros del equipo		
14. El capacitador hizo uso de videos de la franquicia		
15. El capacitador dió a conocer los estándares franquicia.		

Fuente: Elaboración propia (2020)

## 2. Evaluación escrita

Con la utilización de la evaluación escrita se determinaron los conocimientos adquiridos por los colaboradores durante el proceso de inducción actual.

Evaluación Escrita	
<b>Instrucciones:</b> A continuación, se detalla una serie de preguntas, se le solicita que responda de forma clara.	
1.	¿Se tiene definida la filosofía empresarial (Misión, visión, valores) de IP? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2.	Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, defina cuál es la filosofía empresarial (Misión, Visión y Valores) del Restaurante IP.
Misión:	
Visión:	
Valores:	
3.	En qué año se fundó el primer Restaurante IP
4.	En qué año se apertura el primer Restaurante IP en Guatemala
5.	Mencione los Slogans del restaurante IP
6.	¿Existen objetivos establecidos por cada área de trabajo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
7.	Si la respuesta anterior es positiva indique cuales son los objetivos de su área de trabajo.
7.	Defina la terminología L.A.S.T
8.	¿Cuáles son los 3 tipos de clientes frecuentes?
9.	¿Cuál es la regla de oro?
10.	¿Cuál es la regla de platino?

Fuente: Elaboración propia (2020)


## ANEXO IV


**Manual de inducción**  
**Restaurante IP**

Elaborado por:


Grecia Lima

Revisado por:

	<b>Manual de inducción restaurante IP</b>	Pág: 1 de 16
		Fecha de revisión: Julio 2020
		Fecha de aprobación/ firma :
<b>INTRODUCCIÓN</b>  La importancia de la inducción a una empresa da como resultado que el trabajo se realice de acuerdo a los estándares de la organización, por lo que con base a la investigación de los manuales de franquicia del restaurante IP, se crea un manual que dirija los procesos de inducción del restaurante, por medio de inducción específicas impartidas por los jefes inmediato.  El proceso permitirá que el colaborador conozca y se identifique con el restaurante, adopte la cultura organizacional del mismo y desempeñe sus funciones de acuerdo a los estándares de franquicia requeridos.  Se puntualizan los procesos a seguir para la ejecución de la inducción y se define la información del restaurante, dentro de ella: Visión, misión, valores, historia y políticas establecidas por franquicia.		

	<b>Manual de inducción restaurante IP</b>	Pág: 2 de 16
		Fecha de revisión: Julio 2020
		Fecha de
 <b>Objetivos del manual</b>  <b>Objetivo General</b>  Brindar al restaurante IP, una herramienta que permita que los encargados de llevar a cabo el proceso inducción sigan los pasos y lineamientos establecidos por franquicia, con el fin de que el colaborador se identifique con la empresa y adopte la cultura organizacional.  <b>Objetivos Específicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Lograr que el nuevo colaborador se identifique con la misión, visión y valores del restaurante IP, para que realice sus funciones de acuerdo al alcance de los mismos.</li><li>● Orientar al colaborador a desempeñar adecuadamente las funciones que realizan en el restaurante.</li><li>● Reconocer las características, normas generales, estándares de franquicia, prohibiciones y obligaciones.</li></ul>		



	<b>Manual de inducción restaurante IP</b>	Pág: 3 de 16
		Fecha de revisión: Julio 2020
		Fecha de aprobación/ firma :
<p style="text-align: center;"><b>Políticas del Manual</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● El proceso de inducción se debe de realizar a través del jefe inmediato de cada puesto o lo podrán impartir los colaboradores certificados.</li><li>● La inducción debe de realizarse antes de que el colaborador inicie con sus funciones en el restaurante y deberá de completar los módulos establecidos en el programa.</li><li>● Todos los colaboradores de nuevo ingreso deben de participar en el proceso de inducción.</li><li>● El proceso de inducción debe de seguir los lineamientos descritos en el presente manual y los módulos descritos en el programa.</li><li>● La misión, visión y valores deben de estar visibles dentro de las instalaciones del restaurante.</li></ul>		



## Manual de inducción restaurante IP

Pág: 4 de 16

Fecha de revisión:  
Julio 2020

Fecha de aprobación/ firma :

### Mensaje de Bienvenida

El restaurante IP, te da la bienvenida, a partir de este momento formarás parte de la familia IP, estamos muy emocionado en que formes parte del equipo es por ello que tu éxito en tu puesto de trabajo es muy importante para nosotros como lo es para ustedes.


Nuestro equipo de trabajo está comprometido con la excelencia del producto, del servicio y de la limpieza... con cada cliente todo el tiempo, entendemos que el primer día de trabajo puede ser abrumador es por ello que no debes dudar en abocarte a nosotros si tienes alguna duda o si necesitas más información, recuerda que estamos siempre enfocados en apoyarte.


Como parte de su bienvenida recorrerán las instalaciones, conocerán la filosofía del restaurante y se explicarán las funciones que realizarán en sus puestos de trabajo.


Recibe un cordial saludo y bienvenida de todo el equipo.


Atentamente.

Gerencia de Restaurante IP

	<b>Manual de inducción restaurante IP</b>	Pág: 5 de 16 <b>Fecha de revisión:</b> Julio 2020 <b>Fecha de aprobación/ firma :</b>
<b>Historia</b>		
<p>El primer restaurante IP se fundó el 7 de julio de 1958 en el área metropolitana de los Ángeles, en Toluca Lake, California sus fundadores son Aly y Jerremy Lap. El público americano rápidamente adoptó el concepto de un restaurante basado en uno de los platillos favoritos de América: los pancakes. en período de cuatro años, el número de unidades se incrementa a casi 50, muchos de ellos operados a través de franquicias.</p> <p>Actualmente existen más de 1960 franquicias ubicadas al rededor del mundo, en E.E.U.U hay más de 1500, Japón, México y Canadá también tienen varios restaurantes IP.</p> <p>El restaurante IP, tiene más de 50 años, el restaurante IP junto con nuestra compañía hermana Restaurante X, forma parte del grupo de Equipo de Equidad, como parte de una de las compañías de restaurantes más grandes del mundo.</p> <p>Mientras que la mayoría de los restaurantes IP son independientes y son operados bajo franquicias, cada restaurante IP es establecido con la reputación e historia del nombre IP. la mayoría de los clientes no encuentran diferencia alguna entre su restaurante y otro ubicado en una calle más adelante o que es propiedad de otra persona. Simplemente reconocen el nombre de IP. De ahí la importancia de que cada restaurante opere bajo los mismos estándares y procedimientos. Para ello, necesitamos ser conscientes de la historia del nombre IP y debemos compartir sus valores, su misión y sus estrategias.</p> <p>En el año 1961 cambio su logo</p> <p>El 8 de marzo del año 2011 abre el primer restaurante IP en Guatemala y en el mes de junio abre su segundo restaurante.</p>		

	<p align="center"><b>Manual de inducción restaurante IP</b></p>	Pág: 6 de 16
<b>Fecha de revisión:</b> Julio 2020		
<b>Fecha de aprobación/ firma :</b>		
<p align="center"><b>Misión</b></p> <p>Somos el restaurante Familiar # 1, que proporciona una experiencia de sabor, calidad, ambiente y servicio al cliente, de manera rentable fomentando el compromiso y desarrollo de nuestros colaboradores.</p> <p align="center"><b>Visión</b></p> <p>Posicionarnos como la mejor opción de desayunos</p> <p align="center"><b>Valores Franquicia Compartidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Integridad:</b> Hacemos lo correcto, estamos comprometidos con los más estrictos estándares de ética.</li> <li>● <b>Excelencia:</b> Esperamos lo mejor de nosotros mismos y de los demás.</li> <li>● <b>Innovación:</b> Encontramos nuevas formas creativas para deleitar a nuestros clientes.</li> <li>● <b>Responsabilidad:</b> Cumplimos con lo que prometemos. somos responsables de nuestras acciones.</li> <li>● <b>Inclusión:</b> Respetamos y valoramos la diversidad, nos beneficiamos de la variedad de puntos de vista.</li> <li>● <b>Confianza:</b> Colaboramos y creamos confianza a través de una comunicación abierta y honesta.</li> <li>● <b>Comunidad:</b> Hacemos una diferencia en los barrios y comunidades a las que servimos.</li> </ul>		

	<p align="center"><b>Manual de inducción restaurante IP</b></p>	Pág: 7 de 16
		Fecha de revisión: Julio 2020
		Fecha de aprobación/ firma :
<p align="center"><b>Valores Restaurante IP Guatemala</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Integridad:</b> Hacer lo correcto, ser responsables, honrados, honestos y leales en todas nuestras acciones.</li> <li>● <b>Excelencia:</b> Buscamos la mejora continua en todo lo que hacemos para cumplir con el tiempo y la calidad de nuestros productos y servicios.</li> <li>● <b>Compromiso:</b> Estamos identificados con nuestra organización, siendo parte de ella para lograr el cumplimiento de metas.</li> <li>● <b>Trabajo en equipo:</b> Integramos esfuerzos para superar los objetivos de nuestra organización.</li> <li>● <b>Proactividad:</b> Nos anticipamos y reaccionamos positivamente ante las oportunidades de mejora, innovando y tomando la responsabilidad de nuestras acciones.</li> </ul> <p align="center"><b>Nuestros Logos</b> Ven con hambre y vete feliz.</p> <p align="center">Servicio tan bueno como nuestros Pks.</p>		

	<b>Manual de inducción restaurante IP</b>	Pág: 8 de 16 Fecha de revisión: Julio 2020 Fecha de aprobación/ firma :
<b>Información de sueldo y horarios</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuándo y dónde se colocan los horarios.</li> <li>● Procedimiento para solicitar horarios</li> <li>● Políticas de horas de descanso y tiempos de comida.</li> <li>● Políticas de asistencia.</li> <li>● Procedimientos para reportarse enfermo</li> <li>● Asistencia a reuniones de equipo</li> <li>● Días de pago</li> <li>● Procedimientos de entrada y salida.</li> </ul>		
<b>Evaluaciones</b>		
<p>Los programas de evaluación del restaurante IP nos dan una visión general para asegurarnos que nuestro restaurante está ofreciendo alimentos y servicio de alta calidad a nuestros clientes, todo el tiempo.</p>		
<b>Tipo de evaluaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Evaluaciones de servicio al cliente</b></li> <li>● <b>Reporte de valuación de operaciones (OAR) auditoria internacional.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguridad e higiene de los alimentos.</li> <li>2. Especificaciones de los alimentos</li> <li>3. Procedimientos Estándares de operación (SOP)</li> <li>4. Capacitación.</li> </ol> </li> <li>● <b>Lista de verificación de manejo del restaurante (es diaria la realizan los gerentes de turno)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar y evaluar el restaurante desde un punto de vista del cliente.</li> </ul> </li> </ul>		



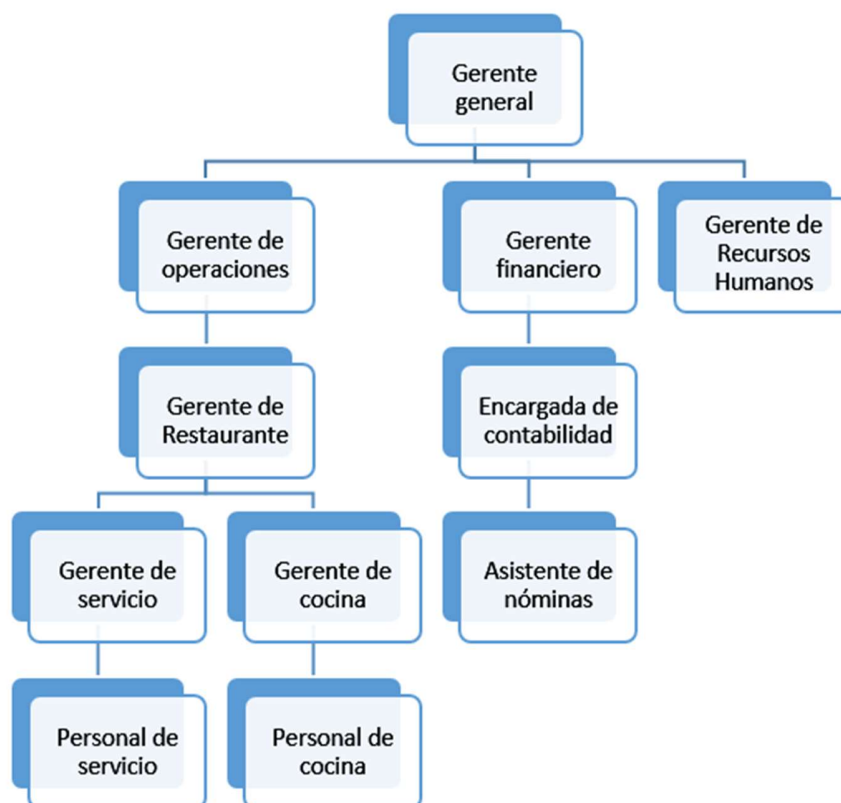
## Manual de inducción restaurante IP


Pág: 9 de 16

Fecha de revisión:  
Julio 2020


Fecha de aprobación/ firma :


### Estructura organizacional



	<p align="center"><b>Manual de inducción restaurante IP</b></p>	Pág: 10 de 16
		Fecha de revisión: Julio 2020
		Fecha de aprobación/ firma :
<p align="center"><b>Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilización del uniforme de forma adecuada</li> <li>● No se permite el uso de accesorios llamativos</li> <li>● No está permitido el pelo facial (bigote, barba, barbilla de candado, deben de recortarlos)</li> <li>● Joyería: se permite el uso de accesorios relacionados con el restaurante como botones o pines. No se permite el uso de piercings.</li> <li>● Equipos de comunicación personal: no se permite el uso de equipos de comunicación personal, por ejemplo: teléfonos celulares durante las horas de trabajo.</li> <li>● Maquillaje/uñas: El uso de maquillaje debe de ser moderado y apropiado al ambiente de trabajo. Las colonias, perfumes o lociones para después de afeitarse deben de ser discretos o no ser ofensivos. las uñas deben de estar debidamente recortadas y limpias y no se permite el uso de pintura de uñas o uñas artificiales.</li> <li>● Calzado: debe de ser adecuado al puesto de trabajo</li> <li>● No se permite el uso del uniforme en actividades que no sean correspondientes al restaurante.</li> </ul> <p align="center"><b>Seguridad e higiene</b></p> <p>Todos los colaboradores deberán de conocer los procedimientos para el lavado de manos, los tiempos críticos de temperatura, manejo adecuado e utensilios, uso de químicos, etc.</p>		



	<b>Manual de inducción restaurante IP</b>	Pág: 11 de 16 Fecha de revisión: Julio 2020 Fecha de aprobación/ firma :
<b>Seguridad e higiene</b>		
<b>Lavado de Manos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lavarse las manos es una de las formas más efectivas de prevenir la contaminación de alimentos. El lavado de manos de manera regular debe ser parte de su rutina diaria. ¡Nunca puede lavarse las manos en exceso!</li> </ul>		
<p><b>Haga énfasis en la importancia de lavarse las manos frecuentemente y de acuerdo a lo siguiente:</b></p>		
<p><b>Nota: Puede haber otras regulaciones locales para el lavado de manos, además de las mencionadas abajo.</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manos y uñas deben lavarse y limpiarse bien antes de manejar comida, utensilios o equipos para alimentos.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Algunos códigos de salud locales y estatales requieren el uso de guantes para el manejo de alimentos. <b>Los guantes no son un sustituto de un lavado de manos adecuado. Informe al estudiante si se requiere el uso de guantes en su área.</b></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lave bien sus manos y uñas después de cualquiera de las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Usar el baño.</li> <li>■ Tocar o rascar cualquier área del cuerpo, como orejas, boca, nariz, cabello.</li> <li>■ Tener contacto con áreas del cuerpo infectadas o sucias.</li> <li>■ Usar un pañuelo o una toalla de papel.</li> <li>■ Tocar equipo, superficies de trabajo o ropa sucias, etc.</li> <li>■ Manejar alimentos crudos, particularmente carnes y aves.</li> <li>■ Cada cambio de guantes.</li> <li>■ Manejar dinero.</li> <li>■ Fumar.</li> <li>■ Comer o tomar.</li> </ul> </li> </ul>		

	<p align="center"><b>Manual de inducción restaurante IP</b></p>	Pág: 12 de 16
		Fecha de revisión: Julio 2020
		Fecha de aprobación/ firma :
<p align="center"><b>Seguridad e higiene</b></p> <p align="center"><b>Como lavar sus Manos</b></p> <p><b>Revise la lámina de lavado de manos colocada sobre la tina para este propósito. Demuestre los procedimientos adecuados para lavarse las manos y luego pida al estudiante que lo haga.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lave sus manos con jabón desinfectante y agua caliente a (110°F o más) por lo menos 20 segundos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consejo: Cangar dos veces el “Happy Birthday” toma casi 20 segundos.</b></li> </ul> </li> <li>2. Enjabone hasta los codos.</li> <li>3. Ponga atención especial a las uñas y cumpla con los Reglamentos del Ministerio de salud, referente al uso de cepillo para uñas.</li> <li>4. Enjuague con agua tibia del grifo (110°F o más).</li> <li>5. Seque las manos con una toalla de papel.</li> <li>6. Cierre la llave del grifo usando la misma toalla.</li> </ol> <p><b>Nota: las tinas para lavado de manos deben ser dedicadas 100% a este propósito. No use estas tinas para tallar ollas, almacenar el trapeador o toallas, preparar alimentos, remojar recipientes o terminar tareas adicionales.</b></p>		



## Manual de inducción restaurante IP

Pág: 13 de 16

Fecha de revisión:  
Julio 2020

Fecha de aprobación/ firma :

### Seguridad en el restaurante

#### ***Procedimientos Adecuados para Uso del Cuchillo***

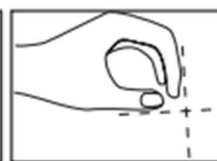
El uso correcto de un cuchillo del chef minimiza el riesgo potencial de lesiones:



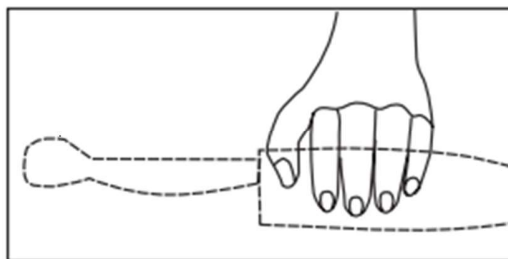
Sostenga el cuchillo




Forme una guía con la mano





Detenga el producto



Corte el producto

	<p align="center"><b>Manual de inducción restaurante IP</b></p>	Pág: 14 de 16
		Fecha de revisión: Julio 2020
		Fecha de aprobación/ firma :
<p align="center"><b>Nuestros beneficios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Alimentación</b> Comedor de empleado, (refrigeradora, microondas y utensilios) 20% de descuento en alimentación.</li> <li>● <b>Reconocimiento a los cumpleaños</b> Certificado de regalo del 50% de descuento de la cuenta, canjeable en el restaurante por consumo para que puedan compartir con la familia.</li> <li>● <b>Crecimiento laboral</b> El crecimiento de los empleados será por: cumplimiento de metas, evaluaciones mensuales y que cumpla con el perfil.</li> </ul> <p align="center"><b>Obligaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desempeñar sus labores con responsabilidad, cuidado y esmero.</li> <li>● Demostrar buenas costumbres.</li> <li>● Demostrar buenos hábitos de higiene</li> <li>● Asistir puntualmente a sus labores</li> <li>● Mantener limpio sus respectivos lugares de trabajo</li> <li>● Cumplir con las tareas de limpieza diarias asignadas</li> <li>● Todos los colaboradores deben de portar el uniforme de forma adecuada</li> </ul>		

	<b>Manual de inducción restaurante IP</b>	Pág: 15 de 16
		Fecha de revisión: Julio 2020
		Fecha de aprobación/ firma :
<p style="text-align: center;"><b>Prestaciones de ley</b></p> <p>Todos los colaboradores cuentan con las siguientes prestaciones de ley</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bono de incentivo laboral de Q.250.00 mensuales</li><li>• Aguinaldo</li><li>• Bono 14</li><li>• IGSS</li><li>• Vacaciones</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>Propina</b></p> <p>El porcentaje de propina varia del puesto desempeñado y se acredita a fin de mes.</p> <p style="text-align: center;"><b>Forma de pago</b></p> <p>La forma de pago es quincenal</p>		

	<b>Manual de inducción restaurante IP</b>	Pág: 16 de 16 Fecha de revisión: Julio 2020 Fecha de aprobación/ firma :
<p><b>Para concluir con el proceso de inducción deberá de completar las actividades de los módulos del programa de inducción.</b></p>		

## ANEXO V

## Fase III Propuesta del programa de inducción

Actividad	Referencia	Tiempo	Fecha	Complete	Nombre	Inicial Del	Firma de
		Estimado	Planificada	✓	Entrenador	Aprendiz	Revisión (gerente)
Complete papeleo de orientación	Mod. 1 WB pp. 1	10 min.					
Revise las políticas de recursos Humanos	Mod. 1 WB pp. 1	20 min.					
Observar "Shades of Harassment"	DVD	30 min.					
Complete la Hoja de Referencia Rápida del Nuevo Empleado		15 min.					
Revise información por contacto del restaurante	Hoja de Referencia Rápida del Nuevo Empleado						
Revise información del schedule y atención							
Revise estándares de uniformes							
Emitir los artículos de los uniformes IP							
Revise los estándares de presentación de IP							
<b>Capacitación</b>							
<b>Introducción a IP</b>							
Revise la historia del nombre IP	Mod. 1 WB pp. 4	30 min.					
Revise la historia de la franquicia	Mod. 1 WB pp. 4						
Revise el Menú de IP	Mod. 1 WB pp. 5	10 min.					
<b>Introducción a las Operaciones del restaurante</b>							
El Mapa de Aprendizaje del restaurante IP	Entrenador	15 min.					
Revise la terminología de IP	Mod. 1 WB pp.7	15 min.					
Recorrido del Restaurant	Mod. 1 WB pp. 8	20 min.					
Introducción al programa de Capacitación	Mod. 1 WB pp. 10	10 min.					
Complete la evaluación de estilo aprender	Mod. 1 WB pp. 13	10 min.					

## INTRO Módulo 1- CERTIFICACIÓN DE TERMINACIÓN

Firma del Aprendiz: \_\_\_\_\_

Nombre del Aprendiz: \_\_\_\_\_

Firma del Entrenador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrenador: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)

<b>Actividad</b>	<b>Referencia</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Fecha Planificada</b>	<b>Complete √</b>	<b>Nombre Entrenador</b>	<b>Inicial Del Aprendiz</b>	<b>Firma de (gerente)</b>	
<b>Revisión sobre la seguridad</b>		30 min						
Revise condiciones inseguras y accidentes	Mod. 2 WB pp.1							
Revise procedimientos de inspecciones OSHA	Mod. 2 WB pp.1							
<b>Seguridad General en el Restaurante</b>		30 min						
Revise procedimientos de "limpie conforme va pasando"	Mod. 2 WB pp. 2							
Revise procedimientos de reportar heridas	Mod. 2 WB pp. 2							
Revise equipo o herramientas de seguridad	Mod. 2 WB pp. 2							
Revise manejo de platos, cristalería y utensilios	Mod. 2 WB pp. 3							
Revise seguridad general en el uso de equipo	Mod. 2 WB pp. 3							
Revise evitando resbalones, tropiezos y caídas	Mod. 2 WB pp. 3							
Revise evitando lesiones en la espalda	Mod. 2 Wb pp.4							
Demuestre instrucciones para levantar objetos	Entrenador							
Revise evitando quemaduras	Mod. 2 Wb pp.4							
Revise uso de cuchillos	Mod. 2 WB pp. 5							
Revise el procedimiento para el uso adecuado de cuchillos	Entrenador							
Practicar el uso de cuchillos	Entrenador							
<b>Materiales Tóxicos o Peligrosos</b>			30 min					
Revise Hojas de Información Sobre Seguridad Materiales (MSDS)	Mod. 2 WB PP.7							
Ubicación de los (MSDS)	Entrenador							
Revise almacenamiento y uso seguro de productos químicos	Mod. 2 WB pp. 7							
<b>Manejo de emergencias</b>		30 min						
Revise números a llamar en casos de emergencia	Mod. 2 WB pp.8							
Revise procedimientos de evacuaciones	Mod. 2 WB pp.8							
Revise uso de extinguidores de incendio	Mod. 2 WB pp.8							
Revise ubicación de los extinguidores de incendio	Mod. 2 WB pp.8							

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)



Actividad	Referencia	Tiempo Estimado	Fecha Planificada	Complete √	Nombre Entrenador	Inicial Del Aprendiz	Firma de (gerente)
Revise uso y ubicación de otros equipos para emergencias de incendio	Mod. 2 WB pp. 9						
Revise procedimientos para primeros auxilios	Mod. 2 WB pp. 9						
Revise ubicación del botiquín	Mod. 2 WB pp. 9						
Revise procedimientos de robos	Mod. 2 WB pp. 10						
Revise procedimientos del sistema de alarma del restaurante	Mod. 2 WB pp. 10						
Revise procedimientos para los terremotos	Mod. 2 WB pp. 10						
<b>Seguridad en la comida e higiene</b>							
<b>Introducción de Enfermedades transmitidas por Alimentos</b>		30 min					
Revise población con alto riesgo	Mod. 2 WB pp. 12						
Revise alimentos mas propensos a volverse inseguros	Mod. 2 WB pp. 12						
<b>Revise riesgos potenciales a la seguridad de la comida</b>	Mod. 2 WB pp. 13	10 min.					
<b>Revise riesgos Biológicos</b>	Mod. 2 WB pp. 13	10 min.					
<b>Revise como la comida se vuelve insegura</b>		10 min.					
Revise manteniendo tiempo-temperatura	Mod. 2 WB pp. 14						
Revise la prevención de contaminación	Mod. 2 WB pp. 15						
Revise los hábitos de buena higiene personal	Mod. 2 WB pp. 16						
<b>Lavado de manos</b>		10 min.					
Revise como lavar sus manos	Mod. 2 WB pp.16						
Demuestre la manera de lavar sus manos	Entrenador						
<b>Limpieza y Saneado</b>		20 min.					
Revise procedimientos de la solución desinfectante	Mod. 2 WB pp. 18						
Demuestre procedimientos de preparar la solución desinfectante	Entrenador						
Demuestre las pruebas para la solución desinfectante	Entrenador						
Demuestre procedimientos para la limpieza y saneado de superficies en contacto con alimentos	Entrenador						
Demuestre procedimientos para la limpieza y saneado de equipo	Entrenador						

### Intro Módulo 2- Certificación de Terminación

Módulo completado (fecha): \_\_\_\_\_ Calificaciones de prueba - Escrito \_\_\_\_\_

Firma del Aprendiz: \_\_\_\_\_ Nombre del Aprendiz: \_\_\_\_\_

Firma del evaluador: \_\_\_\_\_ Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma del Entrenador: \_\_\_\_\_ Nombre del Entrenador: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)

Módulo 1 SERVICIO

Servicio

1.2

Lista de verificación de Entrenamiento /Agenda

Nombre del Aprendiz:

Actividad	Referencia	Tiempo Estimado	Fecha Planificada	Complete v	Nombre Entrenador	Inicial Del Aprendiz	Firma de (gerente)
Vea video del "Servicio tan bueno como Nuestros Pancakes"	DVD						
Revise la filosofía de "Servicio tan bueno como Nuestros Pancakes"	Mod. 1 WB. pp. 1	5 min.					
Revise "¿Por qué hay que ofrecer un gran servicio?"	Mod. 1 WB. pp. 2	10 min					
Revise "¿Qué es un gran servicio?"	Mod. 1 WB. pp. 3	10 min					
Revise "¿Qué esperan nuestros clientes?"	Mod. 1 WB. pp. 4	5 min.					
Revise Servicio básico vs. Gran servicio	Mod. 1 WB.pp.4	5 min.					
Tratando a los clientes de manera que quieran ser tratados	Mod. 1 WB.pp.5						
Contar con alguien	Mod. 1 WB.pp.6	5 min.					
Ser Escuchado	Mod. 1 WB.pp.8	15 min.					
Trátame bien	Mod. 1 WB.pp.11	10 min.					
<b>Revise "¿Cómo damos un Gran servicio?"</b>							
Comunicación con respeto	Mod. 1 WB.pp.14	15 min.					
Identificando el Tipo de cliente	Mod. 1 WB.pp.16	15 min.					
<b>Guías de IHOP para un Gran Servicio</b>							
Guías de Gran servicio para el Anfitrión/Anfitriona	Mod. 1 WB.pp.18	10 min.					
Guías de Gran servicio para el Mesero/Mesera	Mod. 1 WB.pp.19	15 min.					
<b>Revise "¿Cómo nos sobreponemos a una experiencia no tan satisfactoria?"</b>							
Manejo de quejas fáciles de corregir	Mod. 1 WB.pp.21	15 min.					
Manejo de quejas difíciles de corregir	Mod. 1 WB.pp.23	5 min.					
Practique usando L.A.S.T	Mod. 1 WB.pp.24	10 min.					

**Módulo de servicio 1- Certificación de terminación**

Módulo Completado (fecha): \_\_\_\_\_ (fecha)

Firma del Aprendiz: \_\_\_\_\_

Nombre del Aprendiz: \_\_\_\_\_

Firma del Instructor: \_\_\_\_\_

Nombre de instructor: \_\_\_\_\_

Firma del evaluador (gerente) : \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)

Actividad	Referencia	Tiempo Estimado	Fecha Planificada	Complete v	Nombre Entrenador	Inicial Del Aprendiz	Firma de (gerente)
Vea el video del "server Station"	DVD						
Revise introducción al flujo de trabajo	Mod. 3 WB.pp.2	10 mín.					
Demuestre el flujo de trabajo	Instructor	5 mín.					
Trabajo en Equipo del restaurante IP	Mod. 3 WB.pp.4	15 mín.					
El menú del restaurante IP	Mod. 3 WB.pp.5	5 mín.					
Revise sustituciones del menú	Mod. 3 WB.pp.5	15 mín.					
Discuta controlando el costo de la comida.	Mod. 3 WB.pp.6	10 mín.					
<b>Equipo del mesero/ fuente</b>							
Revise el uso y limpieza de la cafetera	Mod. 3 WB.pp.7	10 mín.					
Revise el uso y limpieza de las jarras de café	Mod. 3 WB.pp.7	5 mín.					
Revise el uso y limpieza de de la Hielera	Mod. 3 WB.pp.7	5 mín.					
Revise el uso y limpieza de la nevera	Mod. 3 WB.pp.7	5 mín.					
Revise el uso y limpieza de la máquina de jugos	Mod. 3 WB.pp.7	10 mín.					
Revise el uso y limpieza de la máquina de capuchinos.	Mod. 3 WB.pp.8	5 mín.					
Revise el uso y limpieza de de la batidora de malteadas	Mod. 3 WB.pp.8	10 mín.					
Revise el uso y limpieza de de la fuente de sodas	Mod. 3 WB.pp.8	5 mín.					
Practique el uso y limpieza del equipo	Instructor	20 min					
Demuestre el uso y limpieza del equipo	Instructor	30 min					
Preparación para su Turno- ¿Qué debe de saber?	Mod. 3 WB.pp.9	15 mín.					
Guía del Mesero para un Gran Servicio	Mod. 3 WB.pp. 10	5 mín.					
<b>Guía #1 - Una Bienvenida Cálida y Amable</b>							
Revise "Una bienvenida Cálida y Amable	Mod. 3 WB.pp. 11	5 mín.					

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)

1.4

Actividad	Referencia	Tiempo Estimado	Fecha Planificada	Complete v	Nombre Entrenador	Inicial Del Aprendiz	Firma de (gerente)
Saludo al cliente y presentación	Mod. 3WB.pp.11	10 mín.					
Haga 3 preguntas	Mod. 3WB.pp.11	15 mín.					
Tomar la orden de bebidas	Mod. 3WB.pp.13	10 mín.					
Revise necesidades especiales del cliente	Mod. 3WB.pp.14	5 mín.					
Revise el arreglo de la mesa	Mod. 3WB.pp.15	15 mín.					
Practique el arreglo de la mesa	Instructor	30 mín.					
Practique "warm, friendly welcome"	Instructor	10 min					
Demuestre "Bienvenida cálida y amistosa"	Instructor	10 mín.					

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)

Guía #2- Tomar la Orden del cliente							
Revise "tomar la Orden del cliente"	Mod. 3WB.pp.16	5 mín.					
Revise la preparación de bebidas y entrega	Mod. 3WB.pp.16	10 mín.					
Revise reglas generales para servir bebidas	Mod. 3WB.pp.17	5 mín.					
Practique servir las bebidas	Instructor	30 mín.					
Demuestre como servir las bebidas	Instructor	5 mín.					
Revise escuchar y la venta sugestiva	Mod. 3WB.pp.18	20 mín.					
Revise los procedimientos para Tomar la Orden	Mod. 3WB.pp.21	25 mín.					
Practique los procedimientos para Tomar la Orden	Instructor	30 mín.					
Revise tiempos de preparación y de orden -entrega de una orden	Mod. 3WB.pp.23	10 mín.					
Revise los procedimientos para ingresar la orden al sistema POS.	Mod. 3WB.pp.23	1 hora					
Practique ingresando la orden (otros meseros)	Mod. 3WB.pp.24	2 horas					
Revise los procedimientos cuando el sistema "se cae"	Mod. 3WB.pp.25	15 mín.					
Revise Trabajando con la cocina	Mod. 3WB.pp.25	15 mín.					
Practique "tomar la orden del cliente"	Instructor	1 turno					
Demuestre "Tomar la orden del cliente"	Instructor	10 mín.					

Actividad	Referencia	Tiempo Estimado	Fecha Planificada	Complete v	Nombre Entrenador	Inicial Del Aprendiz	Firma de (gerente)
<b>Guía #3- Pre entrega</b>							
Ver los estándares "pre entrega"	Mod. 3WB.pp.28	5 mín.					
Practique los procedimientos de "Pre entrega"	Instructor	1 turno					
Demuestre los procedimientos de "Pre entrega"	Instructor	10 mín.					
<b>Guía # 4 Entrega</b>							
Revise los estándares de "entrega"	Mod. 3WB.pp.28	5 mín.					
Revise preparación de productos responsabilidad del mesero	Mod. 3WB.pp.28	5 mín.					
Practique preparación de productos del mesero	Instructor	1 turno					
Revise los procedimientos para retirar ordenes de la barra	Mod. 3WB.pp.29	15 mín.					
Practique facilitar	Instructor	2 horas					
Practique facilitar	Instructor	2 horas					
Revise los procedimientos de Entregar la Comida	Mod. 3WB.pp.30	15 mín.					
Practique entregando la comida	Instructor	2 horas					
Demuestre los procedimientos de "Entrega"	Instructor	1 hora					

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)

<b>Guía # 5 post- Entrega</b>							
Revise los estándares de "Post-Entrega"	Mod. 3WB.pp.32	5 mín.					
Revise los procedimientos de "Dos mordidas" ó "Dos minutos"	Mod. 3WB.pp.32	10 mín.					
Revise los procedimientos de seguimiento a las peticiones especiales de los cliente	Mod. 3WB.pp.33	15 mín.					
Practique los procedimientos de "post entrega"	Instructor	1 hora					
Demuestre los procedimientos de "post entrega"	Instructor	15 mín.					
<b>Guía # 6 - Seguimiento</b>							
Revisar "seguimiento"	Mod. 3WB.pp.34	5 mín.					
Revise los procedimientos de "seguimiento"	Mod. 3WB.pp.34	10 mín.					
practique los seguimientos con el cliente	Instructor	1 hora					
Demuestre los procedimientos de "seguimiento"	Instructor	15 mín.					
<b>Guía # 7- Buen cierre</b>							
Revise los estándares de "Buen cierre"	Mod. 3WB.pp.35	5 mín.					
Revise antes de dejar la cuenta	Mod. 3WB.pp.35	10 mín.					

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)

Actividad	Referencia	Tiempo Estimado	Fecha Planificada	Complete √	Nombre Entrenador	Inicial Del Aprendiz	Firma de (gerente)
Revise los procedimientos para dejar la cuenta	Mod. 3WB.pp.35	10 mín.					
Revise los procedimientos para el Mesero cobra (non-server baking restaurant)	Mod. 3WB.pp.36	15 mín.					
Revise los procedimientos del mesero cobra (server banking restaurant)	Mod. 3WB.pp.36	30 mín.					
Practique como procesar pagos	Instructor	1 hora					
Demuestre el procesamiento del pago del mesero cobra	Instructor	15 mín.					
Revise Atendiendo a grupos grandes	Mod. 3WB.pp.46	10 mín.					
<b>Turno de Trabajo del Mesero</b>							
Revise los procedimientos de trabajo adicional diario	Mod. 3WB.pp.48	15 mín.					
Practique trabajo adicional diario	Instructor	1 turno					
Revise los procedimientos del trabajo adicional a la mesa	Mod. 3WB.pp.48	15 mín.					
Practique trabajo adicional a la mesa	Instructor	1 turno					
<b>Revise Guía del Mesero para un Gran servicio Hoja de referencia</b>	Mod. 3WB.pp.49	30 mín.					
<b>"Menú study" Completada y corregida</b>	Menú study guide	2 horas					
Practique trabajar la estación turno	Instructor	1 turno					
Practique trabajar la estación turno	Instructor	1 turno					
Prueba escrita completada y pasada	N/A	30 mín.					
Prueba de "Menú" completada y pasada	N/A	1 hora					
Prueba de aplicación completada y pasada	N/A	30 mín.					
Evalúe y retroalimente al finalizar el proceso de la estación							

**Módulo de servicio 3- Certificación de terminación**

Módulo Completado (fecha): \_\_\_\_\_

Menú, Calificación de prueba: \_\_\_\_\_

Firma del Aprendiz: \_\_\_\_\_

Firma del Instructor: \_\_\_\_\_

Calificación de prueba escrito: \_\_\_\_\_

Aplicación: \_\_\_\_\_

Nombre del aprendiz: \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia con base en los manuales del restaurant IP (2020)

## Anexo VI

### Propuesta del programa de inducción específica del puesto de mesero

Programa de inducción (Meseros)																									
No	Temas	Horario	Total de horas por día	Horario	Horas por actividad	Días para la capacitación												Firmas al finalizar cada actividad							
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
1	Inducción General (ver IG)	Día 1	8 horas	8:00 a 8:20	20 min																				
2	Evaluación del menú (primeras 4 páginas)	Día 2	8 horas		45 min																				
3	Capacitación práctica (toma de orden), capacitación Micros (área de bebidas y combinaciones de desayuno, omelettes), Demostración del procedimiento correcto para servir bebidas y platillos. práctica de los pasos de servicio				3 horas																				
4	Preparación de bebidas, tiempos de vida, presentación de bebidas.				1 hora																				
5	En piso: realizar práctica del ingreso de órdenes de bebidas y de combinaciones de desayuno con modificaciones. (sombra)				3 horas																				
6	Evaluación pasos de servicio																								
7	Tiempo de comida							30 min																	
8	Evaluación del menú (páginas 5,6, 7 y 8)				Día 3	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	45 min																	
9	Capacitación Micros (pancakes, crepas, waffles y ft)	2 horas																							
10	En piso: práctica de los pasos de servicio, ingreso de ordenes en micros y tomar orden junto con el entrenador (de sombra)	5 horas																							
11	Evaluación pasos de servicio																								
12	Tiempo de comida							30 min																	
13	Evaluación del menú (páginas 9, 10, 11)	Día 4	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	30 min																				
14	Capacitación Micros (sandwiches y entradas, dinner con modificaciones)				1 hora																				
15	Evaluación Micros				1 hora																				
16	En piso: ellos toman ordenes, ingresan las ordenes en micros (el entrenador es sombra de ellos)				5 horas																				
17	Evaluación pasos de servicio																								
18	Tiempo de comida							30 min																	

Fuente: Elaboración propia con base en las guías de franquicia del restaurante IP (2020)

19	Evaluación del menú de la página 1 a la 6	Día 5	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	30 min																
20	Capacitación Micros ( Specialty, menú de niños) y evaluación micros				2 horas																
21	Evaluación Micros				1 Hora																
22	En piso: Capacitación directa con clientes (de sombra)				3 horas																
23	Capacitación Barista				1 hora																
24	Tiempo de comida				30 min																
25	Evaluación del menú de las páginas 7 a la 11	Día 6	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	30 min																
26	Capacitación Micros y Evaluación práctica Micros General				2 horas																
27	En piso: Capacitación directa con clientes (con sombra)				4 horas																
28	Tiempo de comida				30 min																
29	Evaluación práctica: pasos de servicio, ingreso de ordenes				1 horas																
30	Capacitación sobre el manejo adecuado de químicos y la importancia de la higiene.	Día 7	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	1 hora																
31	Capacitación Micros y Evaluación práctica Micros General				2 hora																
32	En piso: Capacitación directa con clientes (los entrenadores serán sombra de ellos) y evaluación				4 horas																
33	Evaluación de todo el menú				30 min																
34	Tiempo de comida				30 min																
35	Capacitación Micros y Evaluación práctica Micros General	Día 8	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	1 hora																
36	En piso ellos toman ordenes, ingresan y dan seguimiento a sus turnos (con sombra)				6 horas																
37	Evaluación de pasos de servicio y Micros				30 min																
38	Tiempo de comida				30 min																
39	En piso ellos toman ordenes, ingresan y dan seguimiento a sus turnos (con sombra)	Día 9	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	6 horas																
40	Tiempo de comida				30 Min																
41	Evaluación Micros completa				1 hora 1/2																
42	Evaluación del menú de temporada	Día 10	8 horas y 1/2	8:00 a 16:30 hrs	30 min																
43	Ver puntos débiles en micros				30 min																
44	En piso: ellos con su área asignada de trabajo, toman ordenes, entregan bebidas y hacen todos los pasos de servicio.				6 horas																
45	Evaluación práctica: pasos de servicio, ingreso de ordenes (con prueba de producto)				1 hora																
46	Tiempo de comida				30 min																
47	Pasar por el área de hostess	11	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	2 horas																
48	Pasar por el área de combo				2 horas																
49	Pasar por el área de caja				2 horas																
50	Tiempo de comida				30 Min																
51	En piso: ellos toman ordenes, ingresan las ordenes en micros (el entrenador es sombra de ellos)	12	8 horas	8:00 a 16:00 hrs	1 horas ½																
52	En piso: ellos con su área asignada de trabajo, toman ordenes, entregan bebidas y hacen todos los pasos de servicio.				6 horas½																
53	Dar a conocer los puntos débiles y los puntos de mejora práctica y teóricamente				1 hora																
54	tiempo de comida				30 min																

Fuente: Elaboración propia en base a las guías de franquicia del restaurante IP (2020)



## ANEXO VII

### Fase VI Proceso de implementación del programa de inducción

<b>Presentación del programa</b>	
Actividad	Herramienta
I. Presentación con el equipo gerencial	Narrativa
II. Presentación del programa de inducción	Programa de inducción
III. Explicación de las fases del programa de inducción	Presentación de power point
<b>Proceso de implementación</b>	
I. Presentación con los miembros del equipo	Narrativa
II. Explicación del proceso que se llevará a cabo para la inducción	Narrativa
III. Dar a conocer las generalidades del restaurante y la filosofía empresarial	Presentación de power point de acuerdo a los módulos de la inducción
IV. Entrega de las guías de franquicia por cada puesto	Guías de franquicia por puestos
V. Entrega del menú	Fotocoías del menú del restaurante
VI. Historia del restaurante	Presentación de power point
VII. Generalidades de los puestos del restaurante	Videos de franquicia
VIII Actividades practicas	
IX Evaluaciones	Evaluaciones escritas

Fuente: Elaboración propia (2020)

## ANEXO VIII

### Fase V Evaluación del proceso de inducción

Para poder cumplir con los objetivos planteados en esta propuesta, se utilizará el modelo de inducción basado en los estándares franquicia y se hará uso de los siguientes instrumentos para medir su eficiencia.

#### 1. Guía de observación

Guía de observación		
<b>Objetivo:</b> Determinar el esfuerzo realizado por el capacitador para el fortalecimiento de la cultura organizacional, por medio de la inducción.		
<b>Empresa:</b> <u>Restaurante IP</u> <b>Puesto que ocupa</b> _____ <b>Guía No</b> _____		
<b>Instrucciones:</b> Para cada uno de los ítems, por favor marcar con una X la casilla que corresponda.		
Descripción del enunciado	Si	No
1.El colaborador se sabe la misión del restaurante IP.		
2.El colaborador se sabe la visión del restaurante IP.		
3. El colaborador sabe los valores corporativos del restaurante IP.		
4.El colaborador sabe los objetivos de su área de trabajo.		
5. El colaborador demuestra interés por alcanzar los objetivos del restaurante.		
6. El colaborador conoce las metas mensuales proyectadas.		
7. El colaborador realiza los procedimientos establecidos por franquicia para la apertura de su área de trabajo.		
8. El colaborador porta adecuadamente los accesorios que complementa su uniforme de acuerdo a su área de trabajo.		
9. El colaborador demuestra tener conocimiento del menú.		
10. El colaborador demuestra tener conocimiento del sistema Micross.		
11. El colaborador mantiene limpia su área de trabajo como lo establece franquicia.		
12. El colaborador tiene conocimiento del modelo de resolución de conflictos L.A.S.T		
13. El colaborador tiene conocimiento de los tiempos de preparación de los platillos (desayunos, almuerzos y cenas)		
14. El colaborador tiene conocimiento de los tiempos de entrega de los platillos (desayunos, almuerzos y cenas).		
15.El colaborador tiene conocimientos de los tiempos críticos de temperatura.		

Fuente: Elaboración propia (2020)

## 2. Evaluación Escrita

### Evaluación Escrita

**Objetivo:** Determinar los conocimientos adquiridos por el colaborador por medio de la inducción.

**Empresa:** Restaurante IP **Puesto que ocupa** \_\_\_\_\_ **GNo,**

**Instrucciones:** A continuación, se detalla una serie de preguntas, se le solicita que responda de forma clara y con letra legible.

1. ¿Quién es el fundador del Restaurante IP?
2. En qué año se fundó el primer Restaurante IP
3. En qué país se fundó el primer Restaurante IP
4. ¿Cuál es la misión del restaurante IP?
5. ¿Cuál es la visión del restaurante IP?
6. ¿Cuáles son los valores compartidos con franquicia?
7. ¿Cuáles son los valores del Restaurante IP en Guatemala?
8. En qué año se apertura el primer Restaurante IP en Guatemala
9. Mencione los Slogans del restaurante IP
10. ¿Existen objetivos establecidos por cada área de trabajo?
11. Si la respuesta anterior es positiva indique cuales son los objetivos de su área de trabajo.
12. Cuál es la regla de oro?
13. Cuál es la regla de platino?
14. Cuáles son los 3 tipos de clientes frecuentes.
15. Qué significa la terminología L.A.S.T

Fuente: Elaboración propia (2020)

## ANEXO IX

## Resultados del Diagnóstico de la evaluación de la cultura organizacional

Factor	Descripción del enunciado	Porcentaje obtenido en la evaluación
Identidad	1. Conozco la misión del restaurante y trabajo por ella	70%
	2. La visión del restaurante es clara y precisa	57.50%
	3. Conozco los objetivos de la empresa y trabajo por su cumplimiento	80.00%
	4. Conozco la historia del restaurante y sus logros más importantes.	55%
	5. Los valores del restaurante son respetados y guían nuestra vida laboral.	53.75%
	6. Recursos Humanos realiza Campañas de valores	27.50%
	7. Se realizan capacitaciones constantemente que refuercen los valores del Restaurante IP	31.25%
	8. En el restaurante existen valores organizacionales aceptados y compartidos por la práctica total de los colaboradores.	66.25%
	9. Me siento identificado (a) plenamente con el restaurante.	58.75%
calidad	10. Los objetivos que nos planteamos siempre son alcanzados.	48.75%
	11. Las metas que nos proponemos siempre son alcanzables.	56.25%
	12. El personal que labora en la empresa reconoce que el restaurante tiene resultados superiores con respecto a otros restaurantes de la ciudad.	56.25%
	13. El personal de nuevo ingreso realizan las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de excelencia.	28.75%
	14. La tecnología utilizada en el restaurante está dirigida al logro de los objetivos.	61.25%
	15. La mejora de la calidad en el restaurante está relacionado con la tecnología utilizada.	50%
	16. La preparación de los gerentes del restaurante es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.	68.75%

<b>Comunicación</b>	17. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente.	58.75%
	18. La existencia de canales de comunicación ágiles y eficientes garantizan el éxito de nuestro trabajo.	52.50%
	19. En la empresa valoramos los esfuerzos de los gerentes por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.	58.75%
	20. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar.	45%
	21. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas de forma clara y directa.	62.50%
	22. La empresa se preocupa porque yo esté actualizado.	30.00%
<b>Contribución personal</b>	23. Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un solo equipo.	55%
	24. Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.	46.25%
	25. Me siento aceptado en el trabajo.	88.75%
	26. Mi trabajo bien hecho hace la diferencia.	80%
	27. Me siento pieza clave en el restaurante.	61.25%
	28. El trabajo que hago es muy valioso para el restaurante.	78.75%
<b>Reconocimiento/ Incentivos</b>	29. Siento que mi trabajo es reconocido.	30.00%
	30. Mis compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.	30.00%
	31. El restaurante reconoce el significado de la contribución que hago.	36.25%
	32. Los incentivos económicos que nos proporciona el restaurante son adecuados.	17.50%
	33. Me siento realizado al trabajar en esta empresa.	52.50%
	34. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.	45%

<b>Capacidades directivas</b>	35. Para mí, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficiencia.	60%
	36. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	71.25%
	37. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.	55%
	38. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores.	60%
	39. El jefe inmediato cuenta con mi respeto.	67.50%
	40. Recursos Humanos realiza capacitaciones.	28.75%
<b>% General del diagnóstico</b>		<b>53.91%</b>

Los enunciados que están marcados de color amarillo están por debajo del 50%, lo aceptable como mínimo es el 75% y los enunciados marcados de color verde se encuentran entre el 80% o más que sería lo ideal.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel educativo de los encuestados.....	30
Tabla 2 Antigüedad de laborar en el restaurante .....	31
Tabla 3 Identidad de los colaboradores con el restaurante .....	31
Tabla 4 Calidad en cuanto al alcance de objetivos, metas y uso de tecnología.....	33
Tabla 5 Comunicación en el restaurante IP .....	34
Tabla 6 Contribución personal de los colaboradores del restaurante IP .....	35
Tabla 7 Reconocimiento e incentivos en el restaurante .....	36
Tabla 8 Capacidades directivas de los jefes directos y de recursos humanos .....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gráfica del rango de edad del personal encuestado .....	29
Figura 2 Gráfica de genero de los encuestados .....	30
Figura 3 Gráfica del conocimiento de la filosofía empresarial .....	38
Figura 4 Gráfica de recepción de inducción al momento de ingreso .....	39
Figura 5 Gráfica existencia de objetivos por área de trabajo .....	40