

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2808>

Importancia del proceso de inducción en la industria restaurantera, región costera del estado de Veracruz, México

Importance of the induction process in the restaurant industry, coastal
region of the state of Veracruz, Mexico

Miguel Ángel Barragán Villarreal

miguelangelbarragan@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2038-0269>
Universidad Veracruzana
Veracruz – México

Edna Libertad Barragán M.

edna.libertad@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-0528-7455>
Investigador independiente
Veracruz – México

Guadalupe Hortencia Mar Vázquez

ghmar@uv.mx
<https://orcid.org/0000-0003-4850-7348>
Universidad Veracruzana
Veracruz – México

María Teresa de Jesús Arroyo Gopar

tarroyo@uv.mx
<https://orcid.org/0000-0003-1651-3938>
Universidad Veracruzana
Veracruz – México

Rodrigo Efraín Hernández Hebrard

<https://orcid.org/0009-0008-2676-9439>
rehh0509@gmail.com
Investigador independiente
Veracruz – México

Artículo recibido: 02 de octubre de 2024. Aceptado para publicación: 16 de octubre de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


Los procesos de inducción para el ingreso y permanencia de los trabajadores en los diversos sectores se vuelven importantes en el contexto de los servicios que ofrecen las empresas en zonas turísticas como la de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río. El presente trabajo tiene como objetivo destacar la importancia de la inducción como elemento para el logro de la disminución de la rotación de personal en restaurantes de la región, a partir de la aplicación de entrevistas semi estructuradas, la observación y la documentación. Cabe destacar que el trabajo es de tipo cualitativo con alcance explicativo. Algunos de los hallazgos señalan que el restaurante en cuestión carece de mecanismos de capacitación continua para sus colaboradores, así mismo, obvia las condiciones mínimas informativas para los trabajadores, tales como el conocimiento de los alimentos que se venden, así como su tipo de preparación e ingredientes, la propuesta es por ello que transita por un proceso de inducción.

Palabras clave: contratación de personal, inducción, rotación, permanencia

Abstract

The induction processes for the selective admission and permanence of qualified workers in diverse sectors are becoming important in the specific context of the valuable services offered by businesses organizations in the tourist area of Veracruz and Boca del Río. This in common is a qualitative work with an explanatory scope that eagerly seeks to highlight the considerable importance of the elective induction to progressively reduce staff turnover in local restaurants in the region, based on the successful application of semi-structured interviews, accurate observation and proper documentation. Some of the findings indicate there is a lack of continuous training mechanisms for staff, that they neither receive information about the food being sold, nor its preparation or ingredients, which is why the proposal to go through an induction process.

Keywords: hiring of personnel, induction, rotation, permanence

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Barragán Villarreal, M. Ángel, Barragán M, E. L., Mar Vázquez, G. H., Arroyo Gopar, M. T. de J., & Hernández Hebrard, R. E. (2024). Importancia del proceso de inducción en la industria restaurantera, región costera del estado de Veracruz, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 2714 – 2725. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2808>

INTRODUCCIÓN

Una de las problemáticas que se presentan en los restaurantes de la región es la alta rotación de personal, que provoca pérdidas a la empresa y desaliento entre los empleados, causando afectaciones económicas al sector productivo. Es por ello que el proceso de inducción debe formar parte vital del proceso de contratación, pues es la primera impresión del empleado a la nueva empresa a la que sirve, es la fase en donde empezará a adaptar la misión y visión de la empresa como propia, como resultado se “pondrá la camiseta”; esto quiere decir que, al sentirse un miembro valioso de la empresa, empezará a buscar el beneficio de la misma, pues al crecer la empresa crecen los beneficios que para él corresponden.

Arias Galicia y Víctor Heredia en su obra *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* (2006) señalan que todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, “sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social” (p. 435). Una tarea de la administración es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa, por ello es que se sostiene que un trabajador cuando no se le compenetra con la empresa termina por rechazarla.

El proceso de inducción para el nuevo empleado no es difícil y no se necesita dedicar mucho tiempo, incluso este tiempo es muy bien invertido debido a que, a la larga no se perderá más tiempo en orientarlo y ubicarlo en sus obligaciones y beneficios dentro de la empresa.

Pareciera que la falta de dedicación de las empresas hacia sus nuevos empleados radica desde la falta de cultura del buen servir de los dueños al igual que a la falta de visión hacia sus empresas, pues al tener un personal perfectamente capacitado conforme a las necesidades de la organización, el trabajador podrá cubrir y mejorar su desempeño laboral sin necesidad de que pase más de una persona por el mismo puesto. La solución a esta problemática es entonces, una rápida revisión a los objetivos generales de la empresa y la aplicación de un buen proceso de inducción para tener como resultado el máximo aprovechamiento del personal y la calidad en los servicios que ofrece la organización restaurantera.

Al proceso de Inducción también se le denomina Onboarding, según Quintero (2023), este proceso a decir de diversos autores es muy importante debido a que puede llevar al fracaso el haber contratado una persona altamente especializada, que sin un proceso adecuado de inducción se convierte en un número más de rotación de personal, es decir el fracaso viene desde el momento que es el personal que se requiere para la empresa no se sintió a gusto, porque no fue debidamente interiorizado en la misma.

Uno de los elementos claves para lograr con éxito este proceso de inducción es procurar la satisfacción personal, lo cual garantiza un máximo aprovechamiento del recurso humano en cualquier organización; Héctor Bermúdez así lo considera en *La inducción general en la empresa*, entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico (2011)

Otros autores como Charles Cadwel (1993) lo denominan Socialización organizacional y es a partir de la década de los noventa que empiezan los consultores especializados a resaltar la importancia de lograr un recibimiento no sólo informado, sino retroalimentado por los nuevos trabajadores de la empresa, para lograr una interiorización exitosa.

El presente trabajo de investigación denominado “Importancia del proceso de inducción en la industria restaurantera, región costera del estado de Veracruz” se enfoca en el estudio de la aplicación del proceso de inducción y la importancia que se le concede; todo ello encaminado a reducir las cifras de rotación de personal, abarcando en el desarrollo de la investigación cuestionarios y conceptos básicos

del mismo proceso, con el fin de desarrollar un programa básico de inducción funcional para los restaurantes, considerando como punto inicial de ello a un restaurante -bar, en el municipio de Boca del Río, Veracruz.

En esta investigación se han aplicado saberes y experiencias derivadas del proceso de prácticas que se incluyen en la licenciatura en Gastronomía, de la Universidad de Oriente, es posible sostener que en diversos restaurantes en esta región de Veracruz, existen deficiencias en la correcta aplicación del programa de inducción (y en la mayoría, ausencia del mismo), derivando en un descontento generalizado, falta de apego y fidelidad a la empresa de parte del personal, traducándose todo ello en un alta rotación de personal, misma que es ratificada por el expresidente de la Asociación de Hoteles y Moteles de Veracruz, Ezequiel Guzmán Arango, entrevistado para esta investigación.

DESARROLLO

A continuación, se presenta lo que diversos teóricos y estudiosos sobre la materia de recursos humanos señalan respecto a la importancia de la inducción en una empresa. En primer término Corral C., Gil M., Velasco R. y Serrano M.(2011), a través del trabajo de investigación realizado para obtener el grado académico de maestría, denominado “La importancia del programa de inducción en las empresas del sector servicio”, en donde abordan la temática de la inducción en un hotel de Ciudad Obregón, en donde se realizó a manera de pre-diagnóstico y luego de diagnóstico una serie de entrevistas a los trabajadores del hotel, con respecto al programa de inducción que recibieron, luego de su contratación en esta empresa turística del norte del país. Cabe señalar que tal entrevista fue ejecutada a través de un cuestionario con 10 preguntas dicotómicas para los empleados; así mismo otro de los instrumentos que fueron utilizados son las entrevistas semi-estructurada, donde los trabajadores señalaron que no se les ofreció una inducción al momento de ingresar a laborar y al platicar con ellos se presentaba la ausencia de información relevante de la organización, por lo que el objetivo fue elaborar un programa de inducción que permitiera al empleado de nuevo ingreso incorporarse de manera idónea y oportuna al trabajo.

Por su parte Bermúdez H. (2011) en un artículo publicado en la Revista Universidad de El Rosario, denominado “La inducción general en la empresa. Entre proceso administrativo y/o fenómeno sociológico” señala que los procesos de inducción forman parte fundamental en el correcto funcionamiento de los recursos humanos, el cual basándose en varios autores prueba que sin este proceso no se llegaría al punto de tener empleados consientes de la labor de la empresa, y utilizando ciertos recursos sociológicos, muestra una paradoja en la que se hallan los especialistas en gestión humana. El autor estudia la manera de procurar la satisfacción de las personas en su ambiente laboral, evitando así el estrés generado por el propio empleo, se pretende cuidar la motivación y el bienestar de los trabajadores para lograr su alto rendimiento, su fidelidad y su permanencia en la empresa.

Por su parte Sangabriel (1999), presenta la propuesta de un programa de inducción para los empleados del Instituto de Pensiones del Estado (IPE), como parte de una tesis realizada para obtener el grado de maestro en Administración, en el área de Recursos Humanos de la Facultad de Administración, de la Universidad Veracruzana. En dicho trabajo el autor aborda el tema de inducción desde una perspectiva en la cual deja claro que el proceso de inducción es la base para la formación de cualquier empresa exitosa, señala que gracias a unos procesos bien establecidos la empresa no necesitará de invertir tanto tiempo y dinero en el proceso de reclutamiento y selección.

El autor explica las bases de la administración de los recursos humanos para la fácil comprensión del tema, facilitando la tarea de conocer acerca de esta área, aun sin tener conocimientos administrativos, el autor concentra su atención, que considera en su trabajo como objeto de estudio, la creación de un

programa de inducción para el sector público, específicamente para el Instituto de Pensiones del Estado. Aunque el trabajo realizado es una guía de conocimientos sobre los conceptos básicos de inducción, reclutamiento y selección. Cabe señalar que aun cuando toda empresa se rige por principios administrativos, para el caso que el autor presenta se retomarán algunos conceptos, pues se relaciona el tema del presente trabajo de investigación con el del autor Sangabriel, (1999) considerando ambas empresas como prestadoras de servicios, las necesidades de la empresa pública y del sector privado son diferentes, aun cuando convergen en algunos puntos.

Soto Ricardo (1993), presenta un trabajo de tesis denominado “La Administración de los Recursos Humanos en el Departamento de Alimentos y Bebidas”, trabajo realizado para obtener el título de licenciado en Administración de Empresas Turísticas, en donde el autor explica los términos que se aplican durante el proceso de reclutamiento y selección, considerando cada uno de los pasos y cómo se deben aplicar según la perspectiva administrativa, también explica la importancia de la capacitación y motivación como parte del procesos de inducción, así como la aplicación de un sistema disciplinario el cual abarca las razones para ser aplicadas y sancionadas de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, denominado Reglamento interno de trabajo, incluye diferentes posibilidades de despido, las entrevistas con los jefes inmediatos y las razones por las que el trabajador da por terminada su relación laboral con la empresa. El autor explica cada uno de los pasos, procesos y razones que la empresa o trabajador tienen contacto con los términos y pasos de la administración. Cabe señalar que los términos definidos y explicados por el autor serán utilizados dentro de este trabajo de investigación como guía para la definición de los conceptos a utilizar. Al estar de acuerdo con el autor con los términos que se necesitan en la aplicación de todo proceso de inducción y capacitación, pero este trabajo abarca solo el proceso como tal, pues considera que esta es la solución a la constante rotación, sin aplicar alguna técnica de investigación, para sostener esto.

Se hace mención que, aunque se aborda la Inducción, no es solo el procedimiento de crear un manual de inducción lo que se debe aplicar, sino que se requiere de un procedimiento completo para que el empleado, una vez contratado, sea más productivo en el menor tiempo posible. Por ello es que junto con el manual de inducción se requiere de un procedimiento para una guía de apoyo, especialmente para el personal que desarrollará el proceso de bienvenida e inducción, evaluándose y direccionando para que realice con éxito su proceso.

Quintero, (2023), expone en su trabajo de investigación que el 69 por ciento de los talentos contratados están en posibilidades de quedarse si es que reciben un buen proceso de inducción y que todo proceso de introducción debe considerar incluir cinco puntos fundamentales, los cuales son los siguientes: Bienvenida de cada trabajador, presentación de la empresa y la enseñanza sobre el funcionamiento de la misma, el establecimiento y explicación de las responsabilidades, funciones y alcances del rol del trabajador, integración al grupo de trabajo y la comprensión de lo que es la visión, misión y valores de la empresa.

La misma autora señala en su investigación que dentro del programa de inducción deben estar presentes departamentos como el de Recursos Humanos, quien debe abordar ante los nuevos empleados lo que es el cumplimiento de las cuestiones administrativas, legales y operativas de su trabajo y de la empresa. Este departamento o equipo de Recursos Humanos debe asegurarse de que los nuevos colaboradores entiendan su rol y expectativas relacionadas con este. Será también RRHH quien transmita a los nuevos empleados los valores, normas y comportamientos organizacionales, así como de relacionar a los nuevos talentos con el resto de las personas que conforman el equipo.

METODOLOGÍA

Para el trabajo de investigación que se presenta, es importante señalar que se trata de una investigación cualitativa, lo cual significa que tiene como objetivo la descripción de las cualidades del fenómeno, buscando un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. El presente trabajo de investigación se establece como una investigación del tipo cualitativa, de nivel explicativa.

Donde a decir de Arias F. (2006), la Investigación Explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto; ejecutada a través del método general denominado método de análisis. Se considera como método particular el análisis estructural para reflexionar y profundizar el entendimiento de la realidad sobre la organización administrativa de los recursos humanos en el enfoque de las repercusiones del proceso de inducción.

Por otra parte, el diseño de esta investigación está basado en la investigación documental y de campo. Para el presente trabajo fueron utilizadas como técnicas de recolección de datos, el análisis documental a partir de la lectura y análisis del material en texto (impreso y virtual) y así mismo, las entrevistas semiestructuradas y la observación, al considerar lo manifestado por los empleados y directivos de la muestra seleccionada plasmada en el instrumento utilizado. Cabe señalar que como instrumentos fueron elaboradas fichas bibliográficas (fichaje) para ordenar y clasificar información, datos, conceptos y teorías halladas a partir del análisis documental y un cuestionario de 23 preguntas como base de entrevista escrita, a manera de guía para la realización de las entrevistas.

RESULTADOS

El análisis sobre los procesos de inducción es resultado de un estudio realizado a los empleados de diferentes restaurantes de la zona de Boca del Río y una serie de entrevistas en donde se observó que la mayoría de los trabajadores no recibieron un adecuado proceso de inducción, tal proceso sólo consistió en una pequeña bienvenida en donde se les explicaba en términos muy generales, el funcionamiento, espacios físicos sobre todo y en algunos casos las reglas de la empresa, generando que el empleado desconociera el contexto laboral interno, además de no tener los conocimientos necesarios para desempeñar de manera correcta sus actividades dentro de la misma, de acuerdo a las normas, procesos y reglamento interno y sobre todo desconociendo estándares de calidad para la prestación de servicios de calidad.

Se observó durante las entrevistas que a los trabajadores no se les explicó elementos básicos del menú en donde se presenta la carta con los platillos.

Cabe señalar que los empleados en sus inicios indicaron que no sabían detallar los ingredientes, formas de preparación, métodos de cocción y guarniciones básicas para servir los alimentos dentro de las empresas restauranteras consideradas como muestra, y que hoy en día en muchos casos fueron estudiadas previo a la entrevista para el presente trabajo de investigación.

Así mismo se realizó un estudio a seis personas, del total que conforman la empresa objeto de estudio (Restaurante-Bar), dando como resultado que es necesario implementar un proceso de inducción que permita a todo el personal, tanto fijo como de nuevo ingreso, conocer todo lo referente a los valores, misión, visión, objetivos, metas, normas, políticas y lineamientos de la organización para la cual trabajan. En general se observa un desconocimiento de parte del trabajador por toda aquella información necesaria para la identificación con la organización.

Aunque no forma parte de la investigación, si se deja asentado que los trabajadores no se sienten motivados dentro de la empresa, dado que no cuentan con los beneficios sociales a que tiene derecho la clase trabajadora, como es Infonavit, Seguro Social, entre otros.

Se observa también que ni siquiera se impulsa a los individuos hacia la productividad a través de una forma económica, pues no se pagan buenos salarios, ni existen incentivos económicos adicionales a los salarios de los trabajadores. Se anota también, producto de la observación, que no existen opiniones, análisis, sugerencias aportadas por los mismos trabajadores, pues no existen canales de comunicación entre éstos y los directivos de la empresa, desperdiciando con ello una herramienta efectiva para analizar y resolver problemas de trabajo.

La entrevista semiestructurada que se utilizó en este estudio se diseñó con el fin de analizar el nivel de los empleados del restaurante-bar, con respecto a los conocimientos generales y específicos necesarios para desempeñar sus funciones.

Este constaba de un total de 23 preguntas, divididas en cuatro secciones importantes a analizar. Cada una planteando las situaciones más importantes de cada área, como la inducción general, la cual habla del conocimiento básico de la empresa en donde laboran, historia, misión, visión, políticas, lineamientos y normatividad de la organización, así como los aspectos más generales de la misma.

Como se puede apreciar, la inducción general no es prioridad dentro de la empresa, ni se toma en cuenta dentro de la organización, solo se le da al empleado una bienvenida breve que consiste en presentarle al jefe inmediato, sin ninguna información de carácter histórico y/o organizacional con respecto al lugar donde decidieron laborar, es decir sobre las jerarquías, puestos, localización en la empresa etc., si acaso y el nuevo empleado lo solicita e insiste, se le da un recorrido básico y breve que consta de una ubicación y señalamiento físico de algunas áreas que conforman la empresa restaurantera.

Este proceso de orientación acerca de las áreas físicas del edificio donde se ubica esta empresa restaurantera es llevado a cabo por la gerencia general, provocando que el nuevo empleado sienta una barrera entre la gerencia administrativa y él, teniendo como consecuencia que éste no se sienta parte o bienvenido en el restaurante. Jamás el trabajador, según explicaron, ha externado alguna duda durante esta demostración física del lugar, pues temen hablar aun cuando pudieran aportar algo valioso para el funcionamiento de la empresa.

La inducción como se ha señalado dentro de esta investigación es parte fundamental del proceso, pues es la oportunidad para "enamorar" al empleado, haciéndolo sentir un elemento importante para la empresa, a fin de lograr que éste se sienta compenetrado con la organización que lo contrató, contribuyendo al logro de las metas de la empresa con el fin de que ésta logre su permanencia en el mercado, siendo competitivos. Por otra parte, la empresa está dejando de lado la oportunidad de que el nuevo empleado pueda aportar nuevas ideas, desde un sentido "fresco" y no contaminado aun por el quehacer cotidiano de la organización. Ya que si bien es cierto, el incorporarse a una nueva empresa en la mayoría de los trabajadores implica una nueva esperanza de desarrollo y evolución profesional y personal que en muchos de los casos caen en la desilusión a partir de su experiencia en el primer día de acción laboral dentro de la empresa; ocurriendo que ese primer día resulte "su debut y despedida", ya que para algunos jóvenes profesionistas les basta con esta primera experiencia para decidir que no quieren pertenecer a una empresa que no cumple sus expectativas, ni siquiera en su primera vez de contacto; dicho por ellos: "para que estar en un lugar que no te sientes bien", "yo quiero aportar ideas", "solo la necesidad económica me hace trabajar aquí, pero encontrando una nueva y buena oportunidad me voy". Estos son algunos de los pensamientos que los empleados tienen y que reflejan el poco

arraigo e inconformidad de pertenecer a una empresa que no les ha brindado la satisfacción de sentirse orgullosos de ser parte de un equipo.

Con este análisis se concluyó que en el restaurante-bar analizado, la mayoría de los empleados conocen de manera general la empresa, a pesar de que tal información sobre la misma no fue brindada por la propia empresa, sino fue adquirida por medio de pláticas y preguntas entre los mismos trabajadores, deformándose algunos propósitos fijados por los propietarios del restaurante.

Esto nos deja ver que la inducción general es requerida por el mismo trabajador para la total comprensión de sus labores, pero al no ser facilitada, el empleado mismo busca la manera de conocerlo y poder así cumplir con sus obligaciones, aunque no siempre se asegura el éxito con ello, pues a la falta de información se genera una desinformación que conduce a una falta de efectividad organizacional.

Esto tiene como consecuencia, como ya se ha advertido, el que exista una desinformación y varias versiones en su mayoría erróneas, sobre lo que los empleados tienen como obligación, así como los beneficios dentro de la misma, laborando entonces en la incertidumbre total con respecto a lo que le conviene o no a ellos y a la empresa y cómo les afecta a los trabajadores que se cumplan o no las metas.

Al igual que se detectó que dependiendo de la situación estas reglas que no están establecidas, se modifican verbalmente siendo esto un problema, pues si algún empleado descansó ese día no se pudo enterar de esta situación y además sus compañeros le brindan la información que ellos entendieron, que no suele ser la misma que se modificó, observándose una falta de comunicación constante entre la gerencia y los trabajadores, apartado uno de otro, con expectativas diferentes de la misma organización en la que laboran.

Por otra parte, se ha considerado dentro de la investigación lo que se denomina capacitación y adiestramiento, estos dos elementos juegan un papel muy importante dentro de la organización, pero no hay que confundirlos, son totalmente diferentes, la capacitación tiene un significado más amplio y va dirigido a directivos y ejecutivos, mientras que el adiestramiento es más enfocado a operativos u obreros que hagan uso de maquinaria y equipo; para este caso se han considerado ambos conceptos y dadas las características del quehacer de los empleados de un restaurante, no podría considerarse en solo una dirección, por lo que se le ha denominado capacitación de procesos.

Cabe señalar que la capacitación de procesos se refiere al conocimiento más específico dentro de su área (del nuevo empleado); en donde deben dársele a conocer los procesos que son necesarios para la realización de sus tareas y que el empleado debe de saber y lograr ejecutar a la perfección dentro de la empresa, pues es todo lo referente al uso y operación de equipos, maquinaria, utensilios, aplicación, despacho, almacenamiento, así como protocolos básicos dentro de área.

La capacitación de procesos es proporcionar o transmitir los conocimientos que la empresa requiere que el empleado desarrolle dentro del área o departamento que se le asigne para el buen desempeño de sus actividades, ello implica darles la información y entrenamiento necesario, como herramientas que le permitan un mejor desarrollo laboral en beneficio de la empresa. Si bien es cierto, capacitar al empleado es una inversión a mediano o largo plazo para las empresas, que implica mucha paciencia, pues es un proceso que requiere de tiempo, aparte de que es un factor que motiva y retiene al empleado, permitiéndole aprender cosas nuevas que fortalezcan su desarrollo profesional y así mismo aportar ideas para el beneficio común.

Cabe señalar que algunos empresarios ven la capacitación como un gasto, lo que es erróneo, pues la capacitación y adiestramiento aparte de que es crecimiento personal para el empleado, también es un beneficio para la empresa, cuando al empleado se le capacita o se le adiestra su desempeño mejora notablemente, al no existir capacitación sucede todo lo contrario, afectando los resultados de manera negativa en la empresa, dándose la sustitución y/o rotación de personal, ya que no tendrían la capacidad para realizar un trabajo en forma adecuada.

En función de la investigación realizada, en lo correspondiente a la capacitación de procesos se analizó la cuestión de la inducción específica, es decir, se solicitó información a los trabajadores entrevistados sobre el conocimiento de las actividades, responsabilidades y normas que comprende el puesto que desempeña; la intención de los cuestionamientos fue el conocer el proceso de inducción por el cual el trabajador había sido introducido dentro de la empresa.

El resultado de estas preguntas indica si la inducción específica se lleva a cabo, al igual si quedó clara y presente para el trabajador. Como hemos mencionado este tipo de inducción es responsabilidad del jefe inmediato y no de la gerencia general, como hasta ahora se realiza dentro del restaurante analizado.

En el área de la cocina la mayora y encargada de la misma es la responsable de dicho proceso, este no es un paso necesario para la completa integración del empleado, pues desgraciadamente existe la cultura del aprendizaje "sobre la marcha" y es ésta la causante de que la empresa tenga muchos errores de parte de su nuevo personal, los cuales pudieran ser evitados si se incluyera la inducción específica dentro de la organización.

Los cuestionarios fueron aplicados particularmente al restaurante- bar, tanto a los empleados en el área de piso (meseros, cajera, personal administrativo) como en el área de cocina, ellos advierten que carecen de un manual escrito que les guíe sobre los procesos, normas y reglas específicas a desempeñar en su cargo; indicando que estos son adquiridos sobre la marcha e implementados por los mismo empleados, siendo que la empresa no estandariza los procesos para que la calidad que ésta persigue coincida con la que sus empleados deben imprimir en sus actividades; por ello se observan improvisaciones sobre problemáticas cotidianas o furtivas, pues se carece de elementos y herramientas estandarizadas (manuales) que le permitan al trabajador considerar y ejecutar las posibles soluciones para cada caso, creándose continuamente una serie de conflictos entre la gerente y los trabajadores y entre la gerencia y los propietarios, pues no existe nada por escrito, solo interpretaciones de cada uno de los implicados en sucesos específicos dentro del restaurante analizado.

Es posible considerar que la inducción específica, es sumamente necesaria, siendo estos conocimientos básicos para la realización de sus funciones y la compenetración con la empresa, tales como misión, visión, objetivos, lineamientos y políticas, entre otras, y que no son proporcionados por la gerencia administrativa. Afeitándose también a la gerencia general, la cual debe aplicar estos procesos de acuerdo con sus criterios sin que estos coincidan necesariamente con la anterior, resultando casi imposible alcanzar mejores resultados, cuando la gerencia administrativa y la general no cuentan con la misma información y el recurso humano carece de una interiorización de la organización a la cual sirve, porque estuvo ausente un programa de inducción.

Por otra parte, es importante señalar que en todo ámbito de nuestras vidas tenemos una obligación que cumplir y su mero cumplimiento nos deja a cargo de una responsabilidad sobre este cargo, mientras que por otro lado tenemos en contraposición un derecho y es justamente esta dualidad la que permite establecer o encontrar los distintos reglamentos de la vida que se aplican a una gran cantidad

de sucesos cotidianos o periódicos, por supuesto las empresas no son la excepción, pues si bien es cierto que una de las reglas básicas que encontramos es justamente las normas de convivencia, siendo aplicada a distintos ámbitos de nuestra vida, desde un reglamento de empresa donde tenemos una copropiedad que respetar en nuestra residencia, hasta el respeto y el orden que se debe tener en un grupo social determinado.

En nuestro ámbito de trabajo también tenemos reglas, siendo por ende un grupo en el que cada uno tiene obligaciones que cumplir y tiene una responsabilidad determinada en el objetivo común que persigue nuestro empleo, pero a su vez encontramos en estas normativas distintos derechos que se adjudican por el ejercicio de estas, desde percibir un salario hasta poder realizar reclamos de diversa índole.

De ahí la importancia de que el nuevo empleado conozca todas las regulaciones internas y externas que implica el desempeño de su trabajo.

Ahora bien, a este respecto y considerando la aplicación del instrumento, se logró constatar que sorprendentemente y contrario a los resultados anteriores, la mayoría de los empleados si tienen conocimiento de las normas y reglas que se consideran en su acción laboral dentro de la empresa

Si bien es cierto que los empleados conocen las "reglas y normas ", no ha sido a partir de un programa de inducción y se pudo constatar que lo que señalan como conocimiento de estos aspectos, se trata de simple información transmitida entre empleados y eventualmente por alguna circunstancia o problemática, ha sido señalada y corroborada por la gerencia, además de solo conocer aquello que les es importante, tal es el caso de días de descanso, jornadas laborales, pagos de horas extras, bonos y compensaciones, motivos de despido, no así respecto de las normas y reglas del ejercicio de su desempeño en cada área, eso con el tiempo lo van aprendiendo a veces por experiencias no gratas. Indican que no existen manuales de operación y que cada jefe de área " le pone su toque" (expresión dicha por los empleados entrevistados); otros más señalan que aun y cuando existan manuales "les daría flojera leerlos", para ellos es mejor la práctica o un curso de capacitación breve que les enseñe lo indispensable a este respecto. La mayoría sabe de la existencia de la ley laboral, pero no su manejo y contenido.

Respecto de los elementos cuestionados, muchos de ellos no conocen a ciencia cierta los rubros de sus aportaciones y descuentos, esto los consideran elementos "normales" para cualquier trabajador, sin embargo, no su correspondencia y beneficios como empleados; lo importante señalan, "es tener seguro e INFONAVIT" y cada vez que les surge alguna duda acuden con el departamento Administrativo o esperan a la siguiente quincena para ver si está igual que la anterior, para tomar así acciones. En este sentido es importante resaltar que toda persona que labora posee derechos y deberes, por lo tanto, el patrón debe regirse bajo este marco legal y propiciar un ambiente adecuado para el desenvolvimiento de los trabajadores y por supuesto darle a conocer a los empleados tanto sus derechos como sus obligaciones.

DISCUSIÓN

Luego de la presente investigación que nos interioriza hacia situaciones observadas en la industria restaurantera, al menos en la región costera del estado de Veracruz, lo que procede es la elaboración de una especie de manual general, elaborado a través de entrevistas a profundidad entre empleados de la industria restaurantera, en donde se consideren determinados puntos generales y específicos para la inducción en este sector turístico

CONCLUSIÓN

Se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

Esta condición está íntimamente relacionada con la forma en cómo se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas.

Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona; aún y cuando es en estos momentos, al inicio de cualquier labor, que más se necesita del apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

Si bien es cierto, a lo largo de este trabajo de investigación se ha considerado la importancia de la ejecución de la adecuada inducción al nuevo empleado, constatándose a través de una investigación de campo las particularidades que a este respecto presentan empresas restauranteras de la zona conurbada, seleccionada como muestra y como punto focal para la acción propositiva-correctiva el restaurante-Bar Gándara.

La acción fundamental del programa de inducción que se presenta como propuesta, es lograr que el nuevo empleado se identifique con la empresa y la sitúe como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que su buen desempeño como empleado, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos empresariales.

Ahora bien, para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo debe permitir encausar el potencial de la nueva persona y hacer coincidir en la misma dirección los propósitos y metas de la empresa, para lo cual, se han considerado para el desarrollo del programa de inducción un contenido distribuido en tres etapas en concordancia con una adecuada participación dinámica, interactiva, técnica y de conocimiento teórico; es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Sin embargo, es un hecho que, de forma paralela al proceso de inducción, la participación de jefes, gerentes y directivos será de suma importancia, principalmente en el sentido de la motivación, como acompañamiento y sostenimiento de la muestra del ambiente laboral, este hecho es fundamental de considerarse en la propuesta para comenzar a integrar al nuevo personal al desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

Ya que cabe señalar que, en la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios dan por resultado una mayor productividad; hoy en día, un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo y actuando mediante mecanismos que promuevan un funcionamiento adecuado de la organización, que provoque que las personas se sientan más satisfechas.

REFERENCIAS

C. Cadwell, Inducción del Nuevo Empleado. México. Editorial Trillas, 1991

C. Corral., M. Gil, R. Velasco, M. Serrano. La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. Revista El Buzón de Pacioli.No. Especial 74. 2011*

C. Sangabriel. "Propuesta de un programa de inducción para los empleados del Instituto de Pensiones del Estado". Tesis para obtener el grado de maestro en administración. Área de recursos humanos. UV. Veracruz, Ver. 1999

D. Quintero (2023, Abr, 13), Factorial, [Online], Available: <https://factorial.mx/blog/proceso-de-induccion-de-personal/>

E. Guzmán, (private communicationn), (2023).

F. Arias Galicia. y V. Heredia Espinosa. Administración de recursos humanos para alto desempeño. 3ra. Reimp. México. Editorial Trillas, 2006.

F. Arias, El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas. Editorial Episteme, 2012

I. Hernández. "La importancia de la comunicación y la capacitación dentro de las empresas". Tesis para obtener el grado de licenciado en Comunicación. Ciencias de la Comunicación. UV. Veracruz, Ver. 2015

R. Soto. "La administración de los recursos humanos en el departamento de alimentos y bebidas". Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas. Área de recursos humanos. UV.

Veracruz, Ver. 1993

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 