

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Gastronomía

**Desarrollo de un manual de inducción en el área de servicio para
colaboradores del restaurante “Dot House” en la ciudad de Cuenca**


Trabajo de titulación previo a
la obtención del título de
Licenciado en Gastronomía y
Servicio de Alimentos y
Bebidas

Autor:

Juan Fernando Fernández de Córdova Pesántez

Director:

Maricruz Fernanda Iñiguez Sánchez

ORCID:  0009-0000-8626-2308

Cuenca, Ecuador

2023-10-11

Resumen

La vinculación efectiva de nuevo personal en empresas de hospitalidad constituye un gran reto. En un mercado cada vez más competitivo, es determinante para los restaurantes contar con herramientas que maximicen la eficiencia con la que nuevos empleados se adaptan a su organización y, a su vez, que se reduzca la rotación de personal, la cual es consecuencia de insatisfacción laboral e implica costos elevados para las empresas. El presente trabajo tiene como objetivo el análisis, desarrollo e implementación de un manual de inducción para el área de servicio en el restaurante DOT HOUSE, en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Se parte de la pregunta ¿cómo se puede incrementar la eficiencia del proceso de contratación y vinculación de nuevos empleados a DOT HOUSE? Con esto se realiza una revisión bibliográfica que analiza la importancia de la implementación de un manual de inducción, tomando como referencia a restaurantes nacionales e internacionales. Luego se procede a realizar un análisis situacional de DOT HOUSE, a través de grupos focales y encuestas a miembros del equipo como también a clientes del restaurante. El resultado del presente trabajo es la elaboración de un manual de inducción para el área de servicio de DOT HOUSE, el cual hace énfasis en la cultura organizacional. De esta manera se logra optimizar los procesos de contratación y entrenamiento, lo que tiene un impacto positivo en la calidad de experiencia que DOT HOUSE ofrece a sus clientes internos y externos. El alcance del estudio también tiene un carácter social ya que una vez aplicado el manual en DOT HOUSE, éste puede servir como un recurso de referencia adaptable a otros restaurantes que lo necesiten.

Palabras clave: inducción, entrenamiento, hospitalidad, cultura organizacional



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

The effective recruitment of new staff in hospitality companies is a major challenge. In an increasingly competitive market, it is crucial for restaurants to have tools that maximize the efficiency with which new employees adapt to their organization and, in turn, to reduce staff turnover, which is a consequence of job dissatisfaction and implies high costs for companies. The present work aims at the analysis, development and implementation of an induction manual for the service area in the DOT HOUSE restaurant, in the city of Cuenca, Ecuador. It starts from the question how can you increase the efficiency of the process of hiring and linking new employees to DOT HOUSE? With this, a bibliographic review is carried out to analyze the importance of the implementation of an induction manual, taking as reference national and international restaurants. Then, we proceed to perform a situational analysis of DOT HOUSE, through focus groups and surveys to team members as well as restaurant customers. The result of this work is the development of an induction manual for the service area of DOT HOUSE, which emphasizes the organizational culture. In this way, it is possible to optimize the hiring and training processes, which has a positive impact on the quality of experience that DOT HOUSE offers to its internal and external clients. The scope of the study also has a social character since once the manual is applied in DOT HOUSE, it can serve as a reference resource adaptable to other restaurants that need it.

Keywords: induction, training, hospitality, organizational culture



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

Introducción	7
Capítulo 1: Los manuales de inducción	8
1.1. Concepto y componentes	8
1.2. La importancia de un manual de inducción en la industria gastronómica	11
1.3. Referencias de manuales de inducción	15
1.3.1. Chick-fil-A	16
1.3.2. Noé Sushi Bar	20
Capítulo 2: Procesos actuales en Dot House	25
2.1 Antecedentes de Dot House	25
2.2. Recopilación de información	27
2.3. Recopilación de la información interna	29
2.4. Análisis Situacional externo	32
2.4.1 Metodología	32
2.4.2 Exposición de resultados y análisis de respuestas	33
Figura 1	33
Figura 2	34
Figura 3	35
Figura 4	36
Figura 5	37
Figura 6	39
Figura 7	40
Figura 8	41
Figura 9	42
Figura 10	43

Figura 11	44
Figura 12	45
Capítulo 3: Desarrollo del manual de inducción para el área de servicio de DOT HOUSE	46
3.1 Proceso de reclutamiento y selección de aplicantes	46
3.1.1 Primera etapa: socialización de ofertas laborales en el área de servicio en DOT HOUSE	46
3.1.2 Segunda etapa: recepción de aplicaciones y selección de perfiles	48
3.1.3 Tercera etapa: entrevista telefónica y coordinación de entrevistas personales	49
Rasgos a tener en cuenta antes de agendar una entrevista en persona	50
3.1.4 Entrevista personal	51
Pasos para realizar la entrevista	52
3.1.5. Selección de aplicantes y proceso de notificación previo al inicio de labores	53
3.2 Capacitación en cultura organizacional al inicio del entrenamiento	54
3.2.1 Bienvenida	54
3.2.2 Política de puertas abiertas	57
3.2.3 Instrucciones que el nuevo personal debe conocer antes de iniciar el entrenamiento	57
3.3 Manual de funciones para el área de servicio	58
3.3.1 Jefe de servicio	58
3.3.2 Mesero	59
3.3.3 Cajero/a	61
3.4 Orden y limpieza	62
Protocolo de preparación y limpieza establecido para las áreas de servicio al cliente.	62

UCUENCA

3.4.1 Orden y limpieza previo a la apertura de sala exterior	63
3.4.2 Orden y limpieza previo a la apertura de sala interior	64
3.4.3. Orden y limpieza previo a la apertura de caja	65
3.4.4. Normas de aseo personal y correcto uso de uniformes	66
3.4.4.1 Recomendaciones de aseo personal de la empresa	67
3.4.4.2 Normas de Imagen personal, accesorios y fragancias.	67
3.4.4.3 Uniformes	67
3.5 Protocolo de servicio en el local para meseros	68
3.6 Protocolo de servicio al cliente para envíos a domicilio	70
3.6.1 Pedidos que ingresan a través de la página web:	70
3.6.2 Pedidos que ingresan por vía telefónica:	71
3.6.3 Pedidos que se realizan directamente en caja	73
3.7 Resolución de conflictos	73
Conclusión	77
Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexos	83

Introducción

En la ciudad de Cuenca el desarrollo de la oferta gastronómica en la última década ha sido notable. La creación de establecimientos bien estructurados con una propuesta de valor clara ha elevado los estándares de la industria en la ciudad. Esto complementa e impulsa su potencial turístico y tiene un impacto positivo en su desarrollo económico y sociocultural. Los restaurantes tienen un papel importante en la creación de plazas de empleo y dinamización de la economía local.

El servicio de alimentos y bebidas se caracteriza por su exigencia en múltiples aspectos. Estos deben manejarse con creatividad, responsabilidad y profesionalismo para lograr que una operación funcione de manera óptima.

La conexión humana es la base de la industria de la hospitalidad, por lo que es determinante seleccionar y capacitar adecuadamente el talento humano, y así incrementar las posibilidades de éxito de un restaurante. Esto se puede lograr mediante un proceso de selección efectivo, la creación de un ambiente laboral adecuado y el desarrollo de un manual integral para colaboradores como base de su proceso de entrenamiento.

Este trabajo se centra en el área de servicio del restaurante “DOT HOUSE”, área en la que el equipo de trabajo se relaciona directamente con el cliente. Por este motivo es indispensable seleccionar al grupo humano idóneo valorando esencialmente sus habilidades personales, ya que, a diferencia de las habilidades técnicas, estas resultan muy difíciles de entrenar.

Amabilidad, calidez y un alto nivel de energía, son algunas características que todo miembro de un equipo de servicio de excelencia debe poseer.

Estos rasgos naturales deben ser después complementados con un entrenamiento completo en las destrezas técnicas requeridas para el servicio de alimentos y bebidas.

La elaboración de este trabajo busca formalizar los procesos de inducción dentro de la organización, con el objetivo de desarrollar al talento humano adecuado para lograr la excelencia en el servicio, crecer como organización y brindar oportunidades laborales idóneas fomentando el desarrollo profesional de todos quienes se vinculen a la empresa.

Capítulo 1: Los manuales de inducción

1.1. Concepto y componentes

El término inducción, traducido del inglés “onboarding” es abordado como el proceso global que involucra a personas, procesos y tecnología para optimizar el impacto que una nueva contratación tendrá en una organización (Frear, 2007).

Surbhi (2016) describe al término inducción como la introducción a un nuevo empleado a su trabajo, mientras que la orientación se refiere a proveer información básica respecto a la organización empleadora.

Por su parte, Dávila & Pina-Ramirez (2018), manifiestan que inducción es el proceso a través del cual las empresas integran a nuevos empleados a su cultura organizacional y a su rol específico. Este proceso está diseñado para permitir a los nuevos empleados convertirse en miembros productivos del equipo de trabajo en el menor tiempo posible. Los autores sostienen que la influencia de la inducción en el desempeño de cada colaborador se extiende a lo largo de toda la organización y tiene relación directa con los resultados de la empresa. Por ello la inversión de recursos en el desarrollo e implementación de programas de inducción se justifica.

UCUENCA

Kauhanen (2010), refuerza esa idea al expresar que la inducción consta de toda acción que ayude a un nuevo empleado a integrarse a su comunidad laboral y su trabajo como tal. Esto incluye estar al tanto de la visión de negocio de la compañía, sus objetivos y valores, así como conocer a sus colegas, clientes y directores. La inducción se complementa por la igualmente importante orientación laboral en el cargo específico del nuevo colaborador.

Adicionalmente al concepto básico de inducción, cabe describir a la inducción estratégica, que de acuerdo a Christiansen & Stein (2010), es el proceso mediante el cual, un equipo de trabajo es reconstituido y enrolado para alinearse con la principal estrategia de negocio emergente en una empresa.

Para esta tesis, el término inducción, es considerado como el proceso global que experimenta un nuevo empleado desde su primer contacto con la empresa empleadora hasta estar totalmente capacitado para realizar sus funciones de acuerdo a los estándares de la organización a la que se vincula. Este proceso debe ser estratégico, comprensible y consistente iniciando con la selección de candidatos. Seguido por la introducción a la organización y la transferencia de sus valores. Finalmente se transmiten los conocimientos y destrezas que se requieran para el cumplimiento de sus funciones en un determinado cargo. El proceso de inducción debe ser cuidadosamente diseñado y estructurado a fin de desarrollar talento humano de alto nivel que comparta una misma cultura y visión (Krasman, 2015).

Invertir en el desarrollo de programas de inducción estratégicos para cada cargo dentro de una organización representa una oportunidad importante para potenciar el manejo acertado del capital humano. Frecuentemente las empresas invierten una cantidad de tiempo significativa en reclutar talento humano, la inducción es una pieza crucial para asegurar la retención y adecuada preparación del nuevo personal. (Graybill et al., 2013)

UCUENCA

La inducción, según Davila & Pina-Ramirez (2018), consta de dos distintos, pero complementarios componentes: inducción general e inducción específica.

- **Inducción general:** por medio de ella se da a conocer al empleado la cultura de la empresa al establecer puntos en común entre todo el personal independientemente del cargo. Esto incluye la historia de la compañía, el reglamento interno y los procedimientos generales establecidos a nivel transversal en la organización. Los empleados necesitan captar las reglas culturales de la organización, porque su manera de proceder en el trabajo y cómo otros lo perciben es parte de esa cultura. Es determinante que se transmita de manera clara, lo que es y no es aceptable dentro de la compañía.

Las organizaciones empiezan a crear una conexión emocional entre el empleado y el propósito de la compañía en este punto a partir de discutir y dar vida a la misión, visión y valores. Cuando los empleados se identifican con la misión de la empresa, se conectan con ella en un plano personal. Cuando conocen la visión, saben si pueden verse dentro de la compañía en el futuro. Y cuando sus valores y los de la organización están alineados, la probabilidad de que busquen oportunidades en otro lugar es reducida. (Davila & Pina-Ramirez, 2018, p.13)

- **Inducción específica:** es un proceso elaborado a medida para cada cargo en la compañía. Su objetivo es que el nuevo empleado asimile integralmente las características específicas del área a la que aspira ser vinculado. Este componente permite al empleado adquirir el conocimiento, habilidades y comportamientos que se requieren para desempeñarse a la altura de su cargo (Davila & Pina-Ramirez., 2018, p. 14).

UCUENCA

Las empresas emplean distintas maneras de abordar las capacitaciones a sus nuevos empleados de acuerdo a las que resulten más efectivas para un determinado tipo de empresa e industria. Algunas técnicas muy empleadas en la industria de restaurantes son: on-the-job training (OJT), videos, Buddy training, que se refiere al acompañamiento y guía por parte de un compañero de trabajo experimentado aprendizaje por observación, simulaciones, academias internas o externas y conferencias brindadas por profesionales, juegos, entrenamiento de aula y más. Para incrementar la efectividad, se pueden combinar varias técnicas como parte de cada programa de inducción (Rakicevik, 2008).

En la industria restaurantera, las actividades que el responsable de cada cargo debe realizar, con frecuencia no son únicamente individuales, sino compartidas. Estas requieren de una capacitación por parte del supervisor directo del nuevo empleado en su respectiva área. Además, en base a la experiencia en DOT HOUSE, es ventajoso que esta capacitación sea reforzada con retroalimentación por parte del equipo encargado del área a la que se vincula el nuevo colaborador. Esto reduce la posibilidad de que se pasen por alto detalles, simplifica el proceso de aprendizaje, conecta al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo en un plano personal y le permite alcanzar un óptimo desempeño en un corto periodo de tiempo (Baek & Bramwell, 2016).

1.2. La importancia de un manual de inducción en la industria gastronómica

De acuerdo a Valencia y Rodríguez (2004), el manual de inducción es una guía práctica para quien se vincula a la organización, cuya finalidad le permite tener una visión del propósito y estructura de la organización. Tiene además como objetivo dar a conocer las obligaciones y derechos de los trabajadores.

UCUENCA

Los manuales de inducción son una herramienta poderosa para mejorar la integración y socialización de nuevos empleados en su lugar de trabajo (Godinho et al. 2023).

Para la elaboración de un de un manual de inducción efectivo, es fundamental estructurar la bienvenida y el proceso de socialización organizacional:

La bienvenida: es el proceso a través del cual la integración de nuevos empleados es promovida, tanto en el ámbito social como en el de desempeño. En esta etapa adquieren conocimientos acerca de la organización, actitudes o comportamientos que les ayuden a volverse miembros de la compañía (Ashford & Saks, 2017); (Bauer, 2008).

Este proceso debe seguir tres objetivos claves, que son: lograr que los nuevos empleados se sientan una parte integral de la organización, que aprendan el lenguaje de la organización, su cultura, misión, estructura e historia, y que entiendan completamente los principios de su lugar de trabajo (Klein & Weaver, 2000). Armstrong & Stephen establecieron cuatro metas de la bienvenida a nuevos empleados:

1. Facilitar el proceso de integración a la organización.
2. Lograr que los nuevos empleados tengan una visión positiva de la organización.
3. Ayudar a los nuevos empleados a lograr un desempeño efectivo en el menor tiempo posible.
4. Reducir la posibilidad de que nuevos empleados quieran dejar la organización.

Proceso de socialización organizacional:

UCUENCA

Es el proceso mediante el cual un individuo adquiere la información social y las habilidades necesarias para el desempeño óptimo en sus labores (Maanen & Schein, 1977).

Es importante que las organizaciones implementen procesos de socialización organizacional, definiendo estrategias claras y los pasos que faciliten la inducción de nuevo talento humano (Pereira et al. 2020)

De acuerdo a Cardoso, 2016, Los contenidos sugeridos en un manual de inducción deben incluir:

- Nota de bienvenida por parte del principal responsable de la organización.
- Procesos administrativos
- Presentación de la organización (historia, misión, visión, metas estratégicas, valores, competencias horizontales de todos los miembros de la compañía, etc.).
- Áreas de negocio: actividades principales, productos y servicios.
- Estructura interna (cuadro identificando los departamentos de cada área y sus respectivos directores).
- Políticas de gestión de personal: perspectivas de desarrollo profesional y evolución, evaluación de desempeño, sistemas de remuneración, beneficios sociales, entre otros.
- Principios éticos y de conducta: confidencialidad profesional, vestimenta adecuada, entre otros.
- Información general: medios de comunicación internos, estándares de higiene y seguridad, entre otros.

UCUENCA

Existen diversos factores que los restaurantes deben considerar para incrementar sus posibilidades de éxito y lograr que este sea sostenible en el tiempo. Entre ellos están la definición del tipo de servicio, la creación de una estrategia operativa, el desarrollo de la experiencia del cliente, el diseño del menú, la planeación de marketing y quizá lo más importante, cultivar adecuadamente el talento humano. (Gadelrab & Ekiz, 2019).

Con frecuencia las organizaciones invierten mucho tiempo en adquirir talento humano, y tener una alta rotación de personal resulta en importantes gastos financieros para una organización. por lo que la inducción es una pieza crucial en asegurar la retención y preparación de sus empleados (Graybill et al., 2013).

Varios estudios demuestran que los programas de inducción incrementan la socialización de empleados en relación a los valores y metas de una organización. Además, la inducción efectiva ha sido relacionada positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso con la compañía, el desempeño en el trabajo y la retención de personal (Meyer, 2016).

El éxito en los negocios de hospitalidad como los restaurantes, depende de la calidad del capital humano. La educación del personal para el desarrollo de habilidades que incentivan la productividad mejora los resultados económicos de la organización. (Kleefstra et al, 2020).

En casos de negocios o emprendimientos pequeños como el de DOT HOUSE, es inusual que las políticas de la empresa y los manuales para empleados estén arriba en la lista de prioridades. Sin embargo, el hecho de crear, actualizar y transmitir las políticas de una compañía a sus empleados es un componente crítico para lograr consistencia y minimizar conflictos internos. Un manual para el equipo de trabajo correctamente elaborado es una importante fuente de guía e información tanto para los directores de un restaurante como para todos sus empleados. Un buen manual debe incluir lo que los empleados pueden esperar

UCUENCA

de la compañía, y lo que la compañía espera de ellos. Dicho manual se torna indispensable para establecer una cultura organizacional sólida por medio de reglas claras y absoluta transparencia con los nuevos empleados desde el primer día (Davidson, 2018).

En conclusión, los manuales de inducción constituyen una herramienta fundamental para establecer y replicar los procesos que resulten en la vinculación efectiva de nuevo personal a un restaurante. Cada empresa de servicio de alimentos y bebidas tiene la importante tarea de observar, investigar y elaborar un sistema de inducción de manera que el mejor talento se sienta atraído hacia la organización desde su primer contacto con ella. Esto se traduce en ambientes sanos de trabajo, lo que tiene como consecuencia una baja rotación de personal, factor que representa una gran ventaja dentro de una industria extremadamente competitiva.

1.3. Referencias de manuales de inducción

En el Ecuador, hasta el año 2019, el sector de servicios turísticos y gastronómicos abarcó más del 50% del número de empresas dentro de los sectores económicos (manufactura, comercio y servicios), además, fue el sector que generó mayores remuneraciones, manteniendo una relación directa con el número de personas ocupadas, y generó un mayor valor agregado bruto respecto a los otros dos sectores económicos mencionados (INEC, 2018a). Hasta el 2019, del total de empresas del sector servicios a nivel nacional, el 29% se dedicó a la actividad de hoteles y restaurantes, de los cuales, el 65% se encuentran ubicados en la sierra ecuatoriana (INEC, 2019).

Los datos expuestos, ponen en evidencia el potencial de la industria turística y gastronómica Ecuatoriana. Por lo que todos quienes formamos parte de la misma, tenemos la oportunidad de elevar constantemente los estándares de calidad y ser parte de los cambios positivos que continúen abriendo camino al

UCUENCA

crecimiento de la industria. Esto genera un impacto en la economía local, y encamina con el paso del tiempo al Ecuador, a posicionarse como un destino turístico y gastronómico del más alto nivel.

Existe una variada lista de empresas restauranteras ecuatorianas e internacionales que se destacan por su excelente manejo. Debido a esto la selección de las compañías a analizar para este trabajo no ha sido sencilla, para lo que se han establecido parámetros guía a fin de elegir organizaciones que estén en sintonía con la visión del restaurante Dot House.

1.3.1. Chick-fil-A

El primer manual a analizar, ha sido desarrollado por “Chick-fil-A”, una cadena de restaurantes de comida rápida nacida en Atlanta, Estados Unidos, cuyo restaurante original abrió sus puertas en 1967. Esta compañía se caracteriza por su cultura sumamente sólida. El propósito corporativo de la compañía, de acuerdo a su página web es “glorificar a Dios al ser un fiel representante de todo lo que nos es confiado a nosotros. Y tener una influencia positiva en todos quienes entran en contacto con Chick-fil-A (Chick-fil-A, 2022) (Williams, 2011).

Su fundador, S. Truett Cathy ayudaba a su madre desde muy pequeño, en el servicio de su pensión, de esta manera aprendió las claves para lograr que la gente se sienta bienvenida y apreciada, y descubrió la alegría que esto traía a su propia vida. Truett fue el personaje responsable de plasmar su amor por los clientes y pasión por el servicio. Logró esto en base a su fuerte liderazgo, y a los valores fundamentales que guiaban su vida y su manera de hacer negocios. (Chick-fil-A, 2022).

Chick-fil-A es una empresa comprometida con garantizar un espacio de trabajo en el que todos los empleados son tratados con honor, dignidad y respeto. Las políticas y procedimientos internos están cuidadosamente diseñados para

UCUENCA

respaldar este ideal. Desde sus inicios, Chick-fil-A se ha mantenido firme en sus horarios de atención, priorizando la posibilidad de que todos quienes forman parte de la organización puedan destinar los domingos a descansar, pasar tiempo de calidad con sus seres queridos, y dedicar tiempo a la oración si así lo prefieren. (Chick-fil-A, 2022). El hecho de que a la empresa no le preocupe la enorme cantidad de dinero que deja en la mesa al cerrar sus operaciones los domingos, explica claramente el tipo de cultura que está impregnada en la organización (Utakalla et al. 2017).

Chick-fil-A tiene una visión corporativa de cuidado. Los líderes de la empresa en todo nivel, están totalmente convencidos de que la amabilidad y conexión en los equipos de trabajo son determinantes para la identidad de la organización. Muchos negocios mencionan sus valores, pero lograr que todos los miembros de la empresa los vivan, particularmente en una organización del tamaño de Chick-fil-A es un reto enorme (Singal et al. 2017). “Todo inicia con nuestras prácticas y procesos”, expresa la directora de cultura de Chick-fil-A, Darya Fields. “No contratamos únicamente por competencias, contratamos a gente que se preocupa por la gente. Observamos el ciclo completo de vinculación, desde la inducción, entrenamiento y desarrollo, hasta evaluar el desempeño, para asegurarnos de que el trabajo es ejecutado en una manera que está alineada con nuestra promesa de marca” (Easley, 2021).

Chick Fil-A tiene la rotación de personal más baja por un margen importante, comparándola con cinco empresas similares dentro de la misma industria. (Comparably, 2023).

El departamento de recursos humanos de la empresa es proactivo para tener a sus locales provistos con suficiente personal adecuadamente entrenado de manera permanente. Para iniciar el año 2023 la escasez de personal en la industria de la hospitalidad es severa en los Estados Unidos, de acuerdo al diario

UCUENCA

Washington Post, de las once millones de vacantes disponibles en ese país, dos millones corresponden a trabajos en el sector de hospitalidad. De la gran cantidad de gente que perdió su trabajo en esta industria durante la pandemia, la mayoría han cambiado de línea de trabajo. (Bhattarai & Penman, 2023).

Para evitar problemas de falta de personal, Chick Fil-A publica constantemente sus ofertas laborales en su página web y en varias plataformas como quick-jobs, zippyapp, simplyhired, entre otras. Lo hace con el objetivo de recibir aplicaciones constantemente (quick-jobs, 2023), (zippyapp, 2023), (simplyhired, 2023).

Chick Fil-A busca principalmente gente joven debido a la gran cantidad de cargos que no requieren experiencia previa, y a la cantidad de tecnología que se maneja dentro de la organización. Para optimizar y acelerar los procesos de contratación, la empresa se apoya con la plataforma tecnológica "Workstream", la cual diseña soluciones para agilizar la comunicación con los aplicantes por medio de mensajes directos y SMS. Métodos de comunicación óptimos para conectarse rápidamente con el segmento objetivo de millennials y centennials. Otra herramienta provista por Workstream permite que los aplicantes agenden sus entrevistas en persona de acuerdo a su disponibilidad de tiempo. Esto es importante, debido a que quienes envían sus aplicaciones de trabajo a Chick-fil-A, seguramente también las envían a otras empresas mientras buscan empleo. Emplear este tipo de sistemas resulta muy ventajoso para Chick-fil-A, debido a que simplifican la comunicación con los aplicantes de calidad, asegurando en la mayoría de casos su vinculación a Chick-fil-A (Workstream, 2020).

Otra característica sumamente eficiente de emplear la tecnología al contratar, es no usar papel para la documentación que una nueva contratación requiere antes de iniciar su trabajo, como manuales para miembros del equipo, reglamento interno de la empresa, etc. Los líderes y franquiciados dentro de la organización se toman muy en serio la inducción de su personal. Esto indudablemente se

UCUENCA

traduce en equipos de trabajo eficientes, mayor índice de retención de personal, y mejor desempeño de cada unidad de negocio. (Workstream, 2020).

Una vez que un aplicante ha sido seleccionado y oficialmente contratado por Chick-fil-A, recibirá sus uniformes y las instrucciones principales antes de su primer día. A continuación, deberá llenar algunos papeles relacionados a su vinculación formal a la empresa a través de una aplicación móvil denominada Zippy App. Una vez completados estos requerimientos, el nuevo empleado recibe un correo electrónico por parte del equipo de liderazgo con la información relacionada a su primer día de orientación. Se recuerda al nuevo empleado que su orientación es pagada y se recalcan los detalles relacionados al horario y la correcta manera de llevar el uniforme para el primer día de trabajo.

Según la página web de Chick-fil-A, se indica que el primer día de trabajo inicia con dos horas de orientación; primero con un tour por el restaurante a fin de que el nuevo empleado se familiarice con toda la operación y sea presentado a sus compañeros. En segundo lugar, se realiza una capacitación en el funcionamiento de las aplicaciones móviles que utiliza el personal. Después de esto, comienza oficialmente el entrenamiento en el cargo específico. Todo este proceso es realizado por un supervisor, quien debe acompañar, explicar, guiar y despejar cualquier duda que el nuevo empleado tuviese respecto a cómo realizar su trabajo.

Chick-fil-A pone a disposición de sus empleados dos aplicaciones móviles. La primera, denominada GroupMe, promueve la comunicación ágil y efectiva respecto a temas relevantes para todo el equipo. En ella se anuncian capacitaciones, fechas próximas de eventos importantes, consultas a compañeros respecto a cambios de turnos, y es también un espacio para mensajes positivos de cumpleaños o felicitar a colegas por situaciones que lo ameriten. La segunda se denomina HotSchedules, es la aplicación a través de

UCUENCA

la que los empleados seleccionan sus horarios según sus rangos de disponibilidad de tiempo, de manera que sus horarios de trabajo puedan ser definidos. Esta aplicación también se utiliza para solicitar cambios de turno, permisos y días de vacaciones. Los permisos deben solicitarse con anticipación y los cambios de turno son viables únicamente si un determinado compañero está dispuesto a cubrirlo. El uso de la tecnología en este sentido, brinda a los empleados unos horarios de trabajo relativamente flexibles que se acomodan a sus situaciones personales (cfa avalon, 2023).

La tecnología está presente en Chick-fil-A desde el primer contacto con un aplicante. Su uso se incrementa al momento en que éste se incorpora al equipo de trabajo, esto permite deducir el por qué la organización atrae a un segmento joven. Grupo que se siente muy cómodo haciendo uso de herramientas tecnológicas que son diseñadas para optimizar su experiencia laboral. (Chick-fil-A, 2023).

En Estados Unidos, el portal de finanzas, economía y mercados “24/7 Wall street”, publica los resultados de un estudio realizado por el American Customer Satisfaction Index (ACSI). El índice ACSI analiza el nivel de satisfacción del cliente en cientos de empresas en industrias de servicio y realiza la publicación de un ranking de las mejores. “Chick-fil-A” es la única compañía de servicio de alimentos y bebidas que ha logrado estar en el top tres de la lista desde 2016. Esto demuestra que el trabajo que se realiza constantemente por una cultura organizacional sobresaliente, se traduce directamente en un alto índice de satisfacción del cliente, que a su vez genera grandes beneficios económicos para la empresa. Un motivo más para tomar esta compañía como referencia para el desarrollo de este trabajo. (247 Wall St, 2021).

Chick-fil-A es una corporación de gran tamaño, incluso para Estados Unidos, cuyo modelo de negocio se basa en servir comida rápida con calidad superior

UCUENCA

acompañada de un servicio centrado obsesivamente en la experiencia del cliente. DOT HOUSE, por otro lado, opera dos sucursales en la ciudad de Cuenca y es un concepto “casual dining” con una propuesta de comida japonesa y mediterránea enfocada en la frescura, sabor y equilibrio nutricional de sus productos. A pesar de las diferencias marcadas de conceptos y tamaños entre las dos organizaciones, analizar a gigantes de la industria como “Chick-fil-A” resulta sumamente valioso. Particularmente por tratarse de una empresa restaurantera destacada en el manejo de talento humano.

1.3.2. Noé Sushi Bar

El segundo caso de análisis es una compañía ecuatoriana líder en el servicio de comida japonesa a nivel nacional. Se trata de Sushicorp, empresa de la que son parte cuatro marcas de restaurantes de influencia asiática: Noé sushi bar, Kobe sushi, Nubori experience y Chef Choy. Sushicorp opera un total de 28 locales en todo el país empleando a más de 800 colaboradores y tiene la visión de expandirse fuera del Ecuador para el año 2024 (NOE sushi bar, 2022).

La marca que será tomada como referencia para este trabajo, es Noé sushi bar. Noé es un concepto de gama media / alta que basa su oferta gastronómica en la fusión de comida japonesa / ecuatoriana. Ofrece un servicio completo a la carta y también servicio a domicilio. Su menú es muy variado y extenso, incluye entradas frías y calientes, sopas, sushi, platos fuertes, postres, coctelería y todo tipo de bebidas. (NOE sushi bar, 2022).

El primer Noé sushi bar abrió sus puertas en Quito en el año 2004, y hoy en día la marca cuenta con once locales a nivel nacional. Con casi veinte años de experiencia en el mercado ecuatoriano, Noé es una marca muy representativa y un referente de éxito en la industria de la hospitalidad en el Ecuador. (NOE sushi bar, 2022).

UCUENCA

El año en que el primer Noé abre sus puertas, existía una limitada oferta de sushi en el Ecuador, y la propuesta con la que el restaurante entra al mercado resulta completamente innovadora. Su gastronomía fusión japonesa ecuatoriana, acompañada de una ambientación sofisticada y servicio personalizado fueron su fórmula inicial.

El emprendimiento se pone en marcha a partir de una amistad entre sus tres socios fundadores, cada uno brindando un importante aporte desde su área de *expertise*: María del Carmen Borja, Noé Carmona y José Miguel Fiorentino, quienes tenían una visión en común de la importancia de tener claro un propósito de servicio como pilar fundamental del proyecto. (Dávalos, 2020).

Casi dos décadas después, Noé se ha consolidado de manera notable, convirtiéndose en una de las marcas ecuatorianas más representativas en la industria restaurantera. Para lograr un nivel de crecimiento sostenible, en el que cada unidad de negocio sea rentable y opere en concordancia con su promesa de marca, es necesario planificar y estructurar los procesos de entrenamiento en cada área del restaurante. La consistencia en el servicio y la calidad de la comida con un solo restaurante es un reto (Rakicevik, 2008). Pero este reto adquiere otras dimensiones cuando las unidades de negocio se multiplican, particularmente en conceptos como Noé, en los que el nivel de destreza requerido de cada colaborador va de rango medio hacia arriba.

Para conocer más a profundidad los procesos de contratación y entrenamiento en Noé, se realizó una entrevista al Ingeniero Mario Alomía, quien se desempeñó como administrador del establecimiento de Noé en la ciudad de Cuenca durante cinco años desde su apertura.

El tiempo que NOE tiene presencia en el mercado y el gran trabajo realizado por los directores de la empresa, ha permitido que sus procesos mejoren

UCUENCA

continuamente, y con ellos sus manuales de funciones y procedimientos para cada área de sus restaurantes (Mario Alomía, 2022).

Según Mario, el contacto inicial de aplicantes que deseen vincularse al equipo de NOÉ se puede realizar a través de su página web, o al entregar directamente el CV en un determinado local donde el aplicante tenga la intención de trabajar. Por lo general, las personas referenciadas por gente vinculada a la empresa o a la industria tienen la oportunidad de acceder a una entrevista directamente.

Al tratarse de una industria caracterizada por la alta rotación de personal, es importante entrenar a personal adicional, siempre que la economía de la empresa lo permita. Esta práctica es beneficiosa, particularmente para empresas de hospitalidad que crecen al ritmo de Sushicorp (Biga et al. 2015). Esto garantiza que los equipos de trabajo de cada local se encuentren debidamente capacitados para brindar una experiencia acorde a la promesa de marca en todo momento.

El hecho de operar varias unidades de negocio de manera consistente, con buenos estándares de calidad y servicio es el resultado de una organización bien estructurada, explica Mario Alomía. Cada restaurante está organizado de manera jerárquica y cuenta con un responsable principal de la operación (*General manager*). Cada área es supervisada por un líder, el mismo que es responsable de organizar a su equipo de trabajo para que el restaurante cuente con suficiente personal para un óptimo desempeño en cada turno de servicio. Esta estructura organizacional definida, ha otorgado a Noé buenos resultados conforme la empresa ha incrementado su número de restaurantes, por lo que constituye un punto importante como referencia a tomarse en cuenta para el desarrollo de este trabajo. Para que un proceso de inducción a nuevo personal sea provechoso y efectivo, es necesario que la organización tenga lineamientos sólidos y personal muy bien entrenado en primer lugar, de manera que cuando

UCUENCA

llegue el momento de expandirse, los encargados del proceso de entrenamiento a nuevos colaboradores estén los suficientemente capacitados para dicha tarea y cuenten con material de respaldo en el que pueden apoyarse como guía.

Para tener la perspectiva de un ex empleado de NOÉ en el área de servicio, se realizó también una entrevista al señor Jorge Morales, quien formó parte del equipo de servicio de NOÉ durante cinco años. Antes de vincularse a NOE, Jorge trabajaba como mesero en un restaurante en Guayaquil, donde fue directamente reclutado por el director de operaciones de Sushicorp, Francisco Estrella, quien vio en Jorge excelentes cualidades para el servicio y lo citó a una entrevista con el coordinador del restaurante que requería personal al momento.

Al ser aceptado después de la entrevista, el nuevo empleado recibe un manual de funciones y procedimientos para su cargo, asignado de acuerdo a sus destrezas. Dicho manual contiene los lineamientos de conducta y las claves para un comportamiento adecuado con los compañeros de trabajo y con los clientes. Se hace énfasis en la importancia del cuidado e higiene personal mediante puntos específicos y finalmente se detallan las instrucciones de acuerdo a cada cargo (Jorge Morales, 2023).

En el caso del manual para servicio de sala, se explica el paso a paso del proceso desde la recepción al cliente hasta su despedida. Se proporcionan instrucciones relacionadas al número máximo de mesas que deberá atender cada mesero, la dinámica grupal de servicio y los casos en los que deberá acudir o reportar al capitán de sala. El aplicante a un cargo en servicio deberá aprender íntegramente la carta, para rendir pruebas teóricas antes de su entrenamiento en atención directa al cliente. El proceso de entrenamiento de un nuevo integrante dura quince días y es llevado a cabo conjuntamente entre el coordinador/a y el principal responsable del área a la que un nuevo aplicante se va a vincular. De acuerdo a Jorge “cada aplicante, incluso si se trata de nuevos

UCUENCA

miembros del equipo de servicio, debe hacer prácticas en todas las áreas del restaurante con el fin de tener un conocimiento profundo de los productos” (2023).

Particularmente en los restaurantes que ofrecen servicio completo, las experiencias de trabajo del personal de servicio deben ser capitalizadas por sus directores. Los aprendizajes de dichas experiencias deben ser compartidos de manera didáctica en reuniones previas a cada turno de servicio. A consecuencia de esto, una cultura de compartir el conocimiento y de aprendizaje continuo se fortalece (Boccia & Cseh, 2021). Esto es algo que se cumple en Noé, de acuerdo a Jorge, las reuniones previas a los servicios más importantes de cada semana, servían para hablar de errores previos y las acciones correctivas a implementarse, y para resolver conflictos internos oportunamente por medio de la comunicación activa y respetuosa (Jorge Morales, 2023).

Noé y Chick-fil-A presentan ejemplos sumamente útiles de culturas y estructuras organizacionales. Importantes puntos de interés surgen como resultado de la revisión de ambas compañías, los que serán abordados para el desarrollo de un plan específico para Dot House de manera coherente al concepto de restaurante.

Como lo demuestran las organizaciones tomadas como referencia, existen diversas herramientas tecnológicas diseñadas para agilizar el proceso de incorporación de nuevo personal. Las mejores opciones para el medio ecuatoriano deberán ser analizadas e implementadas en Dot House. Es importante aprovechar canales digitales para iniciar el proceso de análisis de perfiles y contratación.

El tono a emplearse con el nuevo personal en su proceso de entrenamiento y en las labores cotidianas de la empresa tiene que ser el mismo. Se debe transmitir los valores de la compañía tanto de manera verbal como escrita. Como lo expone Chick-fil-A, la manera de relacionarse entre todos quienes forman parte

UCUENCA

de la organización debe estar alineada con la cultura interna que se busca fomentar (Chick-fil-A, 2022).

Para concluir, las empresas anteriormente mencionadas, sirven de referencia e inspiración para DOT HOUSE, que debe iniciar un proceso de cambios y ajustes a fin de minimizar el riesgo que conlleva tomar el camino del crecimiento. El desarrollo de este manual, deberá desencadenar en el análisis y documentación de procesos y mejoras a implementarse en cada área del restaurante. La dirección de la empresa es incentivada por este trabajo a crear soluciones para mejorar constantemente las condiciones laborales para cada miembro del equipo de trabajo, y como consecuencia de ello, la experiencia de cada cliente que visite el restaurante.

Capítulo 2: Procesos actuales en Dot House

2.1 Antecedentes de Dot House

DOT HOUSE es un restaurante multi concepto de tamaño mediano que inició sus actividades en la ciudad de Cuenca en diciembre del año 2018. Surge como resultado de la fusión de dos conceptos pequeños que se pusieron en marcha en años anteriores: “ROLL.DOT sushi para llevar y a domicilio” inaugurado en 2013 y “DOT.SANDWICH” activo desde 2016.

La empresa ha crecido paulatinamente desde la inauguración de su primer concepto ROLL.DOT, el que contaba con cuatro colaboradores en un inicio. Tres años después, el local comercial contiguo a ROLL.DOT fue desalojado y con esto se desarrolla un segundo concepto de sándwiches y ensaladas denominado DOT.SANDWICH; con este nuevo concepto tres personas más se vinculan al equipo de trabajo.

UCUENCA

Para mediados del año 2018, el local más grande dentro de la misma propiedad donde funcionaban los conceptos previos, es desocupado y puesto a disposición. En este punto nace la idea de fusionar las dos marcas dentro de un mismo sitio, dando lugar a la creación de un nuevo espacio y un nuevo concepto más sofisticado, que demandaría la incorporación de varias personas al equipo de trabajo.

Los primeros seis meses de funcionamiento de DOT HOUSE, representaron todo un reto, consistían básicamente en apagar un incendio tras otro. Conforme pasaba el tiempo, era más evidente la necesidad de incrementar aún más el número de colaboradores. Fue indispensable una mejor estructuración del equipo, y establecer reglas y responsabilidades de una manera clara.

Después del primer año, el crecimiento de ventas se mantuvo consistente hasta el año 2020, cuando se detuvo todo a causa de la pandemia del COVID-19. Para este punto la empresa contaba con diecisiete colaboradores, quienes se mantuvieron enrolados durante la pandemia gracias a su apoyo y comprensión respecto a reducciones salariales que fueron necesarias por la situación.

Desde su apertura, DOT HOUSE consideró al servicio a domicilio como parte importante de su oferta de servicios. Debido a que el restaurante pudo operar por algo más que un año desde su inauguración, una base importante de clientes, ganados durante este tiempo, se mantuvieron durante la pandemia. Los ingresos generados de las ventas para consumo fuera del establecimiento permitieron que la empresa se mantuviera a flote durante este difícil período para toda la industria.

Para el segundo trimestre del año 2021, las cosas empezaron a mejorar. Y las ventas volvieron al camino del crecimiento, cosa que no se veía por más de un año. Al incrementar la demanda, la calidad del servicio se vio afectada debido al insuficiente número de colaboradores, por este motivo se ha reclutado y

UCUENCA

entrenando a nuevos miembros del equipo a fin de mejorar los estándares en el restaurante.

La complejidad que involucra el manejo de un grupo humano que ha ido en crecimiento dentro de la empresa demanda un fuerte liderazgo. Las decisiones con respecto a la dirección que toma la organización son determinantes e influyen en todos quienes forman parte de ella. Después de los primeros años de funcionamiento del restaurante, los altibajos y una pandemia de por medio, se ha puesto en evidencia la importancia de establecer y estandarizar procesos en cada área del restaurante, considerando que el área más sensible, es la encargada de contactarse directamente con el cliente.

DOT HOUSE ha alcanzado un punto de madurez, en el que hacer ajustes e implementar mejoras para elevar los estándares de calidad es la meta principal. Para lograrlo, es necesario desarrollar y establecer sistemas de inducción y manejo de recursos humanos que permitan fortalecer la cultura interna y cultivar el talento adecuado, de acuerdo a la visión de la empresa.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la industria gastronómica y turística reporta un importante porcentaje de crecimiento y participación en el Ecuador, por lo que el impacto socioeconómico de su desarrollo es sumamente positivo. Por este, y varios motivos más, es importante participar del esfuerzo colectivo por lograr la excelencia en la industria de la hospitalidad.

2.2. Recopilación de información

DOT HOUSE es una organización en la que las diferencias jerárquicas entre el personal no han estado marcadas, con el afán de fortalecer la colaboración, el trabajo en equipo y reducir las posibilidades de conflicto. El restaurante se ha manejado con un grupo mayoritariamente polifuncional, en el que cada persona puede ocupar un puesto diferente dentro de su área, o incluso cambiarse de área

UCUENCA

temporalmente en caso de que las circunstancias lo requieran. Esta modalidad de trabajo ha permitido que se consolide un equipo de veinte personas que funciona de manera eficiente, en el que los conflictos son esporádicos y que la mayoría de las veces se logran solucionar internamente entre los implicados. Además, siempre resulta beneficioso contar con gente apta en más de un área cuando alguien se indispone por problemas de salud o simplemente toma sus vacaciones. Las reseñas de clientes con respecto a la comida y servicio en las plataformas Google y Facebook tienen un promedio de 4.5/5 y la base de clientes frecuentes es importante de acuerdo a datos extraídos del sistema de facturación del restaurante. Sin embargo, en los últimos dos años, durante los cuales se ha requerido incorporar nuevo personal y el grupo ha ido en aumento, se ha evidenciado la necesidad de dar a la organización una estructura mejor definida. De modo que el crecimiento de la compañía sea viable con una base sólida en procesos establecidos que puedan replicarse de manera consistente.

DOT HOUSE es una empresa, cuya meta de crecimiento a corto plazo, es abrir una nueva sucursal fuera de la ciudad de Cuenca. Para lo que el desarrollo de manuales completos para cada área dentro de la organización es fundamental.

Es particularmente importante que exista un desarrollo de líderes en la organización, los encargados de roles de liderazgo deben ser entrenados de manera acorde a su categoría. Las habilidades emocionales y comunicacionales son determinantes en estos cargos. Empezando con el director de la empresa, los responsables de liderar en las diferentes áreas deben ser los primeros representantes de la cultura de la organización, así podrán transmitir dicha cultura de manera activa a los miembros de su equipo y a nuevos integrantes de la organización durante su proceso de vinculación a la compañía.

Después de casi cinco años desde su apertura, DOT HOUSE y los valores que definen su cultura han evolucionado; valores que deberán ser actualizados y

UCUENCA

plasmados por escrito y en medios que faciliten su clara comunicación a toda su fuerza laboral.

2.3. Recopilación de la información interna

DOT HOUSE es una empresa que maneja políticas de comunicación abierta en todo nivel. Es decir que cualquier miembro del equipo de trabajo puede dirigirse directamente al director de la organización en cualquier momento si así lo requiere.

Para promover la comunicación de temas importantes, se realizan reuniones del equipo de servicio y de cocina por separado. Estas suceden cada quince días, mientras que las reuniones de todo el personal se dan una vez por mes. Dichas reuniones tienen el objetivo de que cada integrante del equipo pueda expresar sus opiniones y sugerencias para discutirlos de manera respetuosa y frontal con sus compañeros de trabajo. Esto se realiza a fin de llegar a conclusiones valiosas que ayudan a mejorar el funcionamiento de la organización, y que las dudas o consultas que cualquier empleado pueda tener sean resueltas oportunamente.

Todos los miembros del equipo son incentivados periódicamente a realizar observaciones en la rutina diaria de su cargo, ya que a partir de ellas suelen surgir ideas y aportes importantes que pueden pasarse por alto por el jefe de área. De esta manera, la administración puede tomar la decisión de que las mejoras y correcciones que lo ameriten se implementen cuanto antes.

La información a analizar a continuación ha sido recopilada de dos sesiones realizadas a manera de grupo focal en febrero y marzo de 2023. Así como de una encuesta realizada a los principales integrantes del equipo de servicio de DOT HOUSE en la que sus respuestas se mantienen anónimas, con el fin de que compartan sin ninguna restricción sus pensamientos respecto a los procesos

UCUENCA

de contratación a los que cada uno de ellos fueron sujetos al vincularse a la empresa, y sus opiniones respecto a los procesos internos que se manejan en la actualidad.

Los temas que más conciernen a los miembros del equipo de servicio en relación la estandarización de procesos de vinculación de nuevo personal y protocolos de servicio son:

- Sistema de capacitación no definido: de acuerdo a la información provista por varios encargados del área de servicio, el proceso de inducción para cada uno de ellos ha sido diferente. Por ello es indispensable para la empresa, diseñar e implementar un sistema de inducción estructurado a fin de estandarizar los procesos de vinculación de nuevo personal al restaurante. Para la elaboración de dicho sistema es importante tener claro el objetivo que consiste en lograr que el nuevo personal se vincule a la organización y su cultura en el ámbito social, y alcance un alto nivel de desempeño en el menor tiempo posible.
- A pesar de la existencia de un extenso reglamento interno de trabajo, es necesario un manual de conducta conciso y detallado que cubra los lineamientos más importantes. Dicho manual debe comunicar claramente lo que es aceptable y lo que no dentro de la organización, así como las consecuencias respecto a faltas e incumplimientos. De acuerdo a los colaboradores con mayor tiempo en la empresa, es conveniente que esta información sea exhibida de manera breve, sencilla y atractiva, para que todo el personal pueda aprenderla y tenerla siempre presente.
- Establecer las funciones correspondientes a cada cargo: otro comentario que se ha repetido varias veces por miembros del equipo de servicio, es la importancia de establecer por escrito, un manual de funciones para

UCUENCA

cada cargo. Varios de ellos han expresado que al cabo de unas semanas se acoplaron a la dinámica de trabajo con todas sus responsabilidades. Sin embargo, opinan que el proceso puede acelerarse si el entrenamiento es respaldado con un manual de funciones que pueda ser consultado por cada nuevo empleado cuando lo requiera.

- Definir por escrito los procedimientos de solución de conflictos internos: actualmente se mantienen reuniones del personal con frecuencia. Esto con el fin de analizar los puntos críticos donde mejorar, y también para solucionar conflictos interpersonales a fin de mantener la armonía y la actitud de colaboración en el equipo. No obstante, varios comentarios de los colaboradores más experimentados, sostienen que la implementación de un manual de solución de conflictos con sus procedimientos estandarizados, constituirá una herramienta guía valiosa, en particular para los cargos de liderazgo en cada área de la organización.
- Documentar el protocolo de servicio detallado paso a paso: es importante que todos los encargados de servicio de sala estén íntegramente capacitados para realizar su trabajo, y que sepan cómo actuar ante situaciones especiales que pueden presentarse con distintos clientes. La capacitación verbal y práctica es crucial, pero tener un manual como respaldo, sobre todo en las etapas iniciales de entrenamiento, es muy importante para guiar al personal de servicio a hacer lo correcto en momentos de incertidumbre. Debido al carácter polifuncional con el que la mayoría de los empleados se desenvuelve en el restaurante, es habitual que encargados del área de bebidas o caja se desempeñen como ayudantes de servicio de sala cuando se los requiere. Para ellos, el manual de servicio estará disponible como una

UCUENCA

herramienta de consulta y estudio, de manera que los estándares se mantengan uniformes independientemente de que el mesero más experimentado o el ayudante de barra se encarguen de la atención a una determinada mesa.

- Protocolo de resolución de conflictos con el cliente: a diferencia de un producto, el servicio es único cada vez que se lo presta, y este no puede ser reembolsado en el caso de que un cliente se sienta inconforme con él. Por ello es importante tener procesos establecidos para la solución de conflictos con clientes insatisfechos, tanto con el servicio, como con la comida. Esto permite al personal de servicio tener planes de contingencia para actuar oportunamente a fin de lograr que el cliente se sienta valorado y que perciba su visita al restaurante como una experiencia positiva, a pesar de errores que, dado el nivel de involucramiento humano en la operación, pueden ocurrir.
- Acciones que fomenten una cultura de servicio, respeto y trabajo en equipo: de acuerdo a lo expresado por parte de los colaboradores, se debe trabajar por parte de la empresa en talleres y actividades que promuevan la empatía y la inteligencia emocional. Los valores de la organización deben practicarse por cada miembro del equipo, y sobre todo por quien esté a la cabeza, ejemplificando y transmitiendo las actitudes que reflejen la cultura que se pretende establecer.

2.4. Análisis Situacional externo

2.4.1 Metodología

Para determinar la metodología a utilizarse en este estudio, se tomó en consideración la accesibilidad a personas dispuestas a ser encuestadas al

UCUENCA

momento de finalizar su experiencia en el restaurante DOT HOUSE. Con el afán de obtener la mayor cantidad de información de valor en el menor tiempo posible.

La metodología utilizada es un muestreo no probabilístico por conveniencia, para el cual se toma en consideración a los clientes de DOT HOUSE entre los meses de noviembre 2022 a enero 2023, obteniendo de esta manera 93 encuestas completas.

El muestreo no probabilístico por conveniencia, es el procedimiento que consiste en la selección de las unidades de la muestra en forma arbitraria. Las unidades de la muestra se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad durante el período de investigación. (Navarrete, 2000).

Los datos son obtenidos utilizando el sistema de Google Forms que registra la encuesta completa por el o la cliente. El acceso a la encuesta se realiza por medio de un código QR que el cliente recibe al final de su experiencia en el local. De esta manera se garantiza que la información proporcionada por el encuestado no ha sido modificada, debido a que es procesada por el sistema informático. Adicionalmente, la información que la o el cliente proporciona se mantendrá en reserva, pues no se revelará su identidad ni las opiniones emitidas.

2.4.2 Exposición de resultados y análisis de respuestas

1.- Tipo de cliente:

UCUENCA

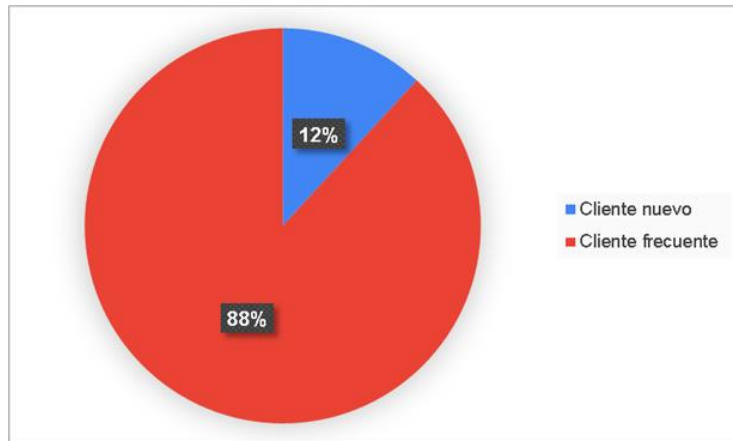


Figura 1

Particularmente en empresas de hospitalidad, la fidelización del cliente es un factor determinante para lograr el ideal de un negocio sostenible en el tiempo. El 88% de los encuestados visitaron DOT HOUSE por más de una vez, lo que indica que el objetivo de fidelizar al cliente se está cumpliendo en la empresa. Sin embargo, es importante implementar todas las herramientas que permitan optimizar y mejorar continuamente el área de servicio. De esta manera se incrementan las posibilidades de que los nuevos clientes que visitan el restaurante, se conviertan en habituales. El promedio actual de nuevos clientes es del 12% de acuerdo a la encuesta. Si DOT HOUSE consigue que al menos la mitad de esos clientes se vuelvan habituales por medio de las acciones correctas, esto tendría un gran impacto positivo en el crecimiento del negocio y su sostenibilidad a largo plazo.

2. Frecuencia de visita

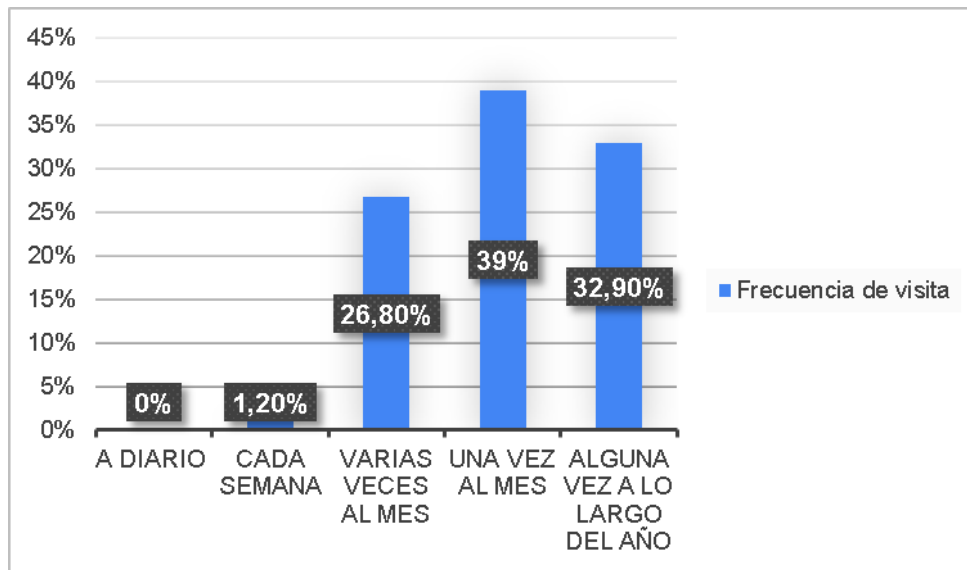


Figura 2

Los restaurantes que han logrado construir marcas fuertes, son aquellos que no solamente tienen una extensa base de clientes, sino una creciente base de *fans*. Los *fans*, son clientes especiales que identifican claramente a un restaurante como su favorito. Por supuesto son consumidores de sus productos y servicios con una frecuencia mayor al promedio. Obviamente estos clientes tienen un especial valor debido a su promedio de compra, pero adicionalmente, son clientes que promocionan su restaurante favorito cada vez que la oportunidad se les presenta.

Los resultados de esta pregunta ponen en evidencia que una mayoría del 67% de los clientes encuestados, visitan el restaurante por lo menos una vez por mes, lo que es positivo. No obstante, estos resultados tienen un margen para mejorar. Uno de los importantes retos de la empresa en la actualidad es incrementar la base de clientes habituales, y lograr que los clientes habituales se vuelvan *fans*. Para lograrlo, es necesario establecer procesos en el servicio, que faciliten fortalecer las conexiones entre los clientes y DOT HOUSE.

3.- Valoración de la percepción del cliente al ingreso al restaurante

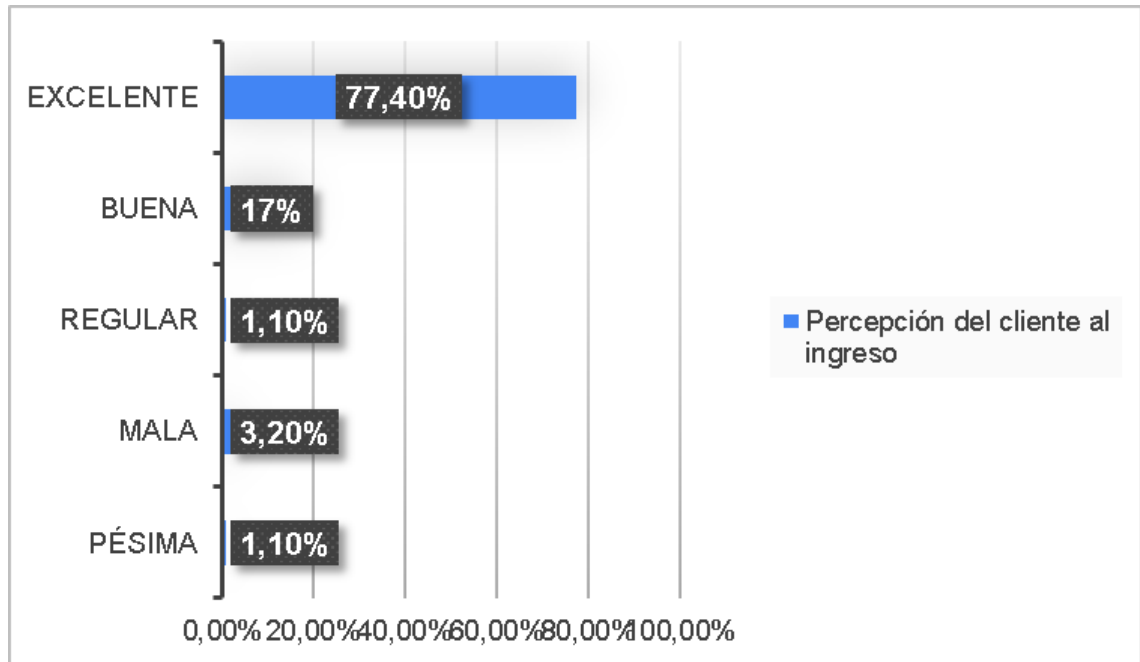


Figura 3

A pesar de que el 77,40% de las personas encuestadas califican como excelente la manera en que fueron recibidas, y un 17,2% la califican como buena, el porcentaje restante del 5,5% percibieron como malo al recibimiento por parte del personal del establecimiento. Por este motivo es importante analizar factores que afectan el nivel de atención en momentos críticos como horas pico. De esta manera es posible evaluar la necesidad de incorporar otra persona al equipo, o si realizar ajustes en el cuidado y responsabilidad de cada colaborador en el área resulta suficiente. El objetivo es lograr que la totalidad de clientes tengan una excelente experiencia desde que cruzan la puerta de entrada al restaurante.

4.- Valoración del servicio de bebidas al ingreso

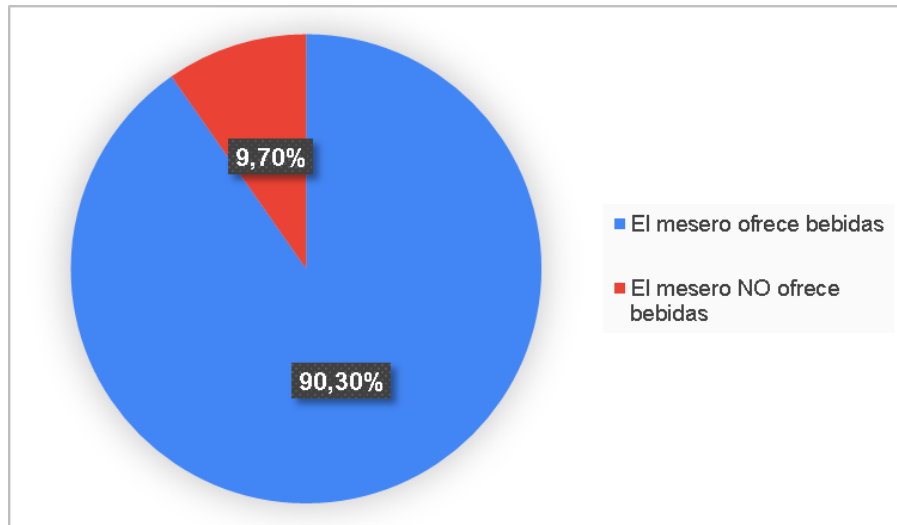


Figura 4

Es importante que la persona encargada de cada mesa se asegure de ofrecer bebidas y entradas al momento de ubicar al cliente en su mesa. Esto con el afán de brindar confort y atención al consumidor desde el principio de su experiencia. Más allá de que esta práctica no siempre se traduzca en ventas tempranas, un porcentaje de clientes disfruta de ordenar entradas y bebidas para la mesa al momento de tomar asiento, lo que resulta en un ticket promedio mayor, y por ende contribuye al rendimiento financiero del negocio. El porcentaje de incumplimiento con este paso es reducido, pero en base a la constante capacitación, el objetivo es llegar a un 100% de cumplimiento.

5.- Preguntas abiertas

Las preguntas número cinco y seis a continuación son abiertas. Han sido formuladas de esta manera con el objetivo de obtener información relevante para la empresa desde las distintas percepciones de los clientes. En primer lugar, con respecto a la actitud del personal de servicio, y en segundo lugar respecto a

UCUENCA

las cosas que cada cliente considere individualmente que se pueden o deben mejorar.

Para exponer de manera clara y accesible los comentarios y sugerencias más recurrentes, se han elaborado nubes de palabras con las respuestas cualitativas a cada pregunta abierta empleando el programa ATLAS.ti. Las nubes de palabras son herramientas visuales que permiten identificar fácilmente tanto lo positivo, como los *pain points* o puntos negativos descritos por los clientes en sus respuestas. Se caracterizan por mostrar las palabras en colores y tamaños diferentes, de manera que las más recurrentes son exhibidas en mayor tamaño y en colores más llamativos.

6.- Valoración de la actitud del personal de servicio



Figura 5

Esta pregunta abierta se realizó para identificar los principales adjetivos que se asocian al equipo de servicio de DOT HOUSE. Las palabras que se repiten en más ocasiones son: muy, amable, bien, atento y excelente, lo que demuestra que el trabajo interno en fomentar una cultura de colaboración y un espacio laboral sano en la empresa está impactando positivamente en la actitud del equipo. Sin embargo, hubo calificativos negativos en dos ocasiones haciendo

UCUENCA

alusión a mala voluntad por parte de la persona que prestó el servicio en ese momento. Para solucionar esto, es crucial reunir a todo el equipo de servicio con frecuencia, para solucionar conflictos internos oportunamente y recalcar la importancia de la hospitalidad como elemento fundamental de DOT HOUSE. Todos quienes formen parte del área de servicio del restaurante deben estar alineados con la visión de la empresa, que consiste en hacer todo lo que esté al alcance para lograr que el cliente se sienta de la mejor manera posible y que su experiencia en el restaurante supere sus expectativas. DOT HOUSE se cimenta en la creencia de que la hospitalidad es egoísta, como Will Guidara lo expresa en su libro “Unreasonable Hospitality”, por el simple hecho de que lograr que otras personas se sientan bien como resultado de las acciones propias, se siente maravilloso. Por esto es sumamente importante identificar las personalidades adecuadas que se requieren para conformar un equipo de excelencia. Es complicado capacitar rasgos como la amabilidad, por lo que resulta más conveniente identificar y contratar gente naturalmente amable y curiosa por aprender de hospitalidad y servicio. Gente que se interesa genuinamente por el bienestar de los demás.

7.- Sugerencias del cliente en base a su experiencia



Figura 6

Los principales comentarios recibidos en esta pregunta, incluyen la palabra *salsa*, en referencia a la percepción de la salsa de soya y anguila, y a la falta de una opción de soya sin gluten. Definitivamente esta es información valiosa para revisar que las recetas y los procesos de manipulación de los productos se cumplan para minimizar inconsistencias, así como tomar en consideración a clientes celíacos complementando el servicio con más productos disponibles para ellos.

La segunda palabra más mencionada fue: *más*, complementada de otras señaladas en varias ocasiones como: *variedad*, *postres* y *opción*. Lo que permite deducir la necesidad del desarrollo de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes. Estas son acciones que deben ser tomadas en cuenta en línea con el objetivo de DOT HOUSE de exceder las expectativas del cliente por medio del servicio. El mismo que debe estar acompañado de los productos que varios clientes demandan de acuerdo a sus preferencias o necesidades específicas.

8.- Valoración del conocimiento del personal de servicio sobre los productos del restaurante.

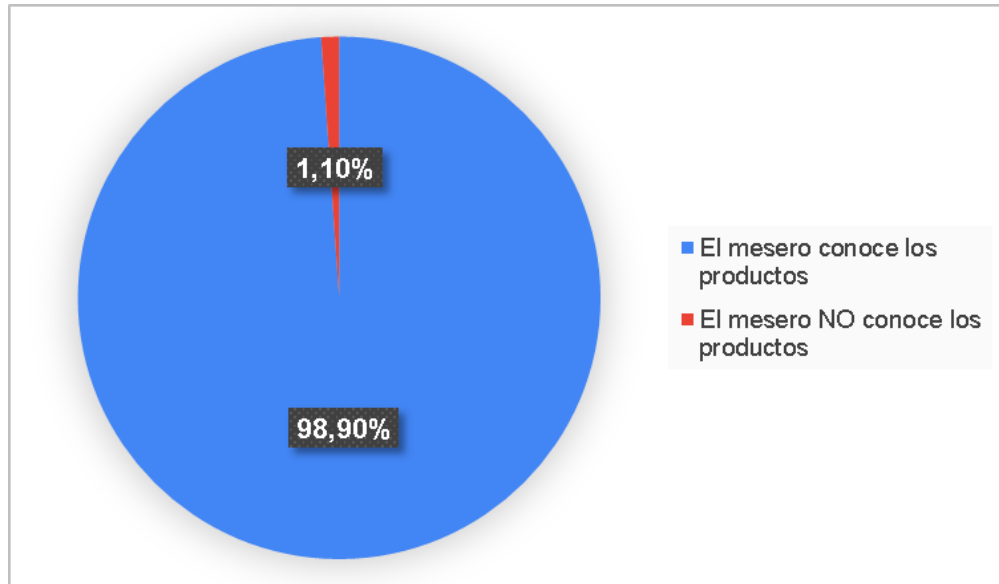


Figura 7

Cuánto más extenso es un menú y más particulares son sus platos, como es el caso de DOT HOUSE, es indispensable desarrollar un plan integral de capacitación en todos los productos que el restaurante ofrece. El plan debe incluir un tour detallado por el área de barra y de cocina a ser realizado por todo el equipo de servicio. De esta manera podrán observar, oler, probar y conocer a profundidad cada preparación para sentirse completamente capacitados y seguros al momento de asesorar a los clientes.

9.- Valoración del grado de satisfacción del cliente con respecto a los siguientes parámetros:

9.1. El servicio



Figura 8

Particularmente en establecimientos que ofrecen servicio completo a la carta, es fundamental contar con el grupo humano adecuado. El equipo de servicio debe poseer las cualidades para cumplir con una promesa de marca establecida en el restaurante. En DOT HOUSE, la hospitalidad percibida por cada cliente es extremadamente importante. Una operación de restaurante manejada de manera eficiente, que ofrece productos diferenciados, debe estar complementada por un servicio profesional cuyo objetivo sea lograr que el cliente se sienta cómodo y bienvenido. Este es un factor sumamente valioso y también muy difícil de replicar en los negocios de alimentos y bebidas, lo que representa una ventaja competitiva considerable. La encuesta realizada indica que el 77,41% de clientes que participaron en ella estuvieron completamente satisfechos con respecto al servicio, y otro 17,2% reportó quedar satisfecho.

Sin embargo, el porcentaje restante se mostró indiferente e insatisfecho con respecto al servicio. Estos datos permiten deducir que a pesar de que la mayoría de clientes encuestados tuvieron un elevado nivel de satisfacción en

este rubro, los procesos de contratación, inducción, y capacitaciones continuas deben ser cuidadosamente elaborados e implementados a fin de cumplir con estándares de servicio que superen las expectativas de los clientes de manera consistente.

9.2. La comida



Figura 9

Entre los factores que componen la identidad y la propuesta de valor de un restaurante, la comida juega un papel determinante. La calidad de servicio, la comida y la ambientación, son interdependientes para lograr que el cliente perciba su experiencia como excelente. Por ello, el menú de un restaurante debe ser coherente con su estilo de servicio y con su propuesta de marca. En DOT HOUSE, la propuesta gastronómica ha sido pensada y elaborada tomando en cuenta el sabor, valor nutricional, velocidad de preparación, costo de producción y diferenciación frente a productos ofertados en el mercado. Los resultados de la encuesta demuestran que casi la totalidad de encuestados están

UCUENCA

completamente satisfechos (80,6%) y satisfechos (16,12%) respecto a la comida. Esto es un punto importante a tomarse en cuenta para la planeación estratégica del restaurante ya que demuestra que la comida es uno de los puntos más fuertes del negocio.

9.3. El ambiente



Figura 10

La percepción general respecto a este parámetro ha sido positiva. La gran mayoría de encuestados están completamente satisfechos (80,6%) y satisfechos (13,9%) en relación al ambiente del restaurante, sin embargo, un 3,22% reporta estar completamente insatisfecho. A pesar de que no hubo comentarios adicionales para justificar su respuesta, se puede deducir que factores como la iluminación, la acústica y la comodidad de las sillas pueden haber influido en la percepción negativa de estos clientes. Por ello es necesario revisar y ajustar estos detalles con el fin de minimizar las experiencias negativas con respecto al ambiente.

9.4. Velocidad del servicio



Figura 11

Para lograr un servicio eficiente y satisfactorio, se deben considerar varios factores. Entre los más importantes están: la capacidad de producir los ítems del menú en pocos minutos, la agilidad en la toma de pedidos, el tiempo de montaje de mesas, el tiempo de servicio de los alimentos, la limpieza de mesas y el tiempo de cobro. Si bien un 77,4% de los encuestados reportan estar completamente satisfechos, y otro 16,12% están satisfechos respecto a la velocidad del servicio en DOT HOUSE. Es importante tomar en cuenta las respuestas que no han sido positivas con un 3,2% que están completamente insatisfechos y un adicional 4,3% que tienen una postura neutral, a fin de ajustar los procesos actuales de servicio con el objetivo de incrementar la eficiencia y maximizar la calidad de la experiencia para el cliente.

10.- Valoración de la percepción del cliente con respecto a la relación entre calidad y precio de DOT HOUSE

¿Qué le ha parecido la relación entre la calidad ofrecida en el restaurante y el precio?
93 respuestas

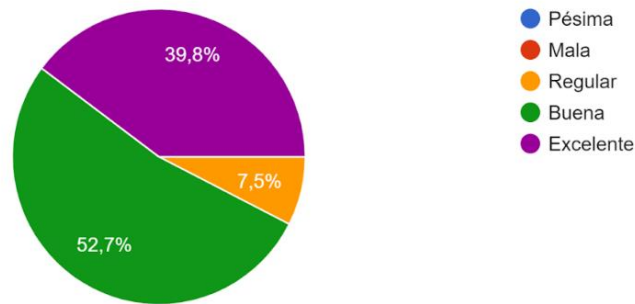


Figura 12

Cuando un restaurante logra superar las expectativas de sus clientes de manera consistente, tiene una gran ventaja frente a la competencia desde dos puntos de vista: primero, ubicarse entre las principales opciones en la mente del consumidor, y segundo, la rentabilidad del negocio puede incrementar. Cuando la base de clientes frecuentes de un restaurante es importante, y dichos clientes perciben como excelente a la relación precio calidad de la experiencia brindada por el establecimiento, es posible realizar sutiles incrementos en el margen de contribución de los productos más vendidos, resultando en mayor beneficio económico para la empresa. El reto para DOT HOUSE, es planificar estratégicamente las acciones necesarias para elevar el valor percibido por el cliente para que su

satisfacción con relación al precio sea absoluta. Para la empresa es indispensable implementar procesos internos que involucren el constante desarrollo del talento humano a fin de lograr altos estándares de servicio permanentemente.

UCUENCA

La recolección de datos internos y externos de la empresa han puesto en evidencia las falencias y detalles a mejorar en el área de servicio al cliente de DOT HOUSE. Esta información es de vital importancia para tomar las acciones correctivas para elevar los estándares de servicio en el restaurante. Dicha información servirá de guía para la elaboración de un manual de inducción completo para el área de servicio de DOT HOUSE en el siguiente capítulo de este trabajo.

Capítulo 3: Desarrollo del manual de inducción para el área de servicio de DOT HOUSE

3.1 Proceso de reclutamiento y selección de aplicantes

“La única manera en la que una compañía puede crecer, permanecer fiel a sus principios y mantener el éxito consistentemente es al atraer, contratar y conservar a gente excelente. Es así de simple y así de difícil.” (Danny Meyer, 2006)

Seleccionar los perfiles idóneos para vincularse al equipo de servicio de un restaurante constituye un reto importante. Para maximizar las posibilidades de encontrar al mejor talento humano y vincularlo a la empresa de una manera eficiente, es determinante establecer parámetros que faciliten la identificación de los rasgos personales que DOT HOUSE busca en sus colaboradores.

3.1.1 Primera etapa: socialización de ofertas laborales en el área de servicio en DOT HOUSE

Para el reclutamiento de nuevo personal, es indispensable comunicar de manera efectiva acerca de las vacantes disponibles en el restaurante. Los anuncios

UCUENCA

deben ser claros, llamativos y directos. Las publicaciones en medios digitales deben utilizar una plantilla de diseño definida por la empresa como la que se muestra a continuación.



DotHouse (2022).

Los datos que todos los anuncios de ofertas laborales deben incluir son:

- Cargo o cargos disponibles.
- Horarios generales (tiempo parcial o completo).
- Rasgos de personalidad que la empresa requiere en los miembros de su equipo.
- Instrucciones para envío de CV: se recibirán los CVs por correo electrónico y también de manera física en el establecimiento.
- Correo electrónico.
- Dirección del restaurante.

Para mantener una comunicación activa y efectiva respecto a temas importantes, la empresa emplea medios digitales. Es importante que el nuevo personal a vincularse a la organización esté familiarizado con medios digitales básicos y

UCUENCA

esta es la razón por la cual se utilizarán únicamente medios digitales para publicar ofertas de trabajo, los que se especifican a continuación:

- Facebook
- Instagram
- Bolsas de trabajo de distintas unidades académicas con oferta de estudios en gastronomía.

3.1.2 Segunda etapa: recepción de aplicaciones y selección de perfiles

Para ser tomadas en cuenta, las hojas de vida deberán incluir la siguiente información base:

- Nombres completos
- Información de contacto
- Dirección de domicilio
- Experiencia laboral (en caso de tenerla).
- Referencias laborales (en caso haber laborado).

El objetivo de la empresa es contratar a los candidatos óptimos para cada cargo, para ello se debe analizar cada aplicación, de manera que se establezca contacto en primera instancia únicamente con quienes presenten los mejores perfiles. Los puntos más importantes que se deben valorar para definir a los candidatos más opcionados son los siguientes:

- Experiencia en la industria de la hospitalidad: si bien no es una necesidad, las personas que han laborado en el área de servicio de un restaurante, están familiarizadas con el ritmo de trabajo, con la atención directa al cliente y con ciertas habilidades técnicas, por lo que

usualmente su vinculación al cargo es más sencilla, y su tiempo de entrenamiento hasta lograr un óptimo desempeño es menor.

- Candidatos con tendencia a permanecer en la misma empresa por un periodo mayor a un año: es muy común en la industria de la hospitalidad que los empleados se cambien de trabajo con demasiada frecuencia. Los restaurantes invierten muchos recursos en la capacitación y desarrollo de sus colaboradores, por lo que las personas que permanecen períodos cortos de tiempo en cada empleo, evidencian su falta de compromiso y consideración con la organización empleadora.
- Interés: el nivel de interés generalmente se percibe durante la primera conversación con las personas que tienen la intención de vincularse a la empresa. No obstante, también puede demostrarse desde el primer acercamiento del aplicante hacia la empresa. Quienes están realmente interesados en un trabajo, son personas que usualmente se toman un tiempo adicional para demostrarlo. Agregar un mensaje expresando sus motivos al enviar su CV, o tomar la iniciativa de acercarse personalmente al restaurante para establecer un primer contacto positivo, son gestos a valorar al momento de seleccionar a los candidatos más opcionados.

3.1.3 Tercera etapa: entrevista telefónica y coordinación de entrevistas personales

Después de seleccionar los mejores perfiles de acuerdo a los parámetros antes mencionados, se agendará una entrevista telefónica a llevarse a cabo entre el gerente de DOT HOUSE y cada aplicante que haya sido seleccionado. En caso de que el gerente no esté disponible, el jefe operativo se encargará de este proceso.

UCUENCA

Para maximizar la eficiencia en el proceso de contratación, la entrevista telefónica es indispensable. Por medio de ella la empresa se asegura de que los aplicantes que avancen a la siguiente etapa, tengan la disponibilidad para cumplir con el horario de trabajo requerido y se sientan conformes con las condiciones salariales para su cargo. Durante la conversación telefónica, es muy importante identificar a las personas que poseen los rasgos personales que la organización busca para su equipo de servicio. De este modo es posible reducir el número de entrevistas presenciales e invertir el tiempo de manera más eficaz.

Para obtener la información más valiosa respecto a cada aspirante, es necesario que la entrevista telefónica esté adecuadamente estructurada, para la que se han establecido los siguientes pasos:

1. Saludo cordial y presentación de la persona a cargo de la entrevista.
2. Consultar al aplicante por qué nombre prefiere ser llamado.
3. Explicación breve del horario de trabajo.
4. Explicación breve de salario y beneficios.
5. En este punto, la entrevista telefónica avanzará únicamente si el aplicante ha comprendido la información y ha demostrado mantener su interés en el cargo.
6. Pregunta: ¿Qué es lo que más le llama la atención de trabajar en DOT HOUSE?
7. Pregunta: ¿Cuál es su parte favorita de trabajar en servicio de alimentos y bebidas?

Rasgos a tener en cuenta antes de agendar una entrevista en persona

UCUENCA

El tono que se debe emplear en la entrevista telefónica es casual y amigable para lograr que el aplicante se sienta cómodo, y que entienda claramente que la empresa está de su lado desde antes del inicio de su relación laboral. Los principales rasgos están relacionados a lo que una persona transmite por medio de su tono de voz respecto a la posibilidad de formar parte del restaurante. de acuerdo con Ana Lucía Pesántez, socia fundadora de la empresa, los rasgos más importantes a evaluar que han sido establecidos en DOT HOUSE son:

- **Entusiasmo:** DOT HOUSE ha sido el primer trabajo de varios colaboradores que con el paso de los años han experimentado un desarrollo profesional en la organización y aún forman parte de ella. En varios casos, se trata de personas que no contaban con experiencia laboral previa, pero su entusiasmo y ganas de aprender los ha convertido en valiosos miembros del equipo.
- **Amabilidad:** la forma en la que un aplicante se expresa durante su primera conversación con el representante de la empresa empleadora, puede evidenciar detalles relevantes en relación a su carácter. Las personas respetuosas, que demuestren una actitud positiva y receptiva desde la primera interacción, son las primeras a ser consideradas durante un proceso de contratación en DOT HOUSE.

3.1.4 Entrevista personal

“Como práctica estandarizada, muchos operadores de restaurantes optan por realizar dos entrevistas y revisar referencias antes de contratar a un nuevo empleado. Es común en la industria, que la persona encargada de entrevistar a los aplicantes, haya desarrollado la habilidad de confiar en sus percepciones personales al momento de elegir al mejor candidato” (Dermody, 2002, p.7). Esto

UCUENCA

permite deducir, que realizar entrevistas en persona, es indispensable para el proceso de contratación en la industria de la hospitalidad. Así, el entrevistador puede formar su propia percepción sobre cada aspirante, la que guiará su juicio en el propósito de seleccionar a los mejores prospectos.

Durante la entrevista, es importante que los aplicantes se sientan cómodos, de manera que puedan tener una conversación honesta, y compartan sus pensamientos y experiencias sin sentirse restringidos. El responsable de este proceso en DOT HOUSE (Gerente o jefe operativo), debe manejar esta entrevista como una conversación espontánea. Sin embargo, para contratar al mejor talento, es determinante buscar e identificar algunas características que diferencian a los colaboradores valiosos de los demás. Para lograrlo de forma efectiva, la empresa ha establecido un modelo de entrevista semiestructurada en base a las principales características que todo colaborador estrella debe poseer.

Pasos para realizar la entrevista

1. Agendar una cita con el aplicante
2. Darle la bienvenida al restaurante (lugar donde se realizan las entrevistas)
3. Realizar preguntas sobre la historia personal del aplicante: ciudad o país de origen, estudios, situación familiar, experiencia laboral previa.
4. Una vez que se ha establecido una comunicación fluida, el entrevistador debe guiar la conversación y realizar las preguntas indicadas a continuación. El objetivo de esto es identificar las principales características personales del aspirante, y determinar al final de la entrevista si es un buen prospecto para vincularse a la DOT HOUSE.
5. Análisis de características personales del aplicante:
 - **Amabilidad natural:** observar con atención la actitud, su manera de expresarse al saludar al entrevistador y a las personas que pueden estar presentes en el restaurante.

UCUENCA

- **Curiosidad por aprender y desarrollarse:** Pregunta ¿Qué aspecto de la operación de un restaurante le llama más la atención? ¿Hay alguna habilidad específica que le gustaría aprender como parte del equipo de DOT HOUSE?
 - **Auto control:** los colaboradores estrella no pierden el control de sus emociones. Pregunta ¿Cómo manejaría o cómo ha manejado una situación con clientes enojados o difíciles? Solicitar ejemplos.
 - **Integridad:** Pregunta: ¿A qué dilema ético se ha enfrentado? ¿Cuál fue su actitud al respecto? Es importante identificar rasgos de honestidad y responsabilidad de acuerdo a cómo actúan las personas especialmente cuando nadie los está viendo.
 - **Confiabilidad:** los mejores empleados honran sus obligaciones. Son puntuales, meticulosos y toman la iniciativa.
 - **Cooperación:** es importante indagar respecto a la manera de operar y relacionarse que un aplicante haya tenido en sus trabajos previos. Pregunta: ¿Puede explicar a través de un ejemplo una situación en la cual enfrentó un problema con un colega o jefe? ¿Qué actitud tomó para solucionarlo?
 - **Atención al detalle:** Pregunta: ¿Cuáles fueron sus responsabilidades en su anterior trabajo? ¿Puede explicarme un ejemplo de su manera de cumplir una tarea específica? En este punto, el objetivo es conocer si una persona es meticulosa y precisa para realizar su trabajo.
6. Al final de cada entrevista, el entrevistador debe preparar una lista de pros y contras de cada aplicante en base a su conversación, la que debe ser adjuntada a su aplicación.

3.1.5. Selección de aplicantes y proceso de notificación previo al inicio de labores

Realizar un análisis de cada entrevistado para seleccionar al prospecto mejor calificado.

Una vez definidos los aplicantes que han sido aceptados para el cargo, serán convocados a su primer turno mediante una llamada telefónica.

Un día antes del primer turno de un nuevo empleado, se le enviará un mensaje vía WhatsApp para recordarle su hora de ingreso y hacer énfasis en las normas de vestimenta y cuidado personal requeridos para el inicio de labores.

3.2 Capacitación en cultura organizacional al inicio del entrenamiento

A lo largo de todo este proyecto de intervención se ha mencionado enfáticamente el rol fundamental que la cultura organizacional tiene en el proceso de cultivar y retener al mejor talento humano dentro de una empresa. Por este motivo, es de suma importancia transmitir dicha cultura a los nuevos colaboradores de DOT HOUSE desde su primer día de trabajo.

3.2.1 Bienvenida

La cultura debe verse reflejada en el comportamiento de todos los miembros del equipo, empezando por aquellos que ocupan los cargos de liderazgo. Ya que ellos serán los primeros en poner el ejemplo, y demostrar mediante su actitud y sus acciones los valores establecidos como base de DOT HOUSE.

El principal líder del restaurante, el gerente en el caso de DOT HOUSE, debe dar la bienvenida a todo nuevo colaborador personalmente y desearle éxito con la empresa. Este punto tiene el objetivo de generar una primera impresión positiva en el nuevo empleado, y reflejar una cultura interna de apoyo con el ejemplo de las personas que ocupan los cargos más importantes. De acuerdo a Young &

UCUENCA

Lundberg (1996), para que los empleados se adapten a su nuevo trabajo en un restaurante, el hecho de que la empresa empleadora promueva relaciones de respaldo desde su primer día, es considerado más importante incluso que los programas de orientación en sí.

Antes de iniciar el entrenamiento, el nuevo empleado será presentado a todos sus compañeros de trabajo y recibirá un kit de bienvenida. Este “kit de bienvenida” de DOT HOUSE incluye una tarjeta de consumo en el restaurante, una gorra con el logo de la empresa y una tarjeta personalizada deseándole éxito en sus funciones. Este detalle tiene el objetivo de que el nuevo colaborador sienta que está por vincularse a un verdadero equipo, y es un símbolo que refuerza la idea de que la empresa está de su lado desde el inicio de sus labores.

Adicionalmente, el nuevo empleado recibirá los siguientes materiales de respaldo, de manera que pueda estudiarlos y adquirir un conocimiento más profundo sobre la organización:

- Reglamento interno de trabajo
- Organigrama de la empresa
- Manual de funciones para su cargo
- Menú de entrenamiento (menú elaborado específicamente para capacitar al personal de servicio)
- Guía de actividades y tareas a realizarse el primer día.
- Uniformes

A continuación, el jefe operativo se encargará de narrar la historia de la empresa desde sus inicios y los objetivos actuales de crecimiento. Posteriormente se

UCUENCA

comunicará la misión, visión y valores fundamentales de la organización, que de acuerdo a DOT HOUSE (2022) han sido establecidos de la siguiente manera:

Misión: proporcionar una experiencia memorable, por medio de personas excepcionales, servicio impecable y platos con identidad desarrollados en base a ingredientes frescos, combinaciones creativas y equilibrio nutricional.

Visión: Convertirnos en el restaurante favorito de la ciudad en base a nuestro compromiso con la calidad y consistencia de nuestros productos y servicios. Además, ser reconocidos por una cultura organizacional sólida y responsabilidad social.

Valores:

- **Respeto:** la tolerancia, el trato digno, la comunicación mirando a los ojos y con cortesía, son conductas indispensables en las relaciones interpersonales dentro de la organización. La discriminación, el acoso y los malos tratos, son comportamientos inaceptables y penados por la ley.
- **Cooperación:** DOT HOUSE se conforma por un equipo, los objetivos de éxito son posibles únicamente en base al trabajo conjunto. Cumplir las metas propuestas, o no hacerlo, es responsabilidad de todo el equipo.
- **Empatía:** los compañeros de trabajo son tan importantes como los clientes. El trato al cliente tiene el afán de hacerlo sentir bien, el mismo principio aplica para cada compañero.
- **Ética laboral:** las personas sobresalientes, son aquellas que no se satisfacen con hacer lo que les corresponde, sino que siempre buscan

UCUENCA

oportunidades de hacer más, por la organización y por su propio avance personal y profesional.

- **Integridad:** llegar a tiempo al trabajo, cuidar su la imagen personal y cumplir con su trabajo de la mejor manera que puede hacerlo, independientemente de que alguien más lo vea, es integridad.
- **Curiosidad:** el aprendizaje continuo nace de la curiosidad inteligente que abre paso a la búsqueda de información para adquirir nuevas habilidades y conocimientos. DOT HOUSE es una organización ligada íntimamente al concepto de mejora continua, por ello la importancia de este valor en cada persona que se vincula al equipo.
- **Proactividad:** tomar la iniciativa de solucionar problemas antes de que hayan ocurrido, y de identificar oportunidades para realizar tareas de una manera más eficiente, son actitudes indispensables dentro de la organización.

3.2.2 Política de puertas abiertas

Como parte de la cultura de DOT HOUSE, es fundamental informar a los nuevos empleados acerca de esta política, que se refiere a que las líneas de comunicación están siempre abiertas en todos los niveles de la organización. Para DOT HOUSE, es importante proveer una atmósfera de confianza, en la que todos los miembros del equipo puedan expresar sus ideas, sugerencias, problemas, dudas o quejas de una manera profesional, con la certeza de que serán atendidos oportunamente.

3.2.3 Instrucciones que el nuevo personal debe conocer antes de iniciar el entrenamiento

Para DOT HOUSE es sumamente importante que cada nuevo colaborador tenga total conocimiento de cómo será su proceso de entrenamiento desde el primer

UCUENCA

día, de esta manera sabrá qué esperar. Antes de iniciar con las capacitaciones, los primeros cinco turnos del nuevo empleado estarán definidos y agendados.

En este punto es importante recalcar que el trabajo será reconocido y pagado desde el primer día de entrenamiento. También se debe recordar la compensación salarial establecida, de esta manera los nuevos miembros del equipo pueden iniciar sus capacitaciones con tranquilidad y confianza.

Antes de iniciar con el entrenamiento técnico, el nuevo empleado será presentado a un compañero de trabajo que será denominado como su compañero instructor. El compañero instructor tendrá los mismos turnos que el nuevo empleado durante su primera semana, de manera que pueda guiarlo y apoyarlo en su desarrollo y acoplamiento hasta que pueda desempeñarse por sí solo de acuerdo a los estándares que la empresa demanda.

3.3 Manual de funciones para el área de servicio

El área de servicio de un restaurante es fundamental para lograr que los clientes tengan una experiencia sobresaliente. El equipo de servicio es el responsable de que el cliente tenga una primera impresión positiva al llegar al establecimiento, y de acompañarlo por el tiempo que dure su visita de manera cortés y atenta. Por ello, es importante tener un personal adecuadamente capacitado y comprometido con brindar hospitalidad y un servicio de alto nivel. A continuación, se presentan las funciones asignadas a cada cargo del área de servicio del restaurante DOT HOUSE:

3.3.1 Jefe de servicio

Reporta a: Gerente general.

Supervisa a: meseros.

UCUENCA

Objetivo del cargo

Organizar, capacitar y liderar al equipo de servicio. Es la persona encargada de evaluar el desempeño y cumplimiento del equipo de meseros, así como el responsable de tomar las acciones correctivas necesarias según las circunstancias lo requieran.

Funciones

- Elaborar horarios del personal de servicio.
- Asignar una zona tanto de la sala exterior como interior del restaurante a cada mesero como principal responsable de la misma.
- Notificar al equipo de meseros sobre promociones o productos nuevos, de manera que sean ofertados prioritariamente.
- Dirigir una reunión semanal con el equipo de servicio para analizar los puntos críticos a mejorar y definir las acciones correctivas a implementar.
- Capacitar a nuevo personal de servicio.
- Evaluar el cumplimiento con las normas de vestimenta por parte de los meseros.
- Evaluar el cumplimiento de las tareas que son responsabilidad de los meseros.
- Resolver conflictos y atender las quejas de los clientes.
- Resolver oportunamente conflictos internos que pueden suscitarse entre miembros de su equipo.

UCUENCA

- Mantener una comunicación fluida y activa con el personal y los clientes.
- Actuar como auxiliar de servicio en la zona o mesa que lo requiera.
- Supervisar la limpieza de las salas exterior e interior del restaurante antes, durante y después de cada servicio.
- Realizar informes y reportes semanales y entregarlos al gerente del restaurante.

3.3.2 Mesero

Reporta a: Jefe de sala

Supervisa a: ninguno

Objetivo del cargo

Asegurarse de que todas las necesidades del cliente estén cubiertas desde su llegada, hasta que desaloja el restaurante. Un mesero en DOT HOUSE, no es únicamente la persona encargada de llevar los alimentos y bebidas a la mesa. Es más bien un consultor y asesor que debe guiar al cliente en su toma de decisiones y en su experiencia. Pero incluso un servicio de altos estándares desde el punto de vista técnico, puede satisfacer al cliente solamente hasta cierto punto, por ello es determinante complementarlo con hospitalidad genuina. Es decir, lograr que el cliente se sienta bienvenido, expresar amabilidad, y demostrar que su bienestar es lo más importante.

Funciones

- Preparar la sala antes de cada servicio
- Recibir a los clientes y acompañarlos a su mesa

UCUENCA

- Presentar el menú y ofrecer recomendaciones sobre los platos y bebidas.
- Asesorar al cliente de manera que tome la mejor decisión.
- Buscar ventas que incrementen su ticket de consumo.
- Tomar las órdenes asegurándose de haber apuntado cualquier especificación solicitada por el cliente (Ej. bebida sin hielo, plato dividido, etc.).
- Servir la comida y bebidas en el orden adecuado.
- Asegurarse de que los clientes tengan todo lo necesario para disfrutar su comida antes de que su orden llegue a la mesa.
- Realizar un seguimiento con los clientes durante su experiencia en DOT HOUSE.
- Ofrecer postres y bebidas adicionales al terminar la comida.
- Gestionar el cobro de la cuenta.
- Mantener limpia y ordenada la mesa y el área de trabajo.
- Resolver conflictos con los clientes de manera oportuna.

3.3.3 Cajero/a

Reporta a: Gerente general

Supervisa a: Ninguno

Objetivo del cargo:

Administrar y procesar los pagos, despachar pedidos para llevar y a domicilio.

UCUENCA

Funciones

- Realizar la mise en place de pedidos para llevar y a domicilio
- Preparar su área de trabajo antes de cada servicio
- Limpieza de monitor y equipos informáticos
- Limpieza de área de despacho de pedidos para llevar y a domicilio
- Limpieza de puerta de ingreso al restaurante
- Tomar pedidos para llevar y a domicilio por vía telefónica, en línea o en persona.
- Coordinar el empaquetado y envío de pedidos a domicilio.
- Realizar los cobros de todas las cuentas.
- Limpieza de porta cuentas.
- Asesorar a los clientes con sus órdenes vía telefónica o en línea.
- Enviar el link de pedidos a domicilio a clientes que lo soliciten.
- Contabilizar las propinas al final del turno.
- Realizar el cuadre de caja al finalizar su turno.

3.4 Orden y limpieza

Protocolo de preparación y limpieza establecido para las áreas de servicio al cliente.

El área de servicio en DOT HOUSE está conformada por tres espacios de alto tráfico con los que el cliente tiene contacto directo, conformados por: zona de caja y despacho de pedidos para consumo fuera del local, una sala interior y una

UCUENCA

sala exterior. Para que la primera impresión respecto al restaurante sea positiva para el cliente, es fundamental que el equipo de servicio se asegure de realizar meticulosamente la limpieza de área. A continuación, se describen paso a paso, las tareas que deben realizarse en cada espacio. Las listas de tareas o *checklists* son las herramientas de apoyo tanto para el personal encargado de realizarlas como para el encargado de supervisarlas.

Un encargado de controlar y evaluar el cumplimiento de tareas estará establecido para cada turno, por lo general será el trabajo del jefe de servicio. En caso de incumplimiento, el infractor recibirá un llamado de atención en las dos primeras ocasiones; si el incumplimiento persiste y llega a darse por una tercera vez, la persona será multada con un valor correspondiente a lo establecido en las políticas de la empresa en relación a multas y sanciones. Por el contrario, los miembros del equipo de servicio con altos niveles de cumplimiento, recibirán bonificaciones periódicas como reconocimiento a la calidad de su trabajo.

3.4.1 Orden y limpieza previo a la apertura de sala exterior

Responsables: dos meseros asignados para el turno de apertura.

- Barrer la sala exterior.
- Sacar sillas, mesas, calefactores y cilindros de gas en ese orden.
- Sacar estación de servicio móvil.
- Enjuagar trapos de servicio (ubicados en la estación de limpieza).
- Limpiar todas las mesas (tableros).
- Asegurarse de que las mesas queden estables ajustando sus patas.

UCUENCA

- Colocar todas las sillas en su lugar y asegurarnos de que las patas estén limpias.
- Revisar que los cilindros de gas para calefacción estén llenos.
- En caso de que los cilindros estén vacíos solicitar su pedido al encargado de cocina de turno.
- Colocar cilindros de gas en calefactores.
- Limpiar calefactores.
- Limpiar superficie de estación exterior de servicio.
- Abastecer la estación exterior de servicio con cubiertos, palillos, servilleteros, salseros, saleros y sorbetes.
- Sacar servilleteros, cartas, canasta para limpiones, atomizador y limpiones de mesa previamente lavados, colocar todo esto ordenadamente sobre la estación exterior.

3.4.2 Orden y limpieza previo a la apertura de sala interior

Responsables: cajero-a y meseros asignados al turno de apertura

- Encender luces
- Barrer caja, salón principal, barra de bebidas y estación de salsas.
- Trapear las cuatro áreas mencionadas.

UCUENCA

- Lavado trapeadores que han sido desinfectados durante la noche antes y después de su uso.
- Limpiar las patas de las sillas de la sala interior.
- Bajar las sillas en la sala interior.
- Calibrar bases de sillas y mesas hasta que queden estables.
- Limpiar tableros de mesas.
- Limpiar sillas.
- Limpiar barras de apoyo en área de despacho de producto terminado.

Preparar la estación de servicio de la sala interior que consiste en:

- Colocar limpión base para envase de hielo.
- Sacar salsas: anguila, soya, ají dulce, salsa tempura, mayonesa, encurtidos (ají y pepinillos), vinagreta para ensaladas.
- La salsa de tomate y mayonesa blanca se mantendrá en el frigorífico a la entrada a cocina.
- Revisar que la estación esté abastecida con todo el menaje de servicio: palillos, tenedores, cubiertos, servilletas, salseros, cucharas, platos base, bowls grandes, bowls pequeños, bandejas de entradas.
- Barrer parqueadero.
- Limpieza rampa y entrada al local.
- Sacudir y colocar moquetas antideslizantes / alfombras a la entrada.

Indicadores:

- Todas las mesas y sillas deben estar limpias y desinfectadas antes de la llegada de los clientes.
- El piso debe estar limpio y libre de residuos.
- El área de trabajo siempre debe estar limpia y ordenada.
- Los utensilios, cubiertos y platos deben estar en perfectas condiciones y sin manchas ni residuos de comida.
- Las puertas y ventanas deben estar limpias.
- Las estaciones de servicio deben estar limpias y abastecidas.

3.4.3. Orden y limpieza previo a la apertura de caja**Responsable:** Cajero-a

- Limpieza y desinfección de mesones del área
- Limpieza y desinfección de monitores y tablets
- Limpieza y desinfección de teléfonos
- Limpieza y desinfección de POS para cobros con tarjeta
- Limpieza y abastecimiento de frigorífico de bebidas del área
- Limpieza de repisas de madera
- Limpieza de mesón de servicio de acero y de sus repisas internas

UCUENCA

- Abastecimiento de estaciones con materiales de empackado de pedidos para consumo fuera del local.
- Abastecimiento de salsas para pedidos para llevar y a domicilio.
- Limpieza de puerta de conexión entre caja y cocina.
- Limpieza de puerta de entrada al restaurante.
- Limpieza y organización de caja registradora.
- Limpieza de recipiente de propinas.

3.4.4. Normas de aseo personal y correcto uso de uniformes

La imagen del personal de servicio está directamente relacionada con la primera impresión del cliente al llegar al establecimiento. Cada integrante del equipo de servicio es un asesor que debe conducirse de manera profesional, y su imagen es la representación directa del restaurante, la misma que debe proyectar confianza y prolijidad. Todo el conocimiento técnico y teórico relacionado al protocolo de servicio y a los productos ofertados en el menú de DOT HOUSE deben estar complementados por una imagen personal impecable, ya que esta tiene un gran impacto positivo tanto en el cliente como en la confianza de cada miembro del equipo.

3.4.4.1 Recomendaciones de aseo personal de la empresa

- El baño debe ser diario
- El aseo bucal después de cada comida es fundamental.
- No fume. Si lo hace, asegúrese de lavar bien sus manos y dientes antes de vincularse al servicio.
- Visite al dentista una vez al año.

UCUENCA

- Use desodorantes inoloros.
- Lave sus manos con frecuencia.
- Evite tocarse la cabeza o cara durante el servicio.
- Cúbrase el rostro al toser o estornudar.

3.4.4.2 Normas de Imagen personal, accesorios y fragancias.

- El cabello deberá estar recogido y con vinchas en el caso de las mujeres.
- Los Hombres deben presentarse peinados y afeitados para cada turno.
- Las uñas deben estar cortas.
- El uso de anillos está prohibido.
- Los aretes en las mujeres deben ser pequeños en caso de usarlos.
- El uso de fragancias está prohibido.
- Masticar chicle está prohibido.

3.4.4.3 Uniformes

Los nuevos colaboradores de la empresa recibirán tres uniformes completos antes de iniciar sus labores, junto con instrucciones de cómo deben ser lavados y cuidados de manera que se mantengan en excelentes condiciones por el periodo de un año. Los uniformes son responsabilidad de cada empleado, y un manejo inadecuado puede resultar en su deterioro prematuro. En estos casos la empresa otorgará nuevos uniformes al colaborador. Si el descuido de los uniformes es evidente, el responsable será sancionado con multas. La empresa tiene la obligación de otorgar nuevos uniformes anualmente.

Los uniformes deben usarse de la siguiente manera:

UCUENCA

- El calzado debe proteger todo el pie, ser cómodo y antideslizante. Los zapatos deben estar siempre limpios, su diseño será a elección de cada colaborador.
- Todo el personal de servicio debe usar pantalón, puede ser jean o de tela en tonos grises, negros o azules.
- La camisa o blusa de DOT HOUSE debe estar limpia y planchada antes de cada turno.
- El delantal de DOT HOUSE debe usarse en todo momento durante el turno y deberá estar limpio y planchado antes del inicio de labores.
- En caso de días fríos está permitido el uso de buzos o camisetas interiores negros o grises. No está permitido el uso de casacas o chompas sobre el uniforme.

3.5 Protocolo de servicio en el local para meseros

- Saludar a los clientes con una sonrisa natural y de manera cordial, hacer contacto visual y darles la bienvenida a DOT HOUSE.
- Ofrecerles una mesa disponible y acompañarlos a la misma.
- Presentar el menú y recomendar bebidas, en este momento se puede consultar si desean una entrada siempre y cuando el mesero sienta una apertura de parte de los clientes.
- Tomar la orden de bebidas dando prioridad a niños, adultos mayores y mujeres. Ingresar al sistema inmediatamente.
- Gestionar el servicio de bebidas en menos de cinco minutos.
- Al entregar las bebidas, consultar si están listos para ordenar.

UCUENCA

- En caso de que estén listos, ingresar la orden al sistema. Caso contrario regresar en tres minutos o cuando el cliente haga contacto visual.
- Al momento de ingresar las órdenes, hay que tomar en cuenta las necesidades específicas de cada cliente como alergias, intolerancias y pedidos especiales. Una vez ingresada la orden se debe confirmar con cocina que las indicaciones estén claras.
- Preparar la mesa llevando a los clientes los utensilios necesarios según la orden, así como las salsas, servilletas y salseros.
- Servir los productos ordenados por el lado derecho de cada cliente y en el orden solicitado (Primero entradas, sopas y luego platos fuertes).
- Consultar si desean algo adicional y desearles que disfruten.
- Hacer un seguimiento constante a la mesa para identificar si hay platos o vasos vacíos. Despejar la mesa y consultar si desean algo más.
- Una vez que todos hayan terminado, despejar la mesa, retirando los platos por el lado izquierdo de cada cliente. Se hará una excepción si el espacio no lo permite.
- Hacer retroalimentación sobre la experiencia de la mesa.
- Sugerir postres, bajativo y café.
- Despejar la mesa nuevamente y consultar si desean la cuenta.
- Para gestionar el cobro, primero emitir la prefactura y entregar a la mesa con el número de caramelos acorde al número de clientes.
- Observa que el cliente haya ingresado sus datos y tenga lista su forma de pago.

UCUENCA

- Entregar la cuenta a la cajera para que se realice el cobro.
- Revisar los valores cancelados y entregar al cliente su factura.
- Agradecer al cliente por su visita con una sonrisa natural y de manera cordial.

3.6 Protocolo de servicio al cliente para envíos a domicilio

Los pedidos a domicilio se pueden realizar por medio de la página web de DOT HOUSE, por vía telefónica o en persona. La persona encargada de gestionar los pedidos a domicilio es la cajera de turno. Para asegurar un servicio eficiente y atento se deben ejecutar las siguientes acciones:

3.6.1 Pedidos que ingresan a través de la página web:

- Asegurarse de que los equipos informáticos se encuentren funcionando, que la conexión a internet sea estable y que el volumen de notificaciones sea adecuado.
- Monitorear el ingreso de pedidos constantemente.
- Cuando ingrese un nuevo pedido, comandar la orden inmediatamente.
- Consultar con el equipo de cocina el tiempo aproximado de preparación y entrega según las órdenes previamente ingresadas.
- Confirmar el pedido de acuerdo al tiempo de entrega estimado.
- Coordinar con el equipo de motorizados la información para la entrega. Se debe incluir: los nombres de la persona que recibe, su número telefónico, la dirección escrita con indicaciones adicionales, la ubicación en google maps y la forma de pago.

UCUENCA

- Empacar el pedido debidamente para evitar que los productos se rieguen en su traslado. Asegurarse de que los pedidos incluyan las salsas, utensilios y cualquier requerimiento especial solicitado por el cliente.
- Etiquetar el pedido con el nombre de la persona que recibe, su teléfono y su forma de pago.
- Colocarlo en la zona de despacho de manera que los motorizados puedan acceder a él rápidamente junto con suficientes máquinas POS para pedidos a cobrar con tarjeta de crédito o débito.
- Al finalizar el turno gestionar el cobro de cuentas con los motorizados.
 - Si el cliente paga con transferencia, apps de pagos o tarjeta de crédito por la totalidad de la orden incluido el servicio, el restaurante cancelará el valor del transporte al finalizar el turno.
 - Si el cliente paga en efectivo por la totalidad de la orden incluido el servicio, el motorizado retiene el valor correspondiente al transporte.

3.6.2 Pedidos que ingresan por vía telefónica:

- Asegurarse de que los teléfonos estén cargados y se encuentren funcionando con el volumen de timbre activado.
- Monitorear el ingreso de llamadas constantemente.
- Cuando ingrese una llamada, contestar al cliente y expresar el siguiente saludo con cordialidad: “Dot House buenas tardes, en qué le puedo servir?”
- Asesorar al cliente en su pedido en caso de que lo solicite.

UCUENCA

- Cuando el cliente haga su orden, ingresar el pedido inmediatamente.
- Consultar con el equipo de cocina el tiempo aproximado de preparación y entrega según las órdenes previamente ingresadas.
- Confirmar el tiempo de entrega estimado al cliente.
- Solicitar al cliente los datos para la entrega del pedido: nombres de la persona que recibe, su número telefónico, la dirección escrita con indicaciones adicionales, la ubicación en google maps y la forma de pago.
- Empacar el pedido debidamente para evitar que los productos se rieguen en su traslado. Asegurarse de que los pedidos incluyen las salsas, utensilios y cualquier requerimiento especial solicitado por el cliente.
- Etiquetar el pedido con el nombre de la persona que recibe, su teléfono y su forma de pago.
- Notificar al equipo de motorizados que el pedido está listo y colocarlo en la zona de despacho de manera que los motorizados puedan acceder a él rápidamente junto con suficientes máquinas POS para pedidos a cobrar con tarjeta de crédito o débito.
- Al finalizar el turno gestionar el cobro de cuentas con los motorizados.
 - Si el cliente paga con transferencia, apps de pagos o tarjeta de crédito por la totalidad de la orden incluido el servicio, el restaurante cancelará el valor del transporte al finalizar el turno.
 - Si el cliente paga en efectivo por la totalidad de la orden incluido el servicio, el motorizado retiene el valor correspondiente al transporte.

3.6.3 Pedidos que se realizan directamente en caja

- Prestar atención a clientes que requieren realizar su orden para llevar en caja.
- ofrecer el menú y recomendaciones al cliente.
- Ingresar el pedido en el sistema.
- Confirmar al cliente el tiempo de espera estimado según las órdenes previamente ingresadas.
- Realizar el cobro al cliente.
- Cuando el pedido esté listo, empacarlo debidamente para evitar que los productos se rieguen en su traslado. Asegurarse de que el pedido incluye las salsas, utensilios y cualquier requerimiento especial solicitado por el cliente.
- Entregar el pedido al cliente y agradecerle por su orden.

3.7 Resolución de conflictos

Todos los restaurantes, sin importar los años de experiencia, recibirán reclamos. Por lo que es fundamental tener un plan de acción establecido para gestionar la resolución de conflictos de la manera más eficiente.

Para asegurar que un cliente se lleve la mejor impresión de DOT HOUSE, a pesar de haber reportado un reclamo, es importante atender y solucionar el problema de manera inmediata. A continuación, se detalla el protocolo para atender las quejas o conflictos en el restaurante.

1. **Escucha activa:** Es importante mantener la calma y escuchar detenidamente la queja del cliente. Para poder solucionar de manera

UCUENCA

eficiente, es necesario recopilar toda la información relacionada con la queja. Por ejemplo, el pedido y los requerimientos, la persona que atendió su mesa, entre otros factores. Es importante que la persona que atiende al cliente mantenga la calma y permita que el cliente explique en detalle el problema.

2. **Demostrar empatía:** La persona que atiende la queja del cliente debe comunicarle que su opinión es importante para la mejora del servicio del restaurante.
3. **Resolución de conflicto:** En medida de lo posible, el mesero debe resolver inmediatamente el problema presentado por el cliente. Si la queja requiere la intervención del jefe de servicio o del gerente general, estos deben ser notificados enseguida. A continuación se detallarán las acciones a tomar en diferentes situaciones:

1. **Insatisfacción con el servicio**

1. Insatisfacción con tiempo de servicio

En caso de que el tiempo de espera haya sido demasiado largo, se debe ofrecer productos de cortesía en compensación y pedir disculpas sinceras por el hecho.

2. Insatisfacción con el servicio en general

Indagar sobre los motivos principales que causaron la inconformidad en el cliente, agradecerle por sus comentarios e indicarle que se tomarán las acciones correctivas en relación a nuestras capacitaciones y procesos de servicio.

2. **Insatisfacción con la comida:**

1. Alimentos deteriorados: pedir sinceras disculpas al cliente, reemplazar su plato e indicarle que su comida va por cuenta

de DOT HOUSE. Se debe indagar respecto al producto que causó la queja, para revisar posteriormente con el área de producción y almacenaje que el lote de dicho producto se encuentre en condiciones óptimas o sea dado de baja en su defecto.

2. Equivocaciones en la orden: pedir sinceras disculpas al cliente, reemplazar su plato por el correcto tan rápido como sea posible e indicarle que recibirá un postre gratuito por el inconveniente.

3. Insatisfacción por envío a domicilio:

1. Insatisfacción por el tiempo de espera: averiguar por qué el traslado tomó más tiempo de lo previsto con los motorizados. De todas formas, asumir total responsabilidad como establecimiento y pedir disculpas. Ofrecer un descuento en una próxima compra y agradecer al cliente por sus comentarios y su paciencia.
2. Insatisfacción por empaques: agradecer por los comentarios, asumir total responsabilidad y revisar internamente los procesos y envases utilizados, de manera que sean reforzados o reemplazados.
3. Insatisfacción por orden o falta de ingredientes: Pedir sinceras disculpas y asumir responsabilidad. Dependiendo del caso, ofrecer un descuento o un postre en su próxima orden.

4. Insatisfacción por limpieza o higiene:

1. Insatisfacción con la limpieza del local: pedir sinceras disculpas y asumir responsabilidad. Tomar acciones correctivas inmediatamente y sancionar a la persona responsable por la limpieza del área relacionada a la queja.

UCUENCA

2. **Insatisfacción con la higiene en alimentos:** Tomar acciones correctivas inmediatamente y sancionar a la persona responsable por la preparación del producto relacionado a la queja. Pedir sinceras disculpas y asumir responsabilidad. Dependiendo del caso, ofrecer un descuento o un postre en su próxima orden.
4. **Comunicación acerca de la resolución:** De la manera más cordial, el mesero o la persona encargada de resolver el conflicto debe comunicar claramente al cliente las acciones que se tomarán.
5. **Seguimiento:** Para recuperar la confianza del cliente en la organización, el jefe de servicio estará encargado de realizar seguimiento con la persona que realizó el reclamo para asegurarse que el cliente haya quedado satisfecho con la resolución.
6. **Registro de reclamos:** Tanto el mesero como el jefe de servicio deben notificar al resto del equipo sobre el hecho sucedido para poder analizarlo y registrarlo en un documento que debe ser reportado a gerencia cada dos meses. Esto permite a la organización analizar los motivos detrás de cada reclamo y asegurarse de tomar las acciones necesarias para eliminar la posibilidad de que se vuelva a repetir.
7. **Capacitación:** una vez por mes, el gerente general y el jefe de servicio coordinarán capacitaciones en el local para corregir los errores cometidos y asesorar a los meseros cómo deben actuar en momentos de conflicto.

Conclusión

El presente trabajo ha puesto en evidencia la importancia del desarrollo de procesos claros y eficientes de contratación, inducción y capacitación del personal, con el fin de mejorar el servicio y la experiencia del cliente en un restaurante. Los datos teóricos obtenidos acerca de la inducción y entrenamiento en la industria de la hospitalidad son sumamente valiosos para el desarrollo de manuales de inducción prácticos y correctamente estructurados, que constituyen una herramienta de apoyo fundamental para DOT HOUSE. Sus principios pueden emplearse en cualquier restaurante y también en otras industrias relacionadas al servicio.

Los hallazgos de la observación y análisis de la cultura y los procesos en empresas restauranteras líderes en la industria a nivel nacional y global, demuestran que el secreto detrás de la consistencia, rentabilidad y su constante expansión es el enfoque hacia el personal de la organización. El desarrollo de líderes y una cultura organizacional sólida no es una tarea sencilla, no obstante, es posible emular ciertas características que diferencian a las empresas de hospitalidad destacadas que llevan décadas operando de manera exitosa.

El levantamiento de información respecto a los procesos actuales de inducción en el área de servicio de DOT HOUSE y los datos obtenidos en relación al nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio, han arrojado resultados sumamente útiles que fueron considerados en varios puntos críticos para la elaboración del manual de inducción establecido como principal objetivo del desarrollo de este trabajo.

Tanto el análisis de organizaciones referentes en la industria como el análisis situacional de DOT HOUSE han permitido identificar los puntos clave para la estructuración del manual de inducción del restaurante DOT HOUSE. El mismo que será implementado como guía estandarizada en sus procesos de

UCUENCA

contratación y capacitación, con el objetivo de cultivar al mejor talento humano disponible e incrementar el nivel de cumplimiento, desarrollo y profesionalismo por parte del equipo de servicio del restaurante. Como lo comprueban los estudios anteriormente mencionados, estas prácticas elevan la calidad del servicio percibido por el cliente y reducen de manera importante la rotación de personal, lo cual se traduce en mayores beneficios para la empresa y para el equipo de trabajo. Otro punto importante a destacar, es que un manual de inducción tiene la facultad de dar la pauta para la creación y fortalecimiento de una cultura interna consolidada, la misma que puede ser replicada conforme la organización crece y desarrolla nuevos proyectos de restaurantes dentro o fuera de la ciudad de Cuenca.

Recomendaciones

Para resultados más precisos y detallados, se recomienda realizar grupos focales y encuestas que incluyan más preguntas abiertas. A pesar de que las encuestas se realizaron de manera digital y fueron de carácter anónimo, es posible que los encuestados se hayan sentido influidos a responder favorablemente al haber sido encuestados al finalizar su experiencia directamente en el restaurante. de esta manera se podrán recopilar más sugerencias y temas a mejorar en el servicio.

De la misma manera, para lograr un trabajo más completo, futuros estudios deben ampliar el análisis y la elaboración de manuales de inducción en las otras áreas de los restaurantes con el propósito de establecer procesos definidos para mejorar íntegramente la operación del restaurante.

Referencias

- Armstrong, M., Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. https://books.google.com/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?hl=pt-PT&id=BSNEngEACAAJ
- Ashforth, B. K., Saks, A. M. (2017). Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ausick, P. (2021, June 29). *Chick-fil-A is America's favorite restaurant*. 247 Wall St. <https://247wallst.com/services/2021/06/29/chick-fil-a-is-americas-favorite-restaurant/>
- Baek, P., Bramwell, S. (2016). How do you Measure the Impact of Effective Onboarding Practices?. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74429>
- Bauer, T. (2008). SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series: Retaining Talent. www.shrm.org/foundation
- Bhattarai, A., & Penman, M. (2023, February 4). *Restaurants can't find workers because they've found better jobs*. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2023/02/03/worker-shortage-restaurants-hotels-economy/>
- Biga, K., Spott, P., & Spott, E. (2015). Smart hiring in the hospitality industry: Legal and business perspectives. *American Journal of Management*, 15(4), 115-124.
- Boccia, M., & Cseh, M. (2021). Full-service restaurants as learning organizations: a multiple-site case study. *The Learning Organization*, 28(4), 413-427.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel.
- Castañeda Naranjo, L. A. y Palacios Neri, J. (2015). Nanotecnología: fuente de nuevos paradigmas. Mundo Nano. *Revista Interdisciplinaria en Nanociencias y Nanotecnología*, 7(12), 45-49. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485691e.2014.12.49710>
- Chick-fil-A (2023). *New hires*. <https://www.cfaavalon.com/new-hires>

UCUENCA

- Chick-fil-A: Zippyapp. A. (n.d.). Retrieved March 21, 2023, from <https://zippyapp.com/org/chick-fil-a>
- Chick-fil-A. (2022). *History*. Chick-fil-A. <https://www.chick-fil-a.com/about/history>
- Chick-fil-A. (2022). *History*. <https://www.chick-fil-a.com/about/history>
- Chick-fil-A. (2022). *Our culture and values*. <https://www.chick-fil-a.com/careers/culture>
- Chick-fil-A Avalon. (2023). *New hires* (n.d.). <https://www.cfaavalon.com/new-hires#:~:text=Your%20first%20day%20will%20start,illed%20out%20tho se%20files%20first.>
- Comparably. (2023). *Chick-fil-A careers*. <https://www.comparably.com/companies/chick-fil-a/careers>
- Davalos, M. C. (12 de abril de 2020). *Noe Carmona: Un Camino de Sudor, Lágrimas y éxitos*. [www.expreso.ec. https://www.expreso.ec/buenavida/trabajo/noe-carmona-camino-sudor-lagrimas-exitos-9039.html](https://www.expreso.ec/buenavida/trabajo/noe-carmona-camino-sudor-lagrimas-exitos-9039.html)
- Davidson, A. (2018). Reducing Turnover in Small Businesses through Efficient and Effective Onboarding Techniques. *University Honors Theses*.
- Davila, N., Pina Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. American Society for Training and Development.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. (2012). *Food and Beverage Management (5th ed.)*. Routledge.
- Easley, K. (2021, January 15). *The Science of Care: How Chick-fil-A systematically built an unrivaled corporate culture of care*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/science-care-how-chick-fil-a-systematically-built-kelli-easley/>
- Fowler, A., Mead, C., Uttakalla, S., Walger, I., & Wu, C. H. K. (2017). Case Study: Chick-fil-A. (Trabajo Universitario no publicado). Texas A & M University.
- Gadelrab, R., & Ekiz, E. (2019). An investigation of key success factors for restaurant operations in Saudi Arabia. *Journal of Tourism, Heritage &*

Services Marketing, 5(2), 27-35.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3601673>

- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79.
- Graybill, J.O., Carpenter, M.T.H, Offord, J., Piorum, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries, *Library Management*, 34(3), 200-218
- Guidara, W. (2022). *Unreasonable Hospitality: The Remarkable power of Giving People More Than They Expect*. Penguin Group.
- Karhunen, H. (2017). *Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company*. (Tesis de maestría no publicada). Haaga-Helia University of applied Sciences.
- Kleefstra, A., Altan, M., & Stoffers, J. (2020). Workplace learning and organizational performance in the hospitality industry. *International Hospitality Review*, 34(2), 173-186.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.
- Margot B. Dermody (2002) Recruitment and Retention Practices in Independent and Chain Restaurants, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3:1, 107-117, DOI: [10.1300/J149v03n01_06](https://doi.org/10.1300/J149v03n01_06)
- Meyer, A. M. (2016). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction (Tesis doctoral no publicada). Southern Illinois University at Edwardsville.
- Meyer, D. (2006). *Setting the table*. HarperCollins.
- Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.

UCUENCA

- NOE sushi bar. (5 de marzo de 2022). *Sobre nosotros*: <https://www.noesushibar.com/nosotros/>
- Oxford Learner's Dictionaries. (s.f.). Hospitality. From the Oxford Advanced Learner's Dictionary. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/hospitality?q=hospitality>
- Pereira, A., Leite, R., Machado, C., Ferreira, A. P. (2020). *Acolher e Integrar: Do Desenho à Implementação de Um Programa Formal de Socialização*. In Da Psicologia à Gestão de Pessoas—Casos de Intervenção Em Organizações. (pp. 101–43). RH-Editora.
- Rakicevik, G., Miladinoski, S., & Strezoska, J. (2008). Lifelong learning in restaurant business. *Tourism and hospitality management*, 14(1), 105-114.
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En el Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/cultura?m=form>
- Singal, M., Krawczyk, M., & Beal, J. (2016). Clashing Values, Firm Identity, and Changing Social Norms: The Case of Chick-fil-A. In SAGE Business Cases. International CHRIE.
- Vázquez Gómez, R. A. (2014). La hospitalidad en el servicio: de la estandarización a la personalización. *HE*, (26), 23-37. <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1517>
- Williams, J. (2011). Aligning organizational culture to training and development in a spiritually based company. (Non published Masters Theses). James Madison University.
- Workstream. (2020, May 12). *Chick-fil-A's Secret to Consistently Finding The Best Employees*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=0dvAKexYTE0>
- Young, C. A., & Lundberg, C. C. (1996). Creating a Good First Day on the Job. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(6), 26–33. doi:10.1177/001088049603700605

Anexos**1. Preguntas para grupo focal con colaboradores de DOT HOUSE**

1. ¿Por medio de qué canal escuchaste sobre la vacante en Dot House?
2. Explica brevemente cómo fue tu proceso de contratación.
3. ¿Cómo calificarías a tu proceso de capacitación y vinculación a la empresa?
4. ¿Quién o quiénes estuvieron a cargo de tu proceso de capacitación?
5. Ahora que llevas un tiempo en la empresa, ¿hay algo que consideras importante que debía ser abordado durante la capacitación inicial?
6. ¿En qué aspectos crees que puede mejorar el proceso de capacitación?
7. ¿En qué aspectos crees que podría mejorar la empresa para garantizar un buen ambiente laboral?

UCUENCA

2. Encuesta de satisfacción del cliente de DOT HOUSE

Estimado cliente, nos encantaría saber su opinión con respecto a su experiencia en DotHouse

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. ¿Es su primera visita al restaurante? *



Marca solo un óvalo.

Si (Salta a la pregunta 3)

No (Salta a la pregunta 2)

Frecuencia de visitas a Dot House

2. ¿Con qué frecuencia visita Dot house?

- A diario
- Cada semana
- Varias veces al mes
- Una vez al mes
- Alguna vez a lo largo del año

Percepción de su experiencia en Dot House

3. ¿Cómo calificaría la manera en que fue recibido? *

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

4. La persona encargada de su mesa le ofreció bebidas o entradas al entregarle la carta? *

Si

No

5. ¿Cómo describiría la actitud del personal de servicio con el que tuvo contacto? *

6. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a...

	Completament...	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Completam
El servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidad de s...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UCUENCA

7. ¿Cómo calificaría la relación entre la calidad ofrecida en el restaurante y el precio?

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

-
8. ¿Qué mejoraría en una próxima visita? Por favor déjenos sus sugerencias
-