



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Análisis de la rotación de personal en las instituciones de servicio  
de alimentos y bebidas y una propuesta para su solución**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**

Presenta:

**Carolina Macías Becerril**

Tutor:

**Dra. Rocío del Alba Llarena del Rosario**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**México, D. F., mayo de 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Resumen

La rotación de personal se ha convertido en los últimos años en un problema de importancia significativa para la industria de alimentos y bebidas debido a que representa gastos y pérdidas significativas para las compañías.

En México existen experiencias suficientes para validar los casos de éxito que han logrado reducir los índices de rotación mediante estrategias focalizadas para retener al personal.

En el presente trabajo se realizó una investigación con enfoque mixto, analítico, descriptivo, documental, observacional, basado en una muestra intencional en retrospectiva y longitudinal, consultando las prácticas en diferentes giros de la industria a través de entrevistas a empleados y exempleados. Se identificaron:

1. Causas por las cuales se presenta la rotación de personal en las instituciones de alimentos y bebidas en México D.F. y se propone una solución aplicable a cafeterías, hoteles, restaurantes, comedores industriales, banquetes y restaurantes de comida rápida para reducir los índices de rotación.
2. Necesidades personales, económicas y de afecto, que tienen los empleados de las instituciones de alimentos y bebidas en México D.F.
3. Se determinaron e identificaron los factores que infieren un buen ambiente laboral, así como corroborar el nivel de conciencia de los empleadores ante la importancia de generar un buen ambiente laboral, los beneficios que tiene mantener una plantilla estable y el impacto en el servicio al cliente.
4. Se analizaron las estrategias e iniciativas que se utilizan en la industria para reducir los índices de rotación de personal.

Palabras claves:

- Rotación de personal
- Recursos humanos
- Industria de alimentos y bebidas

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1. Industria de Servicio de Alimentos y Bebidas</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes Históricos	5
1.1.1 En el mundo	5
1.1.2 En México	6
1.2 Estructura	7
1.2.1 Estructura del Sector	7
1.2.2 Estructura de la Industria específica.	7
1.3 Funcionamiento	9
1.3.1 Clasificación	9
1.3.1.1 Lugares para comer y beber	9
1.3.1.1.1 Restaurante de menú completo	9
1.3.1.1.2 Restaurante de menú limitado	10
1.3.1.2 Restaurantes en lugares de hospedaje	10
1.3.1.3 Servicio en medios de transporte y áreas de apoyo	10
1.3.1.4 Mercado de leisure (ocio / entretenimiento/ diversión)	11
1.3.1.5 Tiendas	11
1.3.1.6 Industrias y Empresas	11
1.3.1.7 Instituciones Educativas	11
1.3.1.8 Instituciones para el cuidado de la salud	11
1.3.1.9 Prisiones	11
1.3.1.10 Servicio a militares	12
1.3.2 Otras clasificaciones	12
1.3.2.1 Tipos de Restaurantes	12
1.3.2.2 Clasificación de Establecimientos de Alimentos y Bebidas	12
1.3.2.2.1 Por el tipo de comida	12
1.3.2.2.2 Clasificación por la variedad del servicio	12
1.3.2.2.3 Clasificación por categoría	13

1.4	Impacto	14
1.4.1	Industria Restaurantera en México	14
1.4.2	Restaurantes en cifras	14
1.4.3	Ventas promedio en días festivos	15
1.4.4	Cifras CANIRAC 2012	15
1.5	Planteamiento del problema	17
<b>2.</b>	<b>Marco Normativo de la Industria de Alimentos y Bebidas</b>	<b>19</b>
2.1	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	19
2.2	Ley Federal del Trabajo	20
2.3	Ley de establecimientos mercantiles	20
2.4	Ley Federal sobre Metrología y Normalización (2003)	21
2.4.1	Normas Mexicanas	21
2.4.1.1	NOM-093-SSA1-1994	21
2.4.1.2	NOM-120-SSA1-1995	21
2.4.1.3	NMX-F-605-NORMEX-2000	22
2.4.1.4	NOM-251-SSA1-2009	22
2.5	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	22
2.6	Secretaría de Turismo (SECTUR)	22
2.6.1	Distintivo H	23
2.7	Secretaría de Salud	24
2.8	Asociación Mexicana de Restaurantes	25
2.9	Cámara Nacional de la industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC)	25
2.10	Regulación Internacional	26
2.10.1	Hazard Analysis & Critical Control Points (HACCP)	26
2.10.2	Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes	27
2.10.3	Food and Drug Administration (FDA)	27
2.10.4	Organización Mundial de la Salud	28

<b>3. Marco Teórico: Administración de Recursos Humanos</b>	<b>29</b>
3.1 Definición	29
3.1.1 Fundamentos	29
3.2 Motivación para los empleados	31
3.2.1 Definición	31
3.3 Mercado laboral	34
3.4 Rotación de personal	36
3.4.1 Índice de rotación de personal	38
3.4.2 Diagnóstico de las causas de rotación de personal.	41
3.4.2.1 Entrevista de salida	43
3.4.3 Determinación del costo de la rotación de personal	44
3.5 Clima Laboral	48
3.5.1 Situación en México	49
3.5.2 Great Place to Work	50
3.5.2.1 Great Place to Work en la actualidad	51
3.5.2.1.1 La visión del Empleado	52
3.5.2.1.2 La visión del Líder	53
<b>4. Marco de Referencia: Rotación de personal en la industria de Alimentos y Bebidas</b>	<b>55</b>
4.1 McDonald's	55
4.2 Domino's Pizza	57
4.3 Starbucks Coffee	60
4.3.1 Beneficios	62
4.3.2 Entrenamiento	63
4.3.3 El Incentivo de la Propiedad	63
4.4 Grupo Alsea México	65
<b>5. Diseño de la Investigación</b>	<b>69</b>
5.1 Premisa	69
5.2 Preguntas de investigación	69

5.3	Objetivo general	69
5.4	Objetivos específicos	70
5.5	Modelo teórico practico	70
5.6	Variables	71
5.7	Marco Metodológico	72
5.7.1	Tipo de estudio	72
5.7.1.1	Enfoque	72
5.7.1.2	Intención	72
5.7.1.3	Fuente de información	72
5.7.1.4	Fuente de recolección de la información	72
5.7.1.5	Tiempo	72
5.7.1.6	Tipo de variables	72
5.7.1.7	Área de estudio o ámbito geográfico	72
5.7.1.8	Población a estudiar	73
5.7.1.9	Criterios	73
5.7.1.9.1	Selección	73
5.7.1.9.2	Exclusión	73
5.7.1.9.3	Eliminación	73
5.7.2	Técnicas e instrumentos de recopilación de la información	74
5.7.3	Métodos y procedimientos de análisis de la información	74
<b>6.</b>	<b>Resultados</b>	<b>75</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>146</b>
	<b>Referencias</b>	<b>154</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>158</b>
	<b>Anexos</b>	<b>160</b>
1.	Tabla para cálculo de “z” poblaciones infinitas	160
2.	Encuesta para Empleadores	161
3.	Determinación del tamaño de la muestra	162

## Introducción

En la industria de alimentos y bebidas donde la cercanía y la calidez humana son fundamentales para llevar a cabo sus actividades diarias, es indispensable hablar de personas. El factor humano en el sector de servicios es uno de los pilares que dan soporte a la existencia de instituciones y recintos que han marcado la diferencia a nivel mundial, el cual a pesar de los desarrollos tecnológicos que día a día impactan a la población, el servicio que brinda el ser humano es simplemente irremplazable.

La rotación de personal a nivel global es un fenómeno que requiere la mayor atención de los empleadores. El sector de alimentos y bebidas en la industria de servicios no es la excepción, se enfrenta con serios problemas que obligan a cambiar la estrategia de recursos humanos. Retener al personal se ha convertido en una tarea difícil y reducir los índices debe ser el foco principal de las empresas.

Se han identificado diversos factores que influyen en un empleado al momento de tomar la decisión de cambiarse de trabajo, mismos que generan inestabilidad e inconformidad en los colaboradores durante la ejecución y realización de sus tareas obteniendo bajo desempeño y pérdidas para la compañía.

Factores tales como; carencia de programas efectivos para la retención de talento, falta de planes de sucesión o planes de carrera, competitividad salarial, mal clima laboral, estilo de liderazgo de los jefes, ausencia de libertad de decisión y acción que tienen los empleados, falta de claridad de los objetivos y expectativas de la compañía, falta de motivación en el desarrollo de habilidades, ausencia de oportunidades de aprendizaje, ausencia de balance entre el trabajo y la vida personal, ausencia de reconocimiento laboral, entre otros. (Milenio, 2013, p 16)<sup>1</sup>.

Por esta razón el estudio se debe enfocar tanto en el comportamiento tanto del trabajador como de los líderes; en el primer caso identificando sus fortalezas, potenciándolas para realizar cada día mejor sus labores y detectando las debilidades



para trabajar en ellas reduciendo el margen de error, y en el segundo caso, identificando áreas de oportunidad para mejorar las relaciones humanas, un mal estilo de liderazgo puede afectar seriamente los objetivos generales y particulares de las instituciones de servicio.

México es el octavo país con el índice de movilidad laboral más alto, lo cual se explica por la búsqueda de mejores condiciones laborales y a que se contrata a personal inadecuado, precisan firmas de recursos humanos. (ibídem p-18)<sup>2</sup>.

Estudios profesionales como el de Saratoga; en el que se hace una comparación de indicadores de Efectividad de Recursos Humanos en México, brinda información del capital humano en las empresas y permite comparar el propio desempeño versus el mercado para sustentar la toma de decisiones estratégicas y la mejora del desempeño, en el reporte 2012 indica que el porcentaje de rotación promedio en todos los sectores fue de 17.8%, desvinculaciones voluntarias 9.2% y desvinculaciones involuntarias 5.8%. (Saratoga pwc, 2012, p.17)<sup>3</sup>.

Sin embargo, el dato más alarmante es que aunque los índices promedio hablan de un porcentaje menor al 20%, la industria específica de alimentos y bebidas mantiene índices de rotación por arriba del 120%.

No es un problema propio de México, en USA, la industria de la hospitalidad reporta índices de rotación de personal de 10 a 20 veces más alto que el promedio de negocios en general: restaurantes: 100 a 300 %; hoteles: 60 a 240 %; clubs: 75%; supermercados 35 %; promedio de todos los negocios: 12 %. (Omar J. Hoyner, 2012 p.1)<sup>4</sup>.

Como referencia a nivel mundial en el ambiente laboral globalizado se observa que durante 2012 el porcentaje de rotación en Europa fue del 10%, Estados Unidos 8.4%, Perú 5.7%, Colombia 8.3%, América Central 17% y América Latina 11.2%. (Saratoga pwc, 2012, p.22)<sup>5</sup>.

McDonald's quienes son grandes líderes de la industria de comida rápida aseguran que es un fenómeno a nivel mundial y debe controlarse mediante diseño de estrategias que brinden valor a los colaboradores, aumenten su productividad y aseguren el retorno de inversión en la compañía.

La rotación de gerentes es de cerca del 20% a nivel mundial, mientras que la de los empleados básicos está entre el 80% y el 90%, con diferencias significativas por países. Un gerente y equipo experimentado pueden aumentar en cerca de US\$100.000 las ventas anuales, estima la empresa. Y una baja rotación tal vez pueda ahorrar a un restaurante cerca de US\$10.000 en costos administrativos anuales. (PORTAFOLIO, 2013, p.3)<sup>6</sup>.

En el presente documento se realiza un análisis de la situación que afecta a la industria y se plantea una propuesta de mejora para la solución y control de la problemática de la rotación de personal en las instituciones de servicio de alimentos y bebidas, mediante un diagnóstico de un enfoque teórico llevado a la práctica. Esto a su vez se traduce en beneficios económicos al hacer a las organizaciones estables y efectivas haciendo que el personal se sienta parte de ella, generando lealtad y compromiso de los trabajadores obteniendo mejores resultados a corto plazo y objetivos a largo plazo enfocando esfuerzos en estrategias para aumentar los ingresos y los índices de satisfacción de los clientes.

Tendrá un enfoque profundo sobre calidad y relaciones humanas, que serán la clave de mantener un buen ambiente laboral, el acercamiento, la motivación, y entrenamiento aunado a condiciones de trabajo justas serán la clave para la consecución de los objetivos de esta investigación.

El capítulo uno, realizará un recorrido general por los antecedentes de la industria de alimentos y bebidas, estructura, funcionamiento, clasificación y factores económicos de las instituciones. Se plantea el problema del que es objeto este estudio.

El capítulo dos detalla el marco normativo de la industria a nivel nacional e internacional; leyes, normas, organismos regulatorios, asociaciones y cámaras que delimitan a la industria de alimentos y bebidas.

El capítulo tres, describe el fundamento teórico de la investigación, la rotación de personal corresponde al estudio de la Administración de Recursos Humanos y con este se relacionan temas de importancia como; motivación, mercado laboral, cálculo de índices de rotación, causas, tipos, costos primarios, secundarios, terciarios y también se habla de herramientas que ayudan a medir la satisfacción de los empleados como sistema preventivo.

El capítulo cuatro hace referencia a las experiencias nacionales e internacionales al respecto que han tenido éxito y que tomaremos como referencia para la presente investigación.

El capítulo cinco, detalla el diseño de la investigación, premisa, preguntas de investigación, objetivo general, objetivos específicos, modelo teórico práctico, variables y el marco metodológico.

El capítulo seis muestra los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a empleados y empleadores.

El capítulo siete hace referencia a las conclusiones de la investigación y una propuesta de solución basada en las observaciones realizadas y los resultados obtenidos.

# 1. Industria de Servicio de Alimentos y Bebidas

## 1.1 Antecedentes Históricos

### 1.1.1 En el mundo

Antiguamente, el hombre vivía de una rudimentaria agricultura, de una limitada caza y de la recolección de frutos silvestres. Los aderezaba a lo rústico, ya que apenas conocía el fuego. Desde entonces crea el *arte culinario* y escoge muy bien sus alimentos.

En Roma existieron los *thermopoliums* algo así como un *snack-bar* (cantina donde sirven botanas ligeras) así como las tabernas (lugares de alojamiento) para público en general, donde servían un menú básico con vino para los huéspedes. (Ninemeier, 1991 p.76)

En este país se adoraba a varios dioses, entre los que se encontraban Gasteria (que significa gastronomía) y Oinos, dios del vino. A los hongos los llamaban “carne de los dioses”.

En 1765, Boulanger Carpentier abrió el primer establecimiento en la calle de Poulies en Paris, donde solo se admitía gente que fuese a comer. En tal institución servían en mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomés. Boulanger hizo pintar en la puerta: “Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos”, que significa “Venid a mi los que sufrís del estómago que yo os restauraré” (Lane, H. y Dupré, D.,1997, p.37).

A partir de 1800 comenzó a ser popular el comer fuera de casa, por comodidad y porque estaba la moda establecida por el hotelero César Ritz. Tuvo éxito gracias a la observación de los detalles, halagos y gusto por satisfacer a sus clientes.

En 1826 se estableció en la Ciudad de Nueva York el primer restaurante estadounidense Delmonico’s, con un menú sencillo que ofrecía vinos, pasteles de chocolate y helados; su fundador fue John Delmonico. En 1832, Lorenzo Delmonico

funda Banquetes Delmonico's; este brindaba el primer menú impreso en inglés y francés, el cual contenía 371 platillos para ordenar. En 1876 se instala el primer servicio rápido con el nombre Harvey Girls. Este concepto fue adaptado por lo que ahora se conoce como establecimientos de comida rápida (fast food); actualmente su principal representante es la cadena restaurantera McDonald's. (Morfin, 2001, p. 9)

### 1.1.2 En México

En el Instituto de Investigaciones Turísticas (Rodríguez, H, 2001)<sup>7</sup>, señala que el primer mesón del continente se construyó en el municipio de la real Rica Villa de la Santa Veracruz de Archidona, por iniciativa del poblador español Pedro Hernández Paneagua, el cual pidiendo permiso a las autoridades estableció el primero de diciembre de 1525 el mesón que poco a poco fue creciendo junto a posadas, figones y albergues por todo el país, pero fue degenerando con la influencia francesa de los restaurantes que aparecieron por 1760 y se extendieron por todo el mundo.

Durante los primeros años del siglo XX, el Gobierno de México hace traer de Francia varios cocineros, mayordomos y técnicos, trayendo aunada la importación de varios productos comestibles, quesos, vinos y licores.

La revolución de 1910 vino a opacar en gran escala el auge que había tomado la importancia de los productos alimenticios, creando una crisis de alimentos, tras esta situación se presenta la evolución que actualmente se percibe.

Es hasta 1940 donde inicia el desarrollo gastronómico de México, con la aparición de grandes y famosos restaurantes, que empiezan a funcionar con sistemas establecidos y que desatan alicientes para el turismo que beneficia la industria. (Rodríguez Montalvo, 2002 p.p.99-100)<sup>8</sup>.

## 1.2 Estructura

### 1.2.1 Estructura del Sector

La Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) menciona que existe una estructura lineal conformada por Asamblea Nacional a la cabeza del sector, un Consejo Nacional que tiene a su cargo un Presidente Nacional y un Presidente Ejecutivo, ambos destinados al manejo de crisis y éste último es el responsable de auditoría externa.

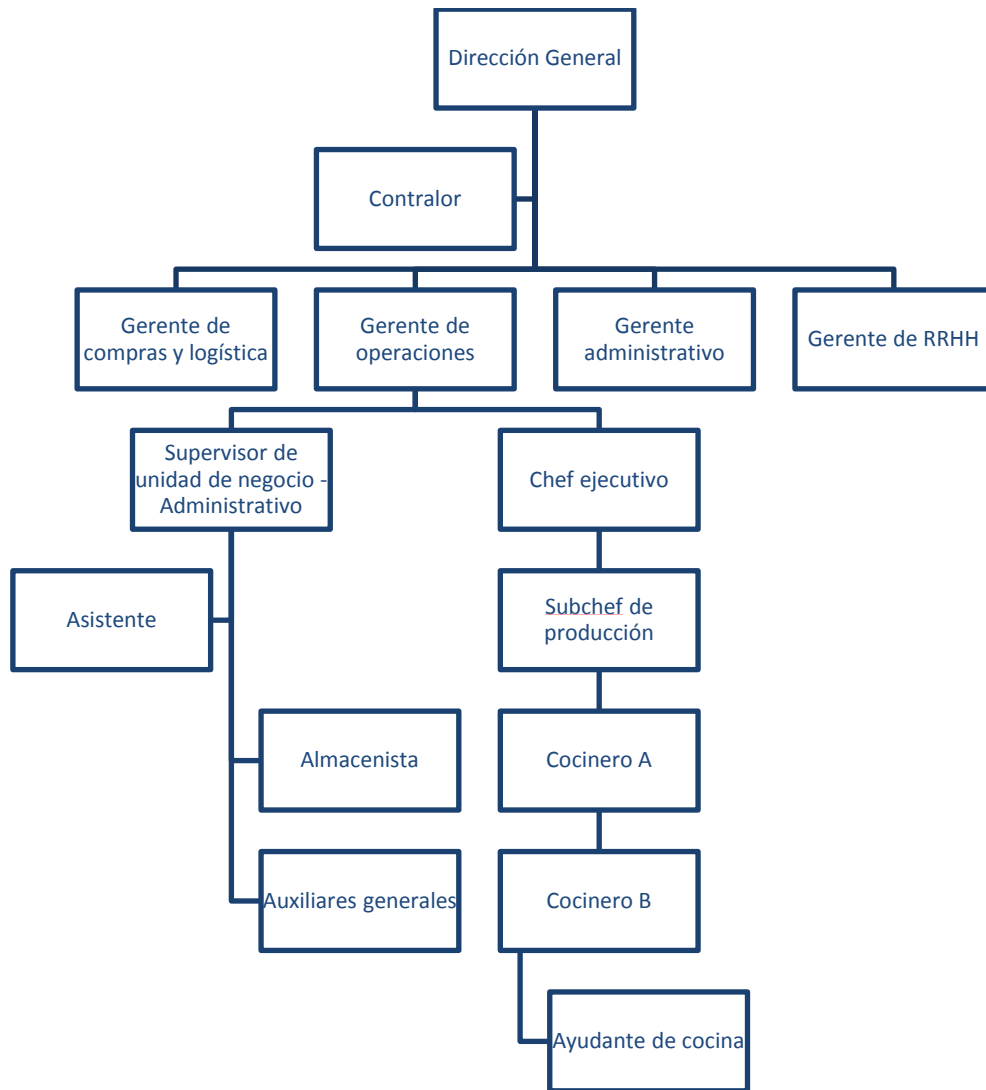
Dependiendo de estos se describe la operación dividida en; Programas Institucionales, los cuales cubren comercialización, patrocinios y eventos, fondos de fomento y promoción, desarrollo educativo, extensión y protocolos de calidad, comunicación social responsable de cadenas, prensa y comunicación institucional, jurídico conformado por ventanilla única y asesoría, delegaciones; municipales y D.F., administración y finanzas; administración, finanzas y sistemas, financiamiento de la industria restaurantera, investigación y estudios, fondos de fomento y promoción económica. (CANIRAC, 2013 p. organigrama)<sup>9</sup>.

### 1.2.2 Estructura de la Industria específica.

Tomando como base el organigrama estándar del sector restaurantero, establecimiento de media a alta capacidad propuesto por Michel Rochat 2001 y complementándolo con el análisis de la operación diaria, en la Fig. No 1, se presenta un organigrama de operación genérico.

Figura No 1

Organigrama genérico de la industria de alimentos y bebidas



Fuente: Rochat, Michel, 2001 p. 82

## 1.3 Funcionamiento

### 1.3.1 Clasificación

De acuerdo a lo que menciona Ninemeier (1991), el mercado del servicio de alimentos se visualiza a partir de diez grupos que se describen a continuación:

1. Lugares para comer y beber
2. Restaurantes en lugares de hospedaje
3. Servicio en medios de transporte y áreas de apoyo
4. Mercado de leisure (ocio/ entretenimiento / diversión)
5. Tiendas
6. Industrias y empresas
7. Instituciones educativas
8. Instituciones para el cuidado de la salud
9. Prisiones
10. Servicio a militares

#### 1.3.1.1 Lugares para comer y beber

Es el segmento más grande de la industria de alimentos y bebidas. Su menú contempla más de una docena de platillos. En estos lugares se prepara o cocina en el momento de levantar la comanda (orden del comensal). Existen diferentes establecimientos de este tipo:

##### 1.3.1.1.1 Restaurante de menú completo

El menú puede ser formal o casual. Se clasifica en términos de precio, menú, atmósfera y otros.

- Precio: alto, medio y bajo
- Menú: especial y étnico
- Atmósfera: arquitectura, diseño y decoración
- Otros: existe además el restaurante que integra estratégicamente los conceptos de decoración, atmósfera (ambiente) y un menú especial; en la



actualidad es muy difícil encontrarlo ya que llega a medir aproximadamente 5000 m<sup>2</sup>.

#### 1.3.1.1.2 Restaurante de menú limitado

Este tipo de restaurantes cuenta con un menú limitado y se caracteriza por su servicio rápido, se considera el tiempo de preparación. Pueden dar servicio las 24 horas o tener un horario de apertura muy amplio. En estos lugares no existe servicio de vinos. McDonald's fue el primero de esta clase.

- Cafeterías comerciales: Estos establecimientos ofrecen un menú visible para seleccionar opciones; se caracteriza por su excelente sistema de control del dinero, por medio de comandas individuales, ya sea con atención a la mesa o en barra de servicio. En esta sección se incluye el cubierto de "todo lo que usted pueda comer" por un precio determinado. Asimismo, el servicio en línea es común y también ofrecen la exitosa opción de comida para llevar. (Rocco y Andrew, 1994).
- Centros sociales: Lugares especiales para servir alimentos en eventos sociales para toda ocasión, por lo regular conocidos como banquetes.
- Neverías / heladerías: lugares pequeños donde se sirven exclusivamente esos productos, algunos se complementan con panqués, pays o bocadillos ligeros.
- Bares / tabernas: Su principal objetivo es la presentación de una amplia variedad de bebidas alcohólicas, acompañadas siempre por alguna botana, bocadillos o especialidades de la casa.

#### 1.3.1.2 Restaurantes en lugares de hospedaje:

Se encuentran en los hoteles y centros vacacionales (propios o concesionados).

#### 1.3.1.3 Servicio en medios de transporte y áreas de apoyo

Restaurantes en autopistas, terminales camioneras, ferroviarias y aeropuertos, así como el servicio a bordo de líneas aéreas, cruceros y trenes.

#### 1.3.1.4 Mercado de leisure (ocio / entretenimiento/ diversión)

Ofrece todas las facilidades de servicio de alimentos y bebidas (ayb) en áreas o zonas recreativas, tales como estadios, áreas deportivas, autódromos, teatros, boliches, parques de diversión, zoológicos, centros de convenciones y lugares para caza, entre otros. En general son concesionados y operan por volumen.

#### 1.3.1.5 Tiendas

Responde a la modernidad y necesidades que las tareas diarias exigen, previendo las tendencias de comer comida preparada fuera de casa, así como comprar comida elaborada para llevar.

#### 1.3.1.6 Industrias y Empresas

Este mercado conocido como comedores industriales ofrece servicio de alimentos a empleados de empresas o industrias. Por lo regular son operados por compañías dedicadas a ofrecer este servicio.

#### 1.3.1.7 Instituciones Educativas

Se ofrece un comedor especial para alumnos de universidades, colegios y escuelas.

#### 1.3.1.8 Instituciones para el cuidado de la salud

Se ofrece servicio de alimentos en hospitales, hogares de ancianos y comunidades de retiro. Proporcionan máquinas vendedoras, tiendas de café, cafetería para empleados, además de comida para doctores o dietas especiales para niños o pacientes.

#### 1.3.1.9 Prisiones

Menú cíclico muy limitado

#### 1.3.1.10 Servicio a militares

Segmento poco comercial, pero de gran actividad, en especial para manejar servicios de 100 comidas o más a la vez. En este se contemplan alimentos especiales y de gran cuidado para militares, astronautas, marinos y personal de submarinos y clubes, entre otros.

#### 1.3.2 Otras clasificaciones (Torruco y Ramírez, 1984, p. 102-110)

##### 1.3.2.1 Tipos de Restaurantes

- Restaurante gourmet: full service / servicio completo
- Restaurante de especialidades: variedad limitada o estilo de cocina
- Restaurante familiar: fast food / comida rápida
- Restaurante conveniente: fast food / servicio limitado

##### 1.3.2.2 Clasificación de Establecimientos de Alimentos y Bebidas

###### 1.3.2.2.1 Por el tipo de comida:

- Vegetarianos y macrobióticos
- De pescados y mariscos
- De carnes rojas
- De aves

###### 1.3.2.2.2 Clasificación por la variedad del servicio

- Restaurantes de autoservicio
- Restaurantes de menú a la carta
  - De lujo: con comida internacional, servicio francés y carta de vinos
  - De primera y tipo medio: comida nacional o internacional especializada, con servicio americano.
  - De tipo económico: comida de preparación sencilla, con servicios mínimos, también al estilo americano.
- Cafeterías, drive-in, restorrotas y similares

### 1.3.2.2.3 Clasificación por categorías

- Restaurantes
  - Restaurante de lujo (5 tenedores)
  - Restaurante de primera clase (4 tenedores)
  - Restaurante de segunda clase (3 tenedores)
  - Restaurante de tercera clase ( 2 tenedores)
  - Restaurante de cuarta clase (1 tenedor)
- Cafeterías y taquerías
  - Cafetería de categoría especial
  - Cafetería de primera categoría
  - Cafetería de segunda categoría
  - Taquería de categoría especial
  - Taquería de categoría general
  - Taquería de categoría popular
- Bares
  - Bar categoría gran turismo
  - Bar categoría turista
  - Bar categoría popular
- Centros nocturnos
  - Centro nocturno gran turismo
  - Centro nocturno clase turista
  - Centro nocturno categoría popular
- Discotecas
  - Superdiscoteca
  - Discoteca
  - Salón de baile

## 1.4 Impacto

La CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados) proporciona los siguientes indicadores e información relevante con respecto a la industria. (CANIRAC, 2013, p. 1)<sup>10</sup>.

### 1.4.1 Industria Restaurantera en México (CANIRAC, 2013 p.5)<sup>11</sup>.

Unidades económicas de servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato, acorde al sistema de clasificación de la industria de América del Norte, abarca las siguientes clases de actividades:

- Restaurantes con servicio completo
- Restaurantes de autoservicio
- Restaurantes de comida para llevar
- Otros restaurantes con servicio limitado
- Servicios de comedor para empresas e instituciones
- Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

### 1.4.2 Restaurantes en cifras (CANIRAC, 2013, p.7) <sup>12</sup>.

Tabla No. 1: Distribución del gasto total de restaurantes afiliados a CANIRAC

Nómina	27%
Alimentos frescos	21%
Renta y servicios	17%
Insumos	14%
Alimentos procesados	13%
Otros costos y gastos	7%

Fuente: CANIRAC, 2013

### 1.4.3 Ventas promedio en días festivos

Crecimiento del sector en 2011: 3.7%

Tabla No. 2: Ventas promedio

Festividad	Ventas (mdp)
Venta diaria	\$ 500
Domingos	\$ 600
Día amor / Amistad	\$ 600
Día de las Madres	\$ 1,500
Día del Padre	\$ 900
Independencia	\$ 900
Año nuevo	\$ 1,200

Fuente: CANIRAC, 2013

### 1.4.4 Cifras CANIRAC 2012

A continuación, se acotan algunos datos de relevancia significativa del sector, reconociendo la importancia de la industria restaurantera, expuestos en el Discurso otorgado por Manolo Gutiérrez, presidente Nacional de la CANIRAC a principios de 2012.

- El valor total estimado de la industria restaurantera al cierre de 2011 rebasará los \$15,000 millones de dólares USA.
- Esto es el 1.4 % del PIB nacional y el 12.5% del PIB turístico
- Impacta a 84 ramas de la actividad económica
- Existen 420,000 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas. Por primera vez, y también gracias al INEGI, contamos con el directorio de cada uno de esos establecimientos en toda la República.
- La industria restaurantera es la segunda rama económica en generación de empleo y la primera en autoempleo.

- Incluyendo actividades relacionadas, el total de personas ocupadas en establecimientos de preparación de alimentos y bebidas alcanza los 4,550,000 millones.
- La utilización de insumos y mano de obra de origen nacional en prácticamente la totalidad de su proceso, la caracteriza como un sector muy mexicanizado y de gran impacto en el mercado interno.
- 7 de cada 10 empleos en el sector turismo son aportados por establecimientos restauranteros.
- Ante un posible aumento del 10% en la demanda al sector restaurantero, se produciría un incremento de 8% en personas ocupadas.
- 53.1% de la ocupación laboral restaurantera son mujeres.
- 80% de ellas son madres solteras, lo cual destaca el particular impacto social de un sector tan focalizado.
- 10% del gasto de las familias se destina a comer fuera de casa.
- 20% del total de la población mexicana tiene necesidad de comer fuera de casa diariamente.
- La cuarta parte de las personas que comen fuera de casa, resuelven esa necesidad en puestos informales e ilegales instalados en la calle.
- El 20% de las personas lleva su comida como lunch a sus centros laborales.
- Los restaurantes son el ramo económico en el que menos cuesta la creación de un empleo, calculándose cada uno en \$ 5,000.00 dólares americanos.
- El financiamiento del sector proviene prácticamente de los propios industriales pequeños empresarios, ya que 90% de ellos consigue los recursos por su cuenta.
- 4 de cada 10 negocios de emprendedores independientes no verán la luz del día después de 3 años, y sólo 2 de cada 10 sobrevivirán después de 5 años.
- La industria restaurantera es la principal formadora en competencias laborales de su sector.

- Al depender totalmente del mercado interno, la demanda se ha visto afectada de forma dramática y preocupante:
  - En 2006 el crecimiento de la industria fue de 6.6%
  - En 2007 cayó a 4.6%
  - En 2008 se fue a -2.6%
  - En 2009 las cifras negativas descendieron hasta el -11.7%
  - En 2010 se empezó a revertir la degradación a -0.18%
  - En 2011 los resultados se cifran en 3.5%
- Las causas del colapso señalado fueron:
  - Crisis económica mundial
  - La promulgación de la Ley General de control del tabaco
  - La contingencia epidemiológica de la INFLUENZA
  - El control de pagos en efectivo en divisas norteamericanas
  - La escalada de inseguridad
  - La sobrerregulación al sector (tributaria, antitabaco, ecológica, laboral, protección civil, artísticas)

Fuente: (GUTIÉRREZ, García, 2012, Discurso)<sup>13</sup>.

## 1.5 Planteamiento del problema

A nivel internacional se presentan altos índices de rotación en la industria de alimentos y bebidas, cifras alarmantes.

La industria restaurantera en México aporta un gran valor a la economía y depende al 100% del recurso humano, quien juega un papel estratégico en la ejecución de las tareas, por lo anterior es imprescindible detectar las causas que afectan el desarrollo de la actividad de manera normal.

Algunos autores como Chiavenato (1989), Knapp (1965), Testa (1973), Reyes Ponce (1979), mencionan algunos factores que se enlistan a continuación:

- Carencia de programas efectivos para la retención de talento
- Falta de planes de sucesión o planes de carrera



- Competitividad salarial
- Mal clima laboral
- Estilo de liderazgo de los jefes, fallas de los supervisores al ejercer la autoridad sobre los subordinados debido a que no cumplen con las características necesarias para fungir como líderes.
- Ausencia de libertad de decisión y acción que tienen los empleados
- Falta de claridad de los objetivos y expectativas de la compañía
- Falta de motivación en términos de mejores remuneraciones, reconocimiento del desempeño, posibilidad de ascenso oportunidad de nuevos canales de comunicación, libertad de expresión de aportaciones que permitan mejorar los procedimientos preestablecidos de trabajo.
- Ausencia de oportunidades de aprendizaje
- Ausencia de balance entre el trabajo y la vida personal
- Ausencia de reconocimiento laboral
- Lejanía del lugar de trabajo
- Mejores ofertas de trabajo
- Fallas en la selección del personal
- Mínimas oportunidades de proyección dentro de la empresa
- Errores en la descripción de funciones y tareas que originen jornadas laborales amplias, ausencia de descansos.
- Tipo de reputación de la empresa donde se labora
- Sentimientos de inseguridad del empleado

Tomando en cuenta que lo anterior hace referencia a la información obtenida de la literatura consultada y a las causas que provocan rotación de personal a nivel internacional, se denota un desconocimiento de las causas que generan dicho fenómeno en la industria de alimentos y bebidas en la práctica en México D.F, por lo anterior se requiere inferirlas por medio de una investigación a detalle y de esta forma plantear una propuesta que ayude a reducir los índices.

## 2 Marco normativo de la industria de alimentos y bebidas

En la operación diaria de los establecimientos de alimentos y bebidas se deben considerar diversos documentos relacionados.

Se realiza un análisis de lo general a lo particular tomando en cuenta la normatividad y legislación mexicana y se enuncian algunas instituciones internacionales que tienen impacto directo.

### 2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Marco político y legal para la organización y relación del gobierno federal con los Estados de México, los ciudadanos y todas las personas que viven o visitan el país en sus artículos 1°, 4°, 5° y 123°.

El 1° con referencia a que todas las personas gozaran de los derechos humanos reconocidos en la constitución y en los tratados internacionales firmados por el Estado mexicano y no podrán suspenderse salvo en los casos y bajo las condiciones establecidas en la misma Constitución; obliga a las autoridades mexicanas a respetar y proteger los derechos humanos y además, prevenir, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos; el 4° señala la prohibición de la esclavitud en el país y protege a los esclavos que ingresen a territorio nacional. Prohíbe todo tipo de discriminación, el 5° donde habla de la igualdad del varón y la mujer ante la ley y por último el 123° referente a la familia, establece derechos de salud y vivienda, alimentación y esparcimiento. A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2013).

## 2.2 Ley Federal del Trabajo

Documento con base en el Art. 123° de la Constitución Mexicana de los Estados Unidos que regula los derechos y obligaciones de trabajadores y patrones. El contenido establece las normas del trabajo que tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales. (Ley Federal del Trabajo, 2013).

Regula todos los aspectos de la relación de trabajo, destaca los puntos importantes de la relación laboral tales como; la existencia del contrato de trabajo, jornadas de trabajo, fijar salarios, capacitar al personal y toma en cuenta aspectos para garantizar la seguridad e higiene de las condiciones de trabajo.

Hace referencia a los sindicatos, la importancia que estos tienen que se puede apreciar en el discurso de Manolo Gutiérrez, presidente Nacional de la CANIRAC donde cita: *“La industria restaurantera es sobre todo un sector de uso intensivo en capital humano. Por eso saludamos con afecto a los integrantes de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos, la CROC, central sindical con la mayor titularidad de contratos laborales de la industria restaurantera, que tan eficazmente ha venido siendo dirigida por su líder Don Isaías González Cuevas. CANIRAC y CROC tienen tareas comunes pendientes en materia de certificación de competencias laborales. Seguiremos unidos para atender esta necesidad fundamental”* (Gutiérrez, M. 2012, discurso)<sup>14</sup>.

## 2.3 Ley de establecimientos mercantiles

La Ley de Establecimientos Mercantiles fue publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el día 20 de Enero de 2011 y entró en vigor el 4 de marzo de ese mismo año.

Su objeto es regular el funcionamiento de los establecimientos mercantiles del Distrito Federal por lo que debe consultarse todo el documento, no son objeto de la Ley los locales destinados a la industria. (Ley de establecimientos mercantiles, 2013).

## 2.4 Ley Federal sobre Metrología y Normalización (2003) / Secretaría de Economía

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son regulaciones técnicas que establecen las especificaciones y procedimientos que deben reunir los productos y procesos cuando estos pueden construir un riesgo para la seguridad de las personas o dañar la salud humana, animal, vegetal, el medio ambiente general y laboral, o para la preservación de recursos naturales. Surgen como respuesta a los requerimientos de la actividad que apuntan hacia aspectos fundamentales del bienestar de quienes viven la experiencia del turismo (SECTUR, 2003)<sup>15</sup>.

### 2.4.1 Normas Mexicanas

En el caso específico de México, existen normas y programas que se han creado por dependencias gubernamentales como la secretaría de Salud y la Secretaría de Turismo entre las que se encuentran:

#### 2.4.1.1 NOM-093-SSA1-1994

Referente a bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos. Esta norma tiene como propósito el asegurar que todos los alimentos que se preparen y ofrezcan en los establecimientos fijos lleguen al consumidor de manera inocua. (Secretaría de Salud, 1995)<sup>16</sup>.

#### 2.4.1.2 NOM-120-SSA1-1995

Referente a bienes y servicios, prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos y bebidas no alcohólicas y alcohólicas. Esta norma establece las buenas prácticas de higiene y sanidad que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas. (Secretaría de Salud, 1995)<sup>17</sup>.

#### 2.4.1.3 NMX-F-605-NORMEX-2000

Con referencia a restaurantes y comedores respecto al manejo higiénico en el servicio de alimentos preparados para la obtención del Distintivo H, cuya fecha de inicio de vigencia fue el 21 de mayo de 2001. (Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación S.C. – NORMEX, 2003)<sup>18</sup>.

#### 2.4.1.4 NOM-251-SSA1-2009

Establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas a fin de evitar su contaminación a lo largo de su proceso. (Secretaría de Salud, 1995)<sup>19</sup>.

### 2.5 Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Comúnmente conocida simplemente como Hacienda, es la Secretaría de Estado a la que según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo 31 le corresponde el despacho de las siguientes funciones: (Wikipedia, 2013)<sup>20</sup>.

Proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las mexicanas y los mexicanos. (SHCP, 2013)<sup>21</sup>.

### 2.6 Secretaría de Turismo (SECTUR)

Es la Secretaría de Estado a la que según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo 42 le corresponde el despacho de las funciones relacionadas con el desarrollo de la industria turística. (SECTUR, 2013)<sup>22</sup>.

### 2.6.1 Distintivo H

Surge con el propósito fundamental de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria, desde 1990, se implementó en nuestro país, un programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, Distintivo "H", para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas

El Distintivo "H", es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

El programa "H" es 100% preventivo, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos; este programa contempla un programa de capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un consultor registrado con perfil en el área químico–médico-biológica, y los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia.

La asesoría del consultor consiste en ofrecer al personal que labora en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas que así lo soliciten, una serie de recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene personal, etc. para ser implementadas como un proceso de mejora continua.

Esta información está regida por una lista de verificación que se deberá cumplir en un 90% de satisfacción y que contempla los siguientes puntos:

- Recepción de alimentos
- Almacenamiento
- Manejo de sustancias químicas
- Refrigeración y congelación
- Área de cocina
- Preparación de alimentos
- Área de servicio
- Agua y Hielo
- Servicios sanitarios para empleados
- Manejo de Basura
- Control de plagas
- Personal
- Bar

Cuando el establecimiento se sujeta a estos estándares y los cumple, la Secretaría de Turismo entrega el reconocimiento Distintivo "H", mismo que tiene vigencia de un año. (SECTUR, 2013)<sup>23</sup>.

## 2.7 Secretaría de Salud

Contribuye a un desarrollo humano justo incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos y una amplia participación ciudadana.

Es importante tomar en cuenta este documento ya que en conjunto con la Secretaría de Turismo avalan el cumplimiento de los requisitos para obtención del distintivo H que se mencionó con anterioridad en este documento. (Secretaría de Salud, 2013)<sup>24</sup>.

## 2.8 Asociación Mexicana de Restaurantes

Desde 1948 es una Organización Civil de afiliación voluntaria regida por estatutos democráticos, su máxima autoridad es el Consejo Directivo Nacional, quien determina sus fines, políticas, formas de administración, aprueba cuotas y presupuestos, eligen a los consejeros que deben ser socios. Y éstos a su vez, eligen de entre estos a su presidente y a los demás cargos institucionales. Todos ejercen su gestión en forma honorífica sin percibir retribución alguna.

Ha sido considerada por las autoridades gubernamentales, los organismos del sector empresarial, los organismos laborales, la industria y el comercio como genuino portavoz de la Restaurantería del País, no por el número de establecimientos que agrupa, sino por el monto de las operaciones de sus socios, además de la calidad e integridad profesional de los mismos.

Su labor es representar y defender los intereses de los restaurantes asociados y atender su demanda de servicios jurídicos y de capacitación, comprometidos con la excelencia en el servicio a sus clientes y la calidad de los alimentos que expenden. (AMR, 2013)<sup>25</sup>.

## 2.9 Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC)

Organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos, para impulsar el desarrollo de la industria mediante la interlocución con el gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general.

Ofrece una amplia gama de servicios a sus afiliados, para favorecer las condiciones empresariales de sus establecimientos y detonar el desarrollo de sus negocios. (CANIRAC, 2013)<sup>26</sup>.

- Apoyo jurídico
- Acceso a fondos de financiamiento
- Comunicación Social e Institucional



- Seguros y Protección
- Marketing restaurantero
- Desarrollo Educativo
- Programas institucionales
- Apoyo administrativo

## 2.10 Regulación Internacional

### 2.10.1 Hazard Analysis & Critical Control Points (HACCP)

El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés) es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en industria alimentaria aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendentes a asegurar la inocuidad. (FDA, 2013)<sup>27</sup>.

Contempla siete puntos:

1. Diagrama de flujo que identifique los peligros.
2. Identificar los Puntos de control crítico
3. Establecer límites críticos
4. Establecer un sistema de vigilancia de los Puntos Críticos de Control
5. Establecer acciones correctivas
6. Establecer un sistema de verificación
7. Crear un sistema de verificación (Wikipedia, 2013)<sup>28</sup>.

### 2.10.2 Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes

La Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IR&RA en inglés) es una organización sin fines de lucro que representa a los hoteles y restaurantes a nivel mundial. Este organismo ha sido reconocido por las Naciones Unidas y busca representar los intereses colectivos de la industria antes las autoridades políticas y diferentes organismos internacionales. Se estima que está conformado por más de 300 000 hoteles y 8 millones de restaurantes. (IH-RA, 2013)<sup>29</sup>.

Entre sus principales actividades se encuentran:

- Monitorear los principales temas agendados por los principales organismos internacionales de turismo.
- Crear consejos a nivel mundial relacionados con la industria.
- Representar los intereses de la industria antes que los intereses políticos
- Fomentar el intercambio internacional de trabajadores de la industria.
- Promocionar la plataforma web para asegurar la información pertinente sobre la industria en todo el mundo.

### 2.10.3 Food and Drug Administration (FDA)

Es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales), medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos. (Wikipedia, 2013)<sup>30</sup>.

El FDA es muy conocido en el extranjero por su papel en el análisis de los nuevos productos, de su efectividad y de sus posibles efectos nocivos, así como en el control de su consumo una vez han sido puestos a la venta. (FDA, 2013)<sup>31</sup>.

#### 2.10.4 Organización Mundial de la Salud

La OMS es la autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención en salud a nivel mundial. Inicialmente fue organizada por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas que impulsó la redacción de los primeros estatutos de la OMS. (Wikipedia, 2013)<sup>32</sup>.

Es de importancia fundamental en la industria ya que regula aspectos sanitarios que puedan poner en riesgo la salud de la población, entre ellos las causas relacionadas con los alimentos de manera global.

### **3. Marco Teórico: Administración de Recursos Humanos**

#### 3.1 Definición

Como Dressler y Varela (2011) mencionan en su libro, la Administración de Recursos Humanos, la Administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

##### 3.1.1 Fundamentos

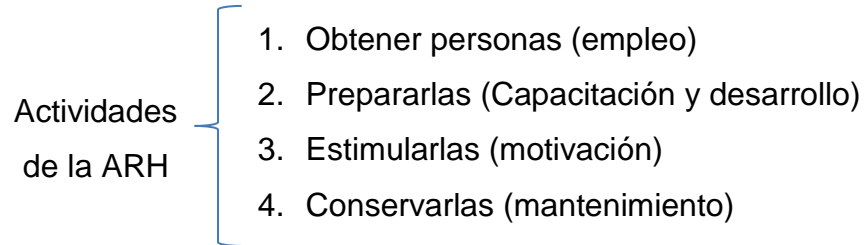
Los conceptos y técnicas que se utilicen son importantes para evitar caer en errores comunes, tales como; bajo desempeño, contratación equivocada, alta rotación de personal, empleados con poca disposición, afectación en la eficacia por falta de capacitación, o cometer prácticas laborales injustas.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es la parte de la organización que trata con la dimensión “humana”. La ARH puede verse desde dos enfoques distintos.

1. Función para proporcionar personal o apoyo a la organización, su papel es organizar a los empleados o aquellos temas que tengan que ver con la organización de los bienes y servicios.
2. Compete a todos los gerentes para administrar eficazmente a los empleados.

Cada organización está formada por personas. Contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño y asegurarse de que sigan manteniendo su compromiso con la organización, son actividades esenciales para lograr los objetivos.

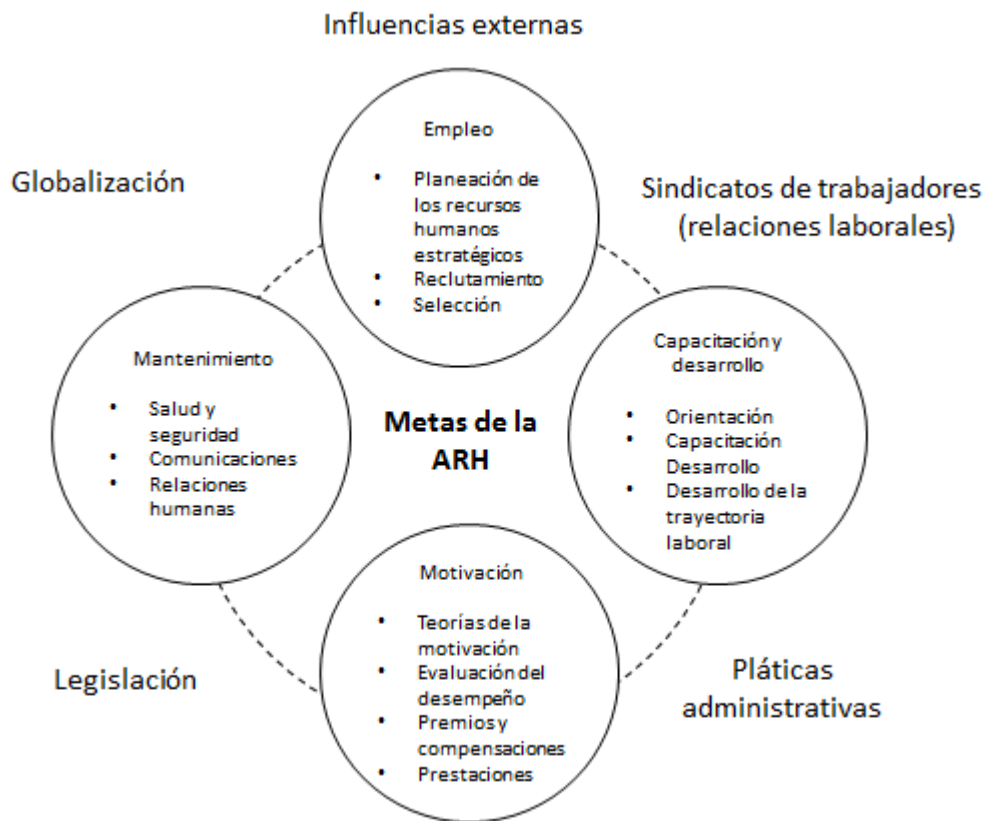
Conseguir y conservar a la gente mejor capacitada es fundamental para el éxito de cualquier organización.



Actividades fundamentales:

Figura No. 2

Actividades de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Cenzo y Robbins, 2001, p. 9

## 3.2 Motivación para los empleados

### 3.2.1 Definición

La palabra motivación deriva del latín "motivus" o "motus", que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como "la raíz dinámica del comportamiento, es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción". (Wikipedia, 2014)<sup>33</sup>.

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Wikipedia, 2014)<sup>34</sup>.

La motivación se puede definir en términos de alguna conducta visible. La persona motivada realiza un mayor esfuerzo para llevar a cabo una tarea que aquellas que no están motivadas. Una definición más descriptiva plantearía que es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo. (Cenzo y Robbins 2001 p.100)<sup>35</sup>.

Se debe centrar en algunas metas organizacionales, con frecuencia se asume que este factor está implícito, sin embargo no es así. Centrarse en las metas se convierte en un elemento crucial para canalizar el esfuerzo hacia las áreas correctas.

Integrando este elemento, se puede definir la motivación al empleado como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades. (Cenzo y Robbins 2001 p.100)<sup>36</sup>.

De acuerdo a lo que mencionan Tyson y York (1995) en su libro Administración de Personal, la motivación se puede definir como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana.

Debido a la complejidad extrema de los individuos y sus diferencias, es muy difícil comprender la motivación, tanto en uno mismo como en los demás. Sin embargo, existen ciertos rasgos de la motivación que son de aplicación general:

1. La fuerza motivadora surge como resultado de necesidades que se deben satisfacer. Por tanto, ocurre un estado de tensión o desequilibrio que estimula una acción para obtener una satisfacción.
2. La satisfacción de una necesidad puede estimular el deseo de satisfacer otras necesidades. (por ejemplo, “cuanto más tienen, más quieren”).
3. El fracaso en la satisfacción de necesidades puede originar que se reduzca o cambie la dirección de la fuerza motivadora hacia otros objetivos que aparentemente son más fáciles de alcanzar.
4. La fuerza motivadora comprende tres elementos básicos: dirección, intensidad y duración; es decir, se dirige hacia objetivos; su fuerza puede variar en forma considerable de acuerdo con la intensidad de los deseos individuales; puede durar mucho, poco o tener recurrencia intermitente.
5. Existen dos fuentes principales de las necesidades humanas:
  - a. Heredadas; esto es, todos los humanos compartimos necesidades primarias fisiológicas que se deben satisfacer para poder sobrevivir.
  - b. Ambientales; es decir, a través de las principales influencias socializantes en su vida, las personas adquieren actitudes, valores y expectativas que ocasionan necesidades aprendidas como el estatus, la fama, la riqueza, el poder, etcétera.

Según algunos expertos, las necesidades de afiliación con otros, la creatividad y la realización son también inherentes a los seres humanos.

### 3.2.2 Conceptos fundamentales y motivación de logro

Como menciona Cuesta Santos Armando (2010) en su libro Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, la motivación laboral está íntimamente vinculada al empleo, a sus características.

Al iniciarse este siglo XXI, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) insiste en la necesidad de que todos los empleados alcancen el “empleo decente”, es decir, decoroso o verdaderamente humano.

Los informes sobre desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los congresos mundiales sobre recursos humanos expresan preocupación sobre esa situación del empleo.

Así declaraba la OIT en uno de sus informes: “Son cada vez más corrientes los empleos de mala calidad, con remuneración insuficiente, carga de trabajo excesiva y condiciones insalubres y poco seguras y también va en aumento la inseguridad del empleo y de los ingresos”.

Es necesario considerar ese contexto mundial, pues más o menos directamente tiene influencia en todos los empleos, por convivir en un mundo globalizado conformando un entorno común, aunque algunos empleos tengan magnificas características. Ese entorno condiciona el concepto del relativismo implicado en la motivación laboral.

En el aludido relativismo se debe tener muy claro que para determinados empleados el solo hecho de poder tener un empleo ya es significativa fuente de motivación laboral. Y en función de sus características, o menor o mayor grado de precariedad, así como de los niveles de empleo o desempleo existentes en determinada región, será la motivación laboral alcanzada. El condicionamiento vivencial o material de la motivación laboral expresa el relativismo de la misma y en consecuencia, determina las acciones de compensación laboral a recurrir por parte de los directivos; ignorar ese relativismo y el condicionamiento aludido, conduce a desaciertos en la compensación laboral.



Antes de reseñar las teorías motivacionales es importante dejar asentados otros conceptos vinculados a la motivación:

- Motivación: disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.
- Necesidades: carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se la hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida media.

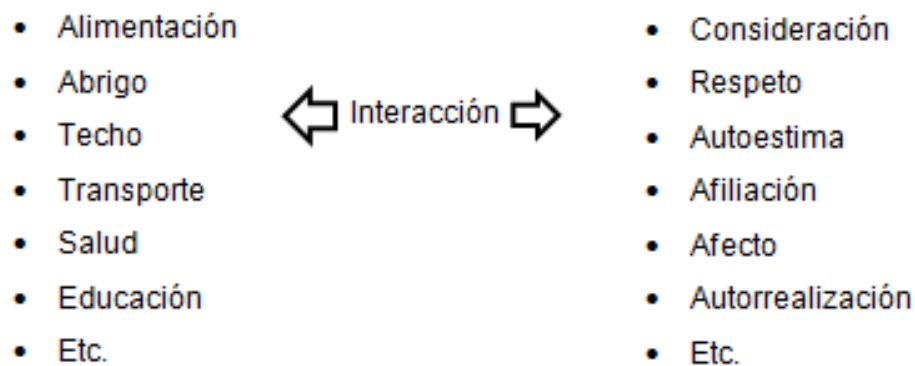
Toda necesidad implica la Satisfacción / Insatisfacción, constituyendo un ciclo como el que sigue: Impulso / Necesidad – Medio / Instrumento – Satisfacción / Insatisfacción.

- Motivación positiva: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para conseguir algo que realmente atrae.
- Motivación negativa: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para así poder evitar algo que desagrada o moleste.
- Motivación extrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.
- Motivación intrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro.

Acerca de la motivación intrínseca y en especial la motivación de autorrealización o logro, es necesario hacer consideraciones que tienen mucho que ver, en términos de la organización laboral, con los objetivos estratégicos. El método de gestión que es la Administración por Objetivos (APO), velando por la congruencia entre los intereses o aspiraciones de los empleados, sus familias y la institución, contribuye a la motivación del logro.

Todas las personas tienen aspiraciones, metas u objetivos, que buscan alcanzar. Algunos objetivos son establecidos por los individuos que los persiguen, algunos lo son con la participación de otros y algunos son establecidos exclusivamente por otros. Por lo general, los individuos persiguen más activamente los objetivos establecidos por ellos mismos, o acordados en grupos, como ocurre en la APO bien instituida.

Entre los efectos positivos para los empleados en sus interacciones se señalan los siguientes:



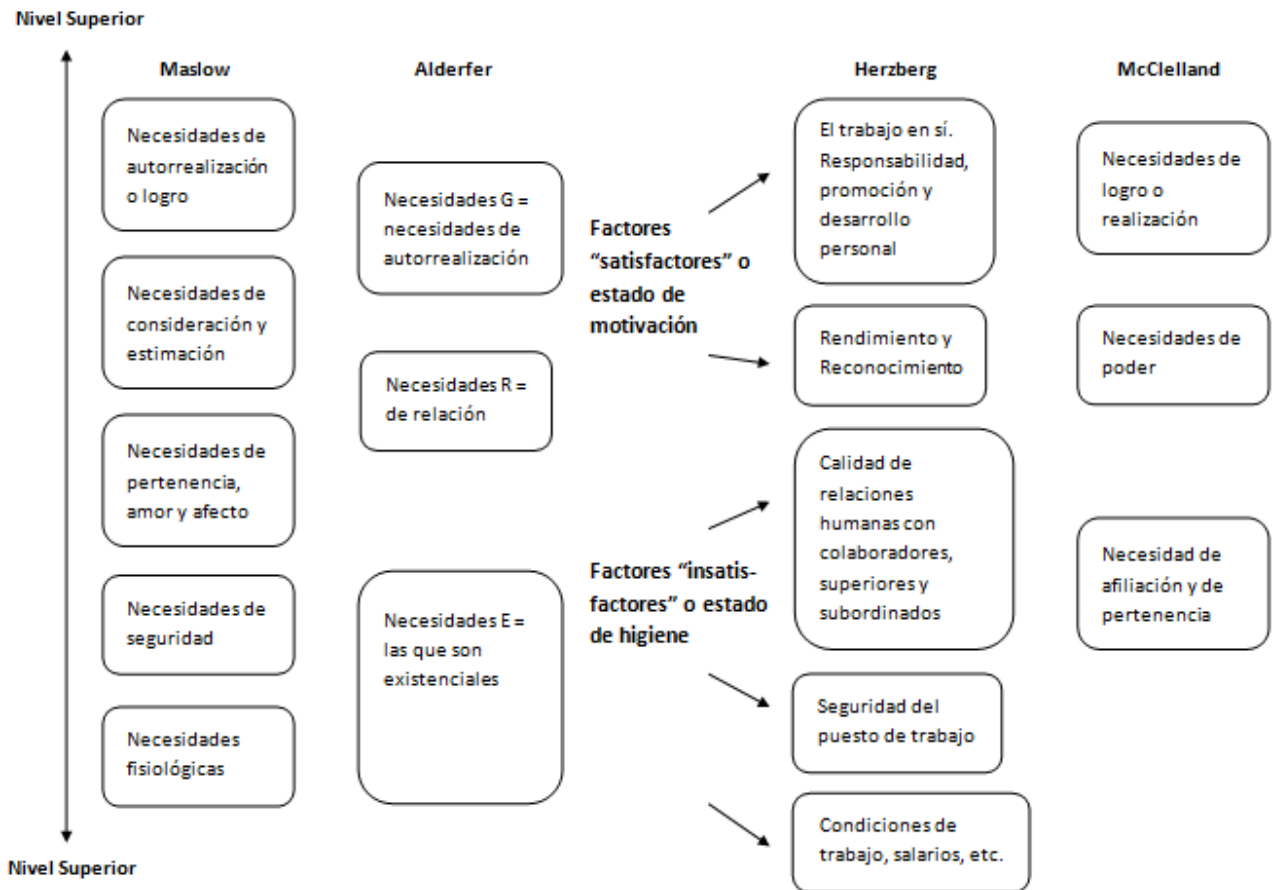
### 3.2.3 Teorías Motivacionales

En el enfoque de administración participativa se consideran las teorías motivacionales centradas en la satisfacción de necesidades, buscando en especial la satisfacción de necesidades de logro o de autorrealización, o de desarrollo del trabajo en sí.

Una reseña de las teorías más relevantes atendiendo a la satisfacción de necesidades en el ámbito laboral se puede observar en la Fig. no. 4

Figura no. 4

Teorías motivacionales más relevantes centradas en la satisfacción de las necesidades



Fuente: Cuesta, 2011 p. 391

### 3.2.3.1 Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades fisiológicas y biológicas básicas, hasta las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales, esto es:

1. Fisiológicas; son las esenciales para la sobrevivencia; por ejemplo., alimento, bebida, sueño, reproducción, etcétera.
2. Seguridad; se refieren a las necesidades que consisten en estar libres de peligros y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación; como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima; incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio a los demás.
5. Actualización; son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow; las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores (por ejemplo, un profesor hambriento en una cárcel estará más interesado en el alimento que en la filosofía); una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Según ciertos estudios, este sistema resulta ser una simplificación excesiva cuando se trata de aplicar a situaciones reales. Sin embargo, la clasificación de las necesidades en categorías brindó una base útil para estudios subsecuentes.

### 3.2.3.2 Teoría de Clayton Alderfer

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERG.

El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima.

Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

La teoría ERG no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante.

Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

La teoría ERG también contiene una dimensión de frustración-regresión, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo.

Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

En resumen, la teoría ERG argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERG es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente.

VARIABLES como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado.

La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas clasifica de manera diferente las categorías de necesidades —por ejemplo, los españoles y los japoneses colocan las necesidades sociales antes de sus exigencias fisiológicas — sería consistente con la teoría ERG.

Diversos estudios han apoyado la teoría ERG, pero también hay evidencias de que no funciona en algunas organizaciones. Sin embargo, en general, la teoría ERG representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades que la fórmula original de Maslow.

### 3.2.3.3 Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de desarrolla a partir del sistema de Maslow. F. Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Uno de los grupos contiene a los “factores de higiene” y el otro los “motivadores”.

Los primeros son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad, estilos de supervisión, etcétera. Se trata esencialmente de factores negativos en cuanto que su descuido provoca insatisfacción pero, a su vez, no pueden promover de manera activa la satisfacción o motivar a los trabajadores.

Según Herzberg, la motivación y la satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por tanto, los administradores tienen una responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo necesario a fin de enriquecer el trabajo.

Las ideas de Herzberg generaron mucha controversia puesto que indican ser de aplicación general y no tomar en cuenta las diferencias individuales. Sin embargo, su insistencia en que la motivación surge del interior de cada individuo y en que los administradores no pueden realmente motivar sino estimular o inhibir la motivación, es una contribución importante. (WordPress.com, 2014)<sup>37</sup>.

#### 3.2.3.4 Modelo de Poder – Afiliación – Realización de David McClelland

La investigación de McClelland ha identificado tres categorías básicas de las necesidades motivadoras; el poder, la afiliación y la realización o logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida.

Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes.

Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Mucha gente se encuentra motivada por las tres, pero de manera invariable predomina una sola. La investigación de McClelland también indica que los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamiento especiales. El impulso para la realización, en particular, se puede incrementar de manera ostensible a través de esos medios.

En la práctica, las implicaciones de la teoría son que los administradores pueden identificar a los empleados automotivados, a los que se atienen más a los incentivos internos y a quienes podrían acrecentar su impulso de realización por medio de un entrenamiento.



### 3.3 Mercado laboral

Chiavenato, Idalberto (2002) en su libro Administración de Recursos Humanos menciona que el mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo.

El mercado laboral puede segmentarse por:

- sectores de actividades
- categorías
- tamaños
- regiones

Cada uno tiene características propias.

Empleo significa utilización del trabajo humano: es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona, a cambio de cierta remuneración.

En Economía, el término empleo designa el uso de los factores de producción: tierra, trabajo y capital.

El conjunto de empleos representa el mercado laboral. Desempleo significa paro forzoso del segmento de la fuerza laboral que se halla sin empleo. El desempleo y el subempleo (empleo con remuneración muy baja y sin garantías laborales) se presenta principalmente en los países desarrollados.

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, la disponibilidad de empleos y demanda de empleos.

En la Fig. No. 5 se observa el comportamiento de las organizaciones en función del mercado laboral.

Figura No. 5

Comportamiento de las organizaciones en función del mercado laboral

<b>Situación de oferta</b>	<b>Situación de demanda</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva cantidad de ofertas de vacantes</li> <li>• Competencia entre las empresas para conseguir candidatos</li> <li>• Aumento de inversiones en reclutamiento</li> <li>• Reducción de exigencias a los candidatos y moderación del proceso selectivo</li> <li>• Aumento de inversiones en capacitación</li> <li>• Énfasis en el reclutamiento interno</li> <li>• Desarrollo de políticas de retención de personal</li> <li>• Orientación hacia las personas y su bienestar</li> <li>• Aumento de las inversiones en beneficios sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes</li> <li>• Poca competencia entre las empresas</li> <li>• Reducción de inversiones en reclutamiento</li> <li>• Aumento de exigencias a los candidatos y mayor rigor en el proceso selectivo</li> <li>• Reducción de inversiones en capacitación</li> <li>• Énfasis en el reclutamiento externo</li> <li>• Desarrollo de políticas de sustitución de personal</li> <li>• Orientación hacia el trabajo y la eficiencia</li> <li>• Reducción o congelamiento de las inversiones en beneficios sociales</li> </ul>

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2011, p.184

### 3.4 Rotación de personal

Chiavenato, Idalberto (2002) en su libro *Administración de Recursos Humanos* nos da una amplia perspectiva, la cual desarrollaremos a continuación. Indica que la expresión rotación de personal o turnover se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Esto se debe a que la organización como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización. Por otro lado, la organización “exporta” hacia el ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos para ser sustituidos, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, comunicación, etc.

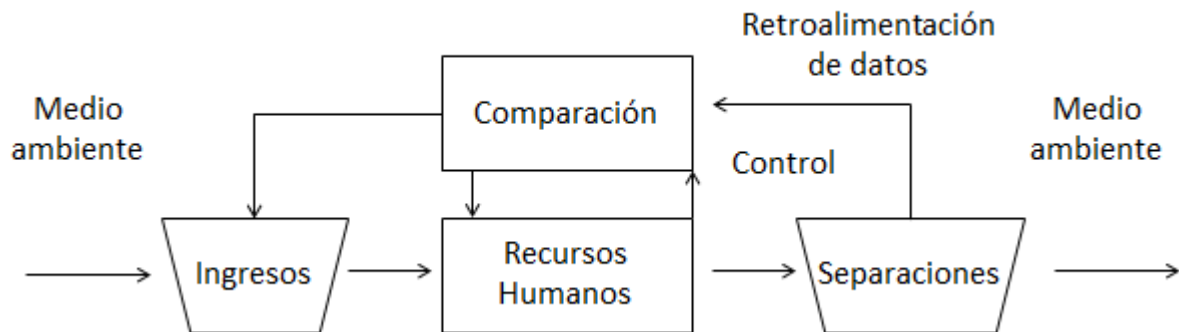
Entre los insumos que la organización importa del ambiente externo y los resultados que exporta hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de las organizaciones están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por

el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantenerse entre sí, mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback).

La Fig. No. 6 muestra el flujo de entrada y salida de personal.

Figura No. 6

Flujo de entrada y salida de personal (rotación de personal o turnover).



Fuente: Chiavenato, 2007, p.136

En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede estar orientada hacia la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o hacia el vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados.

Algunas veces, la rotación puede salirse del control de la organización, cuando las separaciones por iniciativa de los empleados aumentan de volumen.

En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano existente, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentran en el mercado, entonces la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la pérdida de recursos no es provocada por la organización, es decir, que ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.

### 3.4.1 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en volúmenes de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo y en términos porcentuales.

1. Cuando se trata de medir un índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de Recursos Humanos (RH), se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde: I = Ingreso de personal en el periodo considerado (entradas)

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo dividido entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización, en relación con el número promedio de empleados.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de rotación} \\ \text{de personal} \end{array} = \frac{S \times 100}{PE}$$

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial, puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluye hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible.

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, solo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización.

En este caso el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

El índice de rotación más específico es aquel que contempla mejor el análisis de las causas y determinantes de las renunciaciones voluntarias. (Chiavenato, 2007).

Debemos considerar que existe una elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Buena parte de las renunciaciones voluntarias se deben a una precaria política de personal.

Obviamente, un índice de rotación equivalente a cero no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues denotaría un estado de rigidez y de detención del progreso total de la organización.

Por otro lado, un índice de rotación elevado tampoco sería deseable ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización, en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico.

Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá la potenciación máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles.

En estricto sentido, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado.

Lo que importa es la situación estable del sistema, alcanzada por medio de la autorregulación y corrección constantes que se presenten.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o divisiones, considerados como subsistemas de un sistema mayor, que es la organización, para cada subsistema debe haber un cálculo propio mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} + R + T}{PE}$$

R = Recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones)

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones)

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

### 3.4.2 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y la adecuada utilización de sus recursos. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (feedback), capaz de almacenar, procesar y recuperar la información sobre el funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios, asimismo evaluar la efectividad de esas correcciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema.



La rotación de personal es una variable dependiente ya que es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y comportamiento del personal.

<b>Fenómenos externos</b>	<b>Fenómenos internos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.</li> <li>• Coyuntura económica.</li> <li>• Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política salarial de la organización</li> <li>• Política de prestaciones de la organización.</li> <li>• Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.</li> <li>• Oportunidades de crecimiento profesional.</li> <li>• Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.</li> <li>• Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.</li> <li>• Moral del personal de la organización.</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.</li> <li>• Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.</li> <li>• Política disciplinaria de la organización.</li> <li>• Criterios de evaluación del desempeño.</li> <li>• Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, 2007, p. 139-140

Dicha información se obtiene por medio de las entrevistas de salida, los fenómenos internos deben formar parte de una política de Recursos Humanos, cuando esta es inadecuada, ésta promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. La permanencia del personal acompañada de participación y dedicación de las personas son buenos indicios de una buena política de RH.

#### 3.4.2.1 Entrevista de salida

Mide los resultados de la política de RH practicada por la organización. Suele ser el medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones solo la aplican a los empleados que solicitan su separación, otras la aplican indistintamente, tanto a los que presentan su renuncia como a los que se separan por motivos propios de la organización, esta última desarrolla una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones.

Verifica los siguientes aspectos:

1. Motivo de la separación (Por iniciativa de la empresa o del empleado).
2. La empresa.
3. Puesto que ocupaba en la organización.
4. Jefe inmediato.
5. Horario de trabajo.
6. Condiciones físicas ambientales.
7. Prestaciones sociales que proporciona la organización.
8. Salario.
9. Relaciones humanas que existen en su división.
10. Oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
11. Moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
12. Oportunidades que encontró en el mercado de trabajo

Opinión del empleado sobre:

Estos aspectos se resumen en un formulario, en el que se registra la información y las respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la

situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la rotación de personal. La información obtenida se refiere a aspectos que están bajo el control de los empleados o que son claramente percibidas por ellos.

3.4.3 Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, cual fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios que se describen a continuación:

A) Costos primarios de la rotación de personal

Costos primarios de la rotación de personal	Costos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisión y procesamiento de la requisición del empleado.</li> <li>- Mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección.</li> <li>- Anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.</li> <li>- Exámenes de selección y evaluación de candidatos.</li> <li>- Servicio médico, exámenes médicos de selección.</li> </ul>
	Costos de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal.</li> <li>- Formatos, documentación, registros, procesamiento</li> </ul>

Costos primarios de la rotación de personal	registro y documentación	de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.
	Costos de integración	- Capacitación. - Tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado a su división.
	Costos de separación	- Departamento de registro y documentación (proceso de separación del empleado). - Entrevistas de separación. - Liquidación (vacaciones, aguinaldo, antigüedad, fondo de ahorro, entre otros).

Fuente: Chiavenato, 2007, p.142

*Costos primarios* = Costos de ingreso + costos de separación

$$\text{Costo de ingreso per cápita} = \text{Costo de reclutamiento y selección} + \text{Costo de registro y documentación} + \text{Costos de integración}$$

$$\text{Costo de separación per cápita} = \frac{\text{Costos de separación en un periodo}}{\text{Número de empleados que se separaron}}$$

#### B) Costos secundarios de la rotación de personal

Los costos primarios de la rotación siempre son cuantitativos, a diferencia de los costos secundarios que comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante.

Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Costos secundarios de la rotación de personal	Repercusiones en la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida en la producción debido a la vacante, en tanto éste no sea sustituido.</li> <li>- Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.</li> <li>- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.</li> </ul>
	Repercusiones en la actitud del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.</li> <li>- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.</li> <li>- Influencia de dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.</li> <li>- Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.</li> </ul>
	Costo laboral extraordinario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.</li> <li>- Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia del nuevo empleado.</li> <li>- Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.</li> <li>- Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo</li> </ul>

<p>Costos secundarios de la rotación de personal</p>	<p>Costo operativo extra</p>	<p>índice productivo del nuevo empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.</li> <li>- Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.</li> <li>- Incremento de accidentes, en consecuencia de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.</li> <li>- Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.</li> </ul>
--	------------------------------	--

Fuente: Chiavenato, 2007, p.143

### C) Costos terciarios de la rotación de personal

Relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Estos costos son solo estimables.

<p>Costos terciarios de la rotación de personal</p>	<p>Costos de inversión adicionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación al volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.</li> <li>- Aumento de los salarios pagados a los nuevos</li> </ul>
---	--	--

Costos terciarios de la rotación de personal		empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.
	Pérdidas en los negocios	- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

Fuente: Chiavenato, 2007, p.143

La rotación de personal causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía.

### 3.5 Clima Laboral

Como ejemplo de la importancia de este tema, en la revista Somos Telefónica (2013), se expone el tema de la importancia del clima laboral.

En el artículo que se titula empleados felices 88% más productivos (Somos Telefónica, 2013), menciona que una dosis de sentido del humor no solo es buena para la salud; los empleados felices incrementan hasta un 88% su productividad en comparación con quienes laboran en un estado negativo, refiere un análisis de la consultoría Crecimiento Sustentable.

El estudio “Felicidad y Trabajo” (Aguilar, 2013), revela que un colaborador a gusto con su ambiente de trabajo presenta en promedio 30% más energía y dinamismo que se traduce en mejor desempeño.

Si hasta hace poco, la felicidad era un tema ambiguo para las empresas, hoy va ganado terreno. La Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford imparte el

curso Designing Happiness para que los estudiantes directivos apliquen ese conocimiento en su lugar de trabajo.

En Estados Unidos, compañías como Southwest Airlines, o la pescadería de Seattle Pike Place Fish, tienen por regla cantar y abrazar a otro colaborador o a un cliente.

En ese país algunas organizaciones cuentan, en su sistema de valoración de empleados, con el FQ (fun quotient), un índice parecido al IQ (coeficiente intelectual) para medir la capacidad de los candidatos de reír o actuar en forma creativa ante ciertas situaciones.

Fomentar un ambiente menos formal hace que la comunicación sea fluida y el empleado se anime a romper estándares, favoreciendo mayor creatividad, dice un estudio sobre el humor de la Fundación general de la Universidad Alcalá de Henares.

### 3.5.1 Situación en México

Favorecer un espacio de risas o alegría es un tema de estrategia y de optimizar resultados de jefes y subordinados, comenta Andrés Aguilar, fundador de la organización Risaterapia de México.

En opinión del comunicador y egresado de Clown College, el mercado laboral integra una generación que no piensa en los trabajos eternos y mira los ambientes rígidos con desaire y hasta enojo. Ese perfil combinado con la poca flexibilidad en muchas organizaciones ponen en peligro la productividad de las empresas. Si no se disfruta lo que se hace y tienes un jefe que domina con la mirada, el resultado es un ambiente tedioso, incluso sin importar edad. (Aguilar Andrés, 2013)<sup>38</sup>.

Fernando Trías, académico de la Escuela de Negocios Española ESADE, señala que hay una similitud entre el humor y el pensamiento creativo, esto último funciona a nivel cerebral bajo la misma forma que cuando se reacciona ante un chiste. Se trata de conectar dos ideas, en apariencia, inconexas. Incorporar actividades que fomente un buen estado de ánimo permite, entre otros resultados, ampliar el número de soluciones ante un problema de trabajo.



El clima laboral es el medio ambiente donde las personas se desenvuelven, por lo que una desaceleración de la productividad es señal de una alerta corporativa. Hay que crear una estrategia para que el empleado se integre y se sienta bien en su oficina. (Aguilar Andrés, 2013)<sup>39</sup>.

Recurrir al humor como una herramienta para mejorar la productividad, va más allá de que el personal solo ría con una actividad.

La intención de esas dinámicas es crear un entorno de espontaneidad y sensibilidad para que los empleados se relacionen entre si, ganen confianza, surjan nuevas ideas y se pierda la angustia a dar cierto tipo de resultados entre otros aspectos.

El tema emocional sigue siendo un tabú en las empresas, pero no se puede omitir. (Aguilar Andrés, 2013)<sup>40</sup>. Un líder necesita entender como tener una escucha afectiva y efectiva que ayude al empleador a continuar su trabajo aun en escenarios adversos y eso no se logra de un día para otro, sino con entrenamiento.

Otro escenario común es promover la competitividad entre empleados a través de la manipulación. Quizá no se haga en forma verbal, pero las acciones de los superiores promueven en muchos casos esa actuación.

Sin importar si el trabajo que realiza la persona es técnico o requiere de otro tipo de competencias, se mueven emociones. Previo a que el empleado renuncie por aborrecimiento, o síndrome de burnout (agotamiento profesional) por qué no prevenir con acciones periódicas que permitan al empleado moverse con mayor certeza y menos miedo.

Hay oficinas donde se tiene a la gente como si fuera parte del mobiliario, sin considerar que los empleados conviven todos los días, codo con codo, con más compañeros. Hay que generar un vínculo de confianza, si eso no existe el ambiente que predominará es de violencia. (Aguilar Andrés, 2013)<sup>41</sup>.

Hoy el liderazgo se entiende distinto. Si lo que se quiere es mayor productividad, es importante hacer un cambio de paradigma; no todos los problemas

están en el exterior, quizá el problema está en el interior, en la relación con los empleados. (Aguilar Andrés, Revista Somos Telefónica, 2013)

### 3.5.2 Great Place to Work

Como se describe en el sitio de internet Great Place to Work, 2013, Great Place to Work empezó con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York le pidió a dos periodistas de negocio (Robert Levering y Milton Moskowitz) que escribieran un libro titulado *The 100 Best Companies to Work for in America* (Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos). Aceptaron, aunque se mostraron escépticos de encontrar 100 empresas que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy.

Lo que descubrieron fue una sorpresa: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados de negocio. Es por ello que, la confianza es el tema central del libro de 1984 y de su secuela de 1988.

Estas ideas condujeron a la creación de Great Place to Work Institute. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo. En 1997, *FORTUNE* (Estados Unidos) y *Exame* (Brasil) se asociaron con esta capacidad de investigación del Instituto para producir la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar.

Años después, en el 2002, se publicó la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar en México, a lo que siguieron años de éxito en la publicación de los rankings del país.

### 3.5.2.1 Great Place to Work en la actualidad

Hoy, Great Place to Work Institute se encuentra aliado a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo.

Anualmente, Great Place to Work trabaja con más de 5,500 organizaciones que representan a más de 10 millones de colaboradores. Gracias a esto, se refuerzan continuamente las competencias únicas, como la capacidad de realizar análisis comparativos de cultura laboral para múltiples industrias y la base de datos de mejores prácticas.

Sus reconocidos rankings de Las Mejores Empresas para Trabajar se publican en los medios de comunicación líderes a nivel mundial y alcanzan una audiencia de más de 25 millones de lectores. La combinación de este esfuerzo de mejora empresarial y su cobertura en los medios es la forma en que se crea una sociedad mejor, ayudando a las organizaciones para transformarse en excelentes lugares de trabajo. (Great Place to Work, 2013)<sup>42</sup>.

#### 3.5.2.1.1 La visión del Empleado

Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la Confianza.

Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

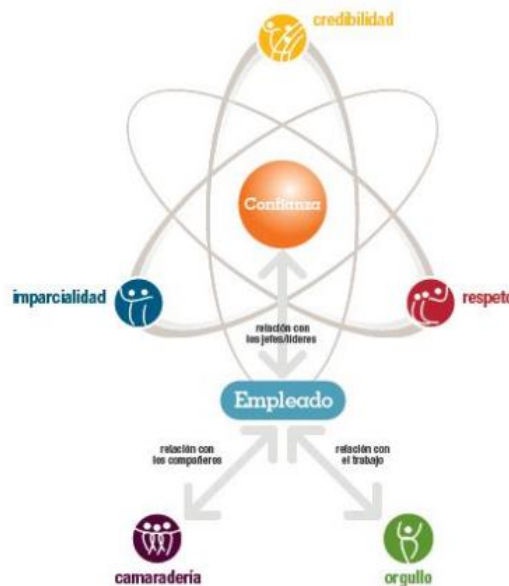
- Confían en las personas para las que trabajan.
- Sienten Orgullo por lo que hacen.
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la *credibilidad* con los jefes, el *respeto* con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados.

El grado de *orgullo* respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.

La Fig. No. 7 muestra la visión del empleado.

Figura No. 7  
La visión del empleado



Fuente: Great Place to Work, 2013

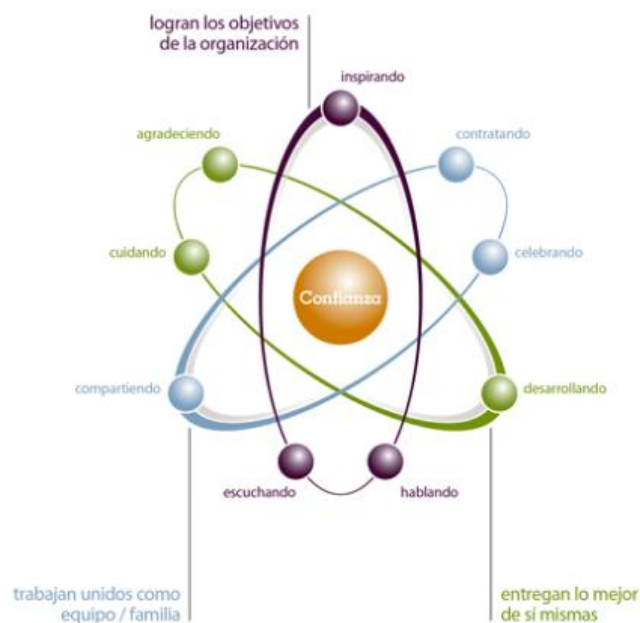
### 3.5.2.1.2 La visión del Líder

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde los líderes:

- Lograr los objetivos de la organización
- Donde las personas dan lo mejor de sí
- Trabajan como equipo / familia todo en un ambiente de confianza.

La Fig. No. 8 muestra la visión del líder.

Figura No. 8  
La visión del líder



Fuente: Great Place to Work, 2013

Hay nueve maneras (o áreas culturales) donde los líderes y jefes construyen ambientes de confianza. Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización *inspirando*, *comunicando* y *escuchando*. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les *agradece*, se los *desarrolla* y se los *cuida*. Y pueden

trabajar juntos como equipo/ familia al *contratar, compartir y celebrar*. (Great Place to Work, 2013)<sup>43</sup>.

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. (Levering Robert, Great Place to Work, 2013)<sup>44</sup>.



## **4. Marco de Referencia: Rotación de personal en la Industria de Alimentos y Bebidas**

En la industria de alimentos y bebidas como en muchos otros sectores, la rotación de personal es inevitable, sin embargo se debe monitorear de forma adecuada para evitar que se convierta en un problema. Como se ha visto en la teoría, la rotación puede ser sana para las organizaciones cuando son estas quienes la controlan y la fomentan, sin embargo en la práctica pocas veces el fenómeno se controla y genera gastos financieros e impactos en servicio que afectan los resultados de las organizaciones con respecto a los objetivos planteados. Debido a esto, se realiza un análisis de las instituciones u organizaciones que han tomado conciencia y acciones al respecto.

### **4.1 McDonald's**

Gibson, 2008, en su artículo que publica en el sitio portafolio.co nos describe como McDonald's Corp. se esfuerza por modificar la percepción que existe de trabajar en la cadena de comida rápida. En algunas partes, un empleo en McDonald's se ve como algo poco estimulante, mal pagado y con pocas posibilidades de crecimiento.

Por esta razón, el gigante de comida rápida trata de ponerle freno a la rotación crónica de empleados y está tomando medidas para que "la gente piense diferente" al respecto de ser empleado de McDonald's (Rich Floersch, 2008)<sup>45</sup>.

Estas iniciativas buscan que un empleo en la cadena sea motivo de orgullo para la fuerza laboral.

Sin duda, la campaña de McDonald's será observada por otras cadenas de restaurantes que buscan soluciones para combatir la rotación de personal, un problema crónico y costoso de la industria.

En muchos McDonald's de Estados Unidos, la compañía ofrece a los empleados seguro médico a costos más bajos, clases computarizadas de inglés y



cursos vocacionales que pueden tomar durante los descansos o después de terminar sus turnos. En los restaurantes controlados directamente por la empresa, los empleados pueden tener fondos de retiro a los que McDonald's aumenta su contribución con el paso del tiempo, dependiendo de las ganancias anuales.

En el Reino Unido, donde el lema "No está mal para ser un trabajo en McDonald's" aparece en afiches en los restaurantes y desde hace poco, también en una de las pantallas de video de Piccadilly Circus en Londres, se promocionan los beneficios como horarios flexibles, entrenamiento y hasta autos de la empresa para los gerentes. Desde que se inició la campaña, la rotación de personal en los restaurantes del Reino Unido ha disminuido 20%. Estos números pueden representar mucho dinero para McDonald's. Recientemente, un alto ejecutivo dijo que la rotación anual de la cadena era de 700.000 o cerca del 44% de los 1,6 millones de empleados en todo el mundo. La rotación de gerentes es de cerca del 20% a nivel mundial, mientras que la de los empleados básicos está entre el 80% y el 90%, con diferencias significativas por países, señaló a Alemania y China como los países donde existe la rotación anual más baja. (Rich Floersch, 2008)<sup>46</sup>.

McDonald's está haciendo énfasis, especialmente, en evitar que los empleados se retiren durante los primeros tres meses luego de ser contratados. Si permanecen más de ese tiempo, su productividad y el retorno de la empresa sobre su inversión en entrenamiento mejoran.

Además, entre menos empleados nuevos tenga que entrenar un gerente de restaurante, mayores serán la ganancias que registrará su local.

Un gerente y equipo experimentado pueden aumentar en cerca de US\$100.000 las ventas anuales, estima la empresa. Y una baja rotación tal vez pueda ahorrar a un restaurante cerca de US\$10.000 en costos administrativos anuales.

Con el objetivo de reducir la rotación, los gerentes están entrevistando a los empleados para determinar qué es lo que más aprecian de sus empleos y qué se puede hacer para mejorar.

Un tema clave actualmente es el seguro médico. "Estamos trabajando con nuestros operadores - propietarios para ofrecer una cobertura médica a un precio razonable". (Rich Floersch, 2008)<sup>47</sup>.

Debido a su tamaño, McDonald's puede conseguir precios de grupo significativamente más bajos de su aseguradora de salud.

En EE.UU., cerca del 70% de las franquicias está bajo el plan de salud de la empresa. El monto del copago de cada empleado es determinado por la franquicia.

La empresa también ha desarrollado herramientas de contratación para reducir la subjetividad durante el proceso de selección y así detectar mejor los candidatos menos aptos. Un cuestionario que deben llenar los aspirantes tiene una alta correlación positiva con el buen desempeño posterior. Las respuestas se clasifican por colores: verde significa que el gerente definitivamente debe entrevistar a la persona. Rojo significa que no vale la pena perder el tiempo.

A nivel mundial, McDonald's estima que recibe más de un millón de solicitudes de empleo por año. (Gibson, 2008)<sup>48</sup>.

#### 4.2 Domino's Pizza

Como se menciona en el artículo de Erin White, 2011 en la entrevista realizada a Gabriela M. (Human Capital Strategic Consultant), publicada en The Wall Street Journal, Domino's comparte sus hallazgos para disminuir la rotación de personal.

- Estimula a sus empleados sin gastar demasiado
- Consigue reducir la rotación y retener a los mejores.
- Los gerentes de sus pizzerías son un elemento crucial de esta estrategia.

Cuando Rob Cecere asumió la gerencia regional de ocho locales de Domino's Pizza en Nueva Jersey, su jefe le encargó una misión: reducir la rotación de personal. Los gerentes de las pizzerías dejaban su puesto alrededor de cada

tres a seis meses. Sin un jefe estable, los trabajadores que atendían los teléfonos, hacían las pizzas y repartían a domicilio tenían una tasa de rotación de personal de hasta 300% al año.

La tasa de rotación de personal es un quebradero de cabeza crónico y costoso para las empresas de comida rápida, que dependen de una legión de trabajadores con un salario bajo. En Estados Unidos, por ejemplo, un jefe severo, un compañero mezquino o un día aburrido pueden hacer que renuncien los trabajadores que cobran aproximadamente el salario mínimo, que en ese país se sitúa en \$5.15 dólares por hora.

El promedio de rotación de personal de las compañías grandes y medianas en EE.UU. es de entre el 10% y el 15%. Pero en las cadenas de comida rápida, no son inusitadas las tasas de hasta un 200% anual entre los empleados que trabajan por horas. Para resolver el problema, algunas compañías están ofreciendo un salario inicial más alto. La cadena de cafeterías Starbucks Corp. dice que paga a los trabajadores por hora más que el salario mínimo, aunque la tarifa varía según el mercado. La compañía dice que la rotación entre ese tipo de trabajadores es de entre un 80% y un 90% y añade, que también se centra en tener centros de trabajo agradables y buenos gerentes, pero los sueldos más altos significan una diferencia. "Si hiciéramos todas esas cosas, pero pagáramos el salario mínimo, estoy seguro de que nuestra rotación de personal sería más alta", explica Dave Pace, vicepresidente ejecutivo de recursos de asociados de Starbucks.

Domino's ha seguido un rumbo distinto. La compañía está dispuesta a intentar toda clase de tácticas para retener a los empleados por horas, salvo aumentarles el sueldo significativamente. "Si hubiéramos subido un 20% la paga de todos, ¿podríamos haber conseguido un poco más de fidelidad? Quizás, pero esa no es una solución a largo plazo", dice David A. Branden, presidente ejecutivo de Domino's.

El ejecutivo señala que aunque el salario es un factor a tomar en cuenta, "no se puede eliminar una mala idiosincrasia pagando a la gente unos dólares más". Branden cree que la manera de atacar la rotación es concentrarse en los gerentes de los locales: contratándolos de manera más selectiva, orientándolos sobre la manera de crear mejores centros de trabajo y motivándolos con la promesa de opciones de compra de acciones y ascensos. Una alta rotación de personal perjudica los resultados. Cuesta dinero buscar, contratar y capacitar al personal, y el servicio se debilita cuando los empleados inexpertos no trabajan tan eficientemente. Domino's calcula que le cuesta unos \$2,500 dólares cada vez que un empleado que cobra por hora se va y unos \$20,000 dólares cada vez que renuncia un gerente de local.

La cruzada contra la rotación en Domino's comenzó en 1999 cuando Branden fue nombrado presidente ejecutivo. En su primer día en Domino's éste preguntó cuál era la tasa de rotación de la compañía. Le respondieron que era del 158%.

Tras hacer unos cálculos, se dio cuenta de que Domino's estaba reclutando, contratando y preparando a 180,000 personas al año y prometió cambiar las cosas. Rebautizó al departamento de recursos humanos como PeopleFirst (algo así como "Primero la gente") y encargó un estudio que mostró que el factor más importante en el éxito de un local no era la demografía del lugar ni el marketing, sino la calidad de su gerente. "Cuando esa posición está rotando a una tasa alta, las repercusiones son enormes", dice Branden. Su estrategia parece estar funcionando. Al siguiente año, la rotación de personal general de la compañía había descendido al 107%.

Con la esperanza de contratar mejores gerentes, Domino's puso en práctica una prueba nueva. Los que solicitan un ascenso a dicho puesto tienen que someterse a una evaluación en línea de 30 minutos acerca de sus aptitudes financieras y estilo de gestión. ¿Entiende términos como "flujo de caja"? ¿Cómo

trataría a un empleado de mal desempeño? Los candidatos entonces reciben capacitación acerca de sus puntos más débiles. Para ayudar a los gerentes a hacer un seguimiento de sus trabajadores con mejor y peor desempeño, Domino's puso en práctica un nuevo sistema informático en sus tiendas. Las pantallas, que todos pueden ver, actualizan constantemente estadísticas como el tamaño promedio de los pedidos de cada empleado y cuánto tiempo tarda una pizza. También ayudaron los mejores incentivos financieros. Branden introdujo un programa que otorga opciones sobre acciones a alrededor del 15% de los gerentes de locales, según criterios como el crecimiento de ventas y el servicio al cliente. Esto se suma a los bonos vinculados a las ganancias de Domino's que tradicionalmente promedian alrededor del 30% de la remuneración de los gerentes. Hoy los salarios base de los gerentes de locales comienzan en unos \$32,000 dólares anuales.

Domino's también recalca a los gerentes que la mayoría de sus franquiciatarios son gente que partió de abajo. La empresa cuenta con 7,603 locales en todo el mundo y cerca de un 10% son suyos. (White Erin, 2011)<sup>49</sup>.

#### 4.3 Starbucks Coffee

Rothman Math, 1993, en INC Magazine en el artículo "into the black", describe las estrategias que utiliza Starbucks para retener a su personal.

Como presidente y CEO de Starbucks desde 1987 Howard Schultz, ha sido el responsable de su enorme crecimiento.

"Nuestra única ventaja competitiva es la calidad de nuestra fuerza de trabajo. Estamos construyendo una compañía de alcance mundial, basados en crear un grupo de personas que se enorgullecen y participan de los resultados de todo lo que hacen". (Schultz,1993)<sup>47</sup>.

La pieza central de la estrategia es un paquete generoso y completo de beneficios para sus empleados que incluye el cubrimiento de la salud, la participación en acciones, un programa de entrenamiento, el apoyo en el desarrollo de la carrera y descuentos en los productos para todos los trabajadores, aunque sean de tiempo parcial. "Nadie puede darse el lujo de negar a sus empleados esta clase de beneficios", "El hecho de escatimar estos elementos esenciales refuerza el sentido de mediocridad que inunda a muchas compañías. Sin ellos, la gente no se siente ni financiera ni espiritualmente atada a su trabajo". (Schultz,1993)<sup>50</sup>.

Emily Ericksen, directora de recursos humanos, lo expresa de otra manera: "Estamos en el negocio de desarrollar a la gente, tanto o más que en el negocio del café". Y aunque la conexión entre este paquete generoso de beneficios y el resultado financiero de la compañía es concluyente, existe además una serie de evidencias circunstanciales que merecen ser destacadas en Starbucks. La compañía se ha convertido en el más importante detallista de café especializado en Norteamérica y su marca se ha vuelto dominante. Cuando sus acciones salieron a la bolsa, en junio de 1992, el precio se elevó en un 82% en menos de un año. La rotación de los empleados, que generalmente llega a tener tres cifras en el sector de los alimentos, es menos del 50%. La compañía reporta cada año mayores utilidades, sobrepasando aún las más ambiciosas previsiones de Schultz y los costos de salud de sus empleados, a pesar del extenso cubrimiento, no sobrepasan el promedio nacional.

Observadores del éxito de Schultz opinan que él está siempre nadando contra la corriente: "Claramente ha tomado un enfoque distinto. Normalmente, los comerciantes quieren tener una gran rotación de las personas para no tener que pagar beneficios. Starbucks no quiere tener rotación. Quiere tener lealtad".

Es extremadamente raro que ofrezcan opciones de compra de acciones y, mucho menos, a los trabajadores de tiempo parcial. Por su parte, Schultz afirma que no necesita más pruebas de que los beneficios de sus empleados son la clave de su competitividad y de su crecimiento. Él está convencido de que sus empleados

trabajan más duro y son más capaces porque tienen una participación en los resultados. "No podemos lograr nuestros objetivos sin una fuerza de trabajo que esté igualmente involucrada y comprometida que el director general".

Desde el principio de su administración, Schultz ha visto una correlación directa entre la curva de crecimiento de la compañía y su ambicioso plan de beneficios.

#### 4.3.1 Beneficios

A pesar de que la compañía ya contaba con un plan adecuado de beneficios y cubría también a los empleados de tiempo parcial desde 1971, Schultz empezó a mejorar notablemente lo que se ofrecía. Puso un énfasis especial en la salud preventiva, estableciendo una prima de \$300 por empleado para un examen físico anual. Creó además un plan regular de visitas al odontólogo con un tope de \$2,000 en gastos no deducibles. También insistió en el cuidado de la visión y la compañía asumió todo el costo de los seguros de vida e invalidez.

Todo esto, sin embargo, no fue fácil de obtener, ya que las compañías de seguros no entendían por qué Starbucks insistía en cubrir también a los empleados de tiempo parcial. La razón era obvia: dos tercios de los empleados de Starbucks no trabajaban en horario completo.

"Fue una batalla filosófica", dice Schultz. "Pero mi razonamiento era muy simple. La mayoría de nuestra fuerza de ventas está compuesta por trabajadores de tiempo parcial, así que la mayoría de mis clientes son atendidos por ellos. De la forma en que tratamos a nuestra propia gente depende la forma en que ellos tratan a nuestros clientes. No tenía discusión que los trabajadores de tiempo parcial eran claves en el éxito de la empresa". (Schultz,1987)<sup>51</sup>.

"El diseño del plan de salud fue difícil y las primas se incrementaron un poco cuando decidimos proporcionar un cubrimiento completo a todos. Pero esto se

compensó claramente por los costos más bajos en entrenamiento debido a la baja rotación. Normalmente tenemos que proporcionar muchas horas de entrenamiento básico a cada empleado nuevo. Entre más tiempo permanece con nosotros, más ahorramos".

A pesar del amplio rango de beneficios, la suma no representaba más que un cuarto del total de costos laborales de la compañía y se ha mantenido en ese nivel. Los costos de seguros constituyen más de la mitad de los beneficios. Al final de cada mes, los empleados contribuyen con una cuarta parte del costo que, en promedio, no llega a ser más de \$31 dólares.

Naturalmente, los costos de seguros aumentarán a medida que aumente la edad de los empleados. Todo esto ya ha sido evaluado y la compañía está dispuesta a asumirlo. "Para tener los mejores empleados, primero hay que atraerlos", dice Ericksen. "Los beneficios son nuestra ventaja competitiva en este aspecto".

#### 4.3.2 Entrenamiento

Starbucks desea continuar atrayendo y manteniendo una fuerza efectiva y leal. Ser "el empleador favorito", según las propias palabras de Schultz. Este es el elemento fundamental de su expansión en el mercado de los conocedores del café.

Schultz entiende que el primer punto de contacto con los clientes son sus trabajadores y se ha obstinado por hacer que cada uno sea capaz de recitar en sus sueños, la fórmula precisa para preparar un mocha latte, y saber la diferencia entre un espresso macchiato y un espresso ristretto. A cada persona se le da un curso de una semana antes de que asuma su puesto detrás del mostrador. Los que aspiran a tener un cargo directivo tienen que asistir a un seminario de ocho a doce semanas con temas como "Conocimiento del Café-I". "El entrenamiento está diseñado principalmente para cubrir la cultura de la empresa", dice Schultz. "Se trata de crear una profunda sensibilidad hacia el cliente y hacia el café".



Otra de las consecuencias directas de una cultura fuerte es la disminución de los hurtos. En Starbucks, las pérdidas de inventario no llegan al 0.5 %.

#### 4.3.3 El Incentivo de la Propiedad

Adicionalmente a la baja rotación de personal, Schultz menciona otro beneficio de mantener una fuerza de trabajo superior y participativa: las ideas. Cada trimestre, los ejecutivos parten de Seattle para todas las sucursales con el fin de conducir foros abiertos con los empleados y recopilar ideas que van desde la protección del medio ambiente hasta estrategias de venta.

"En los últimos años", afirma Schultz, "nos hemos enfocado a nuestra infraestructura. En una serie de foros escuchamos continuamente a nuestra gente mencionar un nuevo paradigma, un nuevo incentivo que no sólo les invitara a permanecer en la empresa, sino que también les llevara a participar de su éxito. Fue así como se creó el programa de opciones de compra de acciones 'Bean Stock', estructurado de tal forma que permitiera lograr las metas del empleado y de la compañía".

"Nuestro objetivo era diseñar un plan que contribuyera aún más a combatir la rotación del personal". El diseño del plan tomó más de dos años y consistía principalmente en lo siguiente: cada año el empleado sobresaliente podría recibir una opción de compra de cierto número de acciones, efectiva a partir del año siguiente, pero sólo en una quinta parte del total de acciones obtenido. Adicionalmente, cada año podría recibir una nueva opción e iniciar un nuevo ciclo. El porcentaje de opciones otorgado dependería de las utilidades de la empresa.

En el primer año de funcionamiento del plan, la compañía excedió su presupuesto de utilidades en un 20%, así que la dirección respondió aumentando el porcentaje de las opciones otorgadas del 10% al 12% de los salarios.

Durante meses, el equipo financiero de Starbucks trabajo arduamente para buscar argumentos convincentes que respaldaran el plan. Se presentaron estudios de productividad comparativos entre empresas que daban participación accionaria a sus empleados y empresas que no. Además, se hizo el cálculo de cuál sería la porción del capital cedido en cuatro o cinco años y se concluyó que sería menor del 3% del total.

Pero el argumento más convincente fue construido sobre la base de que menos personal dejaría la compañía y que sería cada vez más fácil atraer talento calificado. Después de una breve discusión, los accionistas votaron a favor del plan.

Así lo afirma uno de los principales accionistas: "Nos dimos cuenta de que si podíamos reforzar la cultura y reducir la rotación de los trabajadores de tiempo parcial, todos los accionistas estarían más tranquilos. Además, las ofertas de opciones se darían solamente a aquellos empleados sobresalientes. Para aquellos que simplemente venían a trabajar para cumplir un horario no habría tanta excitación como para los que venían a romper con las marcas". (Rothman,1993)<sup>52</sup>.

#### 4.4 Grupo Alsea México

Conformado por los siguientes conceptos:

- Domino's: Pizzerías especializadas en servicio de entrega a domicilio, opera en México desde 1990 con 585 unidades.
- Starbucks- Cafeterías opera en México desde 2002 y cuenta con 401 tiendas corporativas.
- Burger King- Comida rápida hamburguesas, opera en México desde 2002 y cuenta con 424 unidades.
- Chili's – Restaurante bar familiar que ofrece un menu Americano con música, deportes y Margarita Bar, opera en México desde 2005 y tiene 38 unidades.
- California Pizza Kitchen – restaurant pizza, elaboradas de forma artesanal, opera en México desde 2008 y cuenta con 16 unidades.

- P.F. Changs. comida asiática, opera en México desde 2011 con 12 unidades.
- Pei Wey: Menú integrado por comida de cinco países: corea, Japón, Tailandia, Vietnam y China, opera en México desde 2011 y cuenta con 3 unidades.
- Italiannis: cocina italiana, opera desde 2012 como parte del grupo y cuenta con 57 unidades.

Fuente: Alsea, 2013

En el Informe EIRIS de Grupo Alsea 2012 se plantea el detalle en cuanto a estrategias para sus colaboradores en los diferentes modelos de negocio.

Busca que el trabajo sea una actividad social que los enorgullezca y satisfaga, permitiéndoles el equilibrio personal, laboral y su desarrollo integral al actuar siempre de una manera ética y responsable.

Esto se logra a través de la promoción del desarrollo humano y profesional, balance de trabajo y vida personal, así como la equidad y diversidad; definen buenas prácticas laborales e implementan medidas de salud, seguridad y bienestar laboral.

Cuenta con un Modelo de Capital Humano que asegura a través de diferentes acciones, crear una cultura de Alto Desempeño. Buscando contar con la “mejor gente” que contribuya al logro de los objetivos estratégicos del Negocio y tenga el potencial para responder a los retos futuros de la empresa. Basados en un modelo de competencia entre las que se encuentran; Integridad y Responsabilidad, Orientación al cliente, Enfoque a Resultados, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Comunicación.

Identifican y evalúan las capacidades técnicas, gerenciales y competencias de liderazgo requeridas por el negocio a través del modelo de Liderazgo Alsea que incluye la evaluación de: desempeño, potencial, liderazgo 360° así como la Encuesta de Clima Organizacional.

Se definen planes individuales que permitan desarrollar las competencias de liderazgo, a través de los siguientes recursos de aprendizaje: programas de entrenamiento en el puesto, educación formal, materiales de auto estudio.

Ofrecen apoyo a sus colaboradores con programas de becas para estudios de Maestrías, Licenciaturas, Diplomados y Preparatoria, lo que permite aumentar el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Se enfocan en el desarrollo integral de sus colaboradores que los motive a potencializar su talento y a estar listos para oportunidades de crecimiento que se les presenten en la compañía.

Por lo anterior, durante 2012 invirtieron más de 320,000 horas de capacitación desarrollando a 15,230 colaboradores de México y Latinoamérica.

El 100% de sus colaboradores reciben evaluaciones de desempeño lo que permite generar retroalimentación continua para alcanzar las metas del negocio y mejorar el rendimiento.

Recursos Humanos participa promoviendo el desarrollo personal y profesional del área estratégica “Colaboradores” y para sostener el crecimiento de la Organización hemos creado un Modelo de Capital Humano propio basado en elementos clave, mismos que se mencionan a continuación:

1. Un perfil de liderazgo propio, cuya fuente es el perfil de éxito de sus colaboradores y que promueve la efectividad organizacional.
2. Una cultura única, que los une y distingue de los demás, basada en el fortalecimiento de la misión: “Contigo enriqueciendo tus momentos”.
3. Avanzados procesos de talento. Incorporación de procesos innovadores que les permitan contar con la mejor gente.
4. Programas de recompensa y reconocimiento, que impulsen el alto desempeño y la permanencia de los colaboradores.
5. Oportunidades de carrera, que permitan fortalecer las capacidades organizacionales y contribuyan al desarrollo profesional de los colaboradores.
6. Calidad de vida y trabajo, a través de la entrega de opciones flexibles a los colaboradores, tales como, viernes con horario familiar y apoyo a cumplimiento y forma de toma de vacaciones.

Para dar vida y apoyar el modelo se cuenta con iniciativas relacionadas con: Procesos, Tecnologías y Gente, que se llevarán a cabo en los siguientes años.

- **Procesos:** rediseño de procesos para buscar la mejora continua y alinear cada uno de ellos al modelo. En la ejecución de este ejercicio se busca separar los procesos estratégicos de los operativos, mismos que permitirán orientar los esfuerzos a la búsqueda de los resultados esperados por la compañía y sus accionistas.
- **Tecnologías:** implementación de la herramienta Success Factors para planeación del talento y a través de ella se monitorea el desempeño individual y da seguimiento al cumplimiento de las metas organizacionales. Lo anterior, en adición permite impulsar la carrera profesional de sus colaboradores.
- **Gente:** diversas iniciativas para fortalecer la pertenencia de la gente y para generar un ambiente de trabajo de unidad, respetuoso y sin preferencias que dé como consecuencia, un equipo comprometido en superar las expectativas de los clientes.

Con nuestro Modelo Integral de Capital Humano y nuestras iniciativas habilitadoras, estamos seguros que actualmente y por los próximos años podemos acompañar a la organización en su desarrollo, generar las capacidades necesarias y entregar el talento adecuado en el momento y lugar correctos para seguir manteniendo un crecimiento sostenido.

En Alsea los colaboradores estamos trabajando con el incansable enfoque de brindar a nuestros más de 200 millones de clientes anuales en México y Latinoamérica, las mejores experiencias todos los días y así cumplir con nuestra misión: “Contigo enriqueciendo tus momentos”. (Alsea, 2013)<sup>53</sup>.

Se han realizado estudios diversos sobre esta problemática, como se mencionó en los artículos anteriores varias empresas a nivel mundial han definido estrategias para combatirlo.

## 5. Diseño de la Investigación

### 5.1 Premisa:

En la literatura existente se demuestra que hay experiencias nacionales e internacionales previas que han sido exitosas para encontrar las causas de la rotación de personal, por lo que es posible desarrollar una propuesta para que la industria mexicana de alimentos y bebidas identifique las causas y reduzca los índices del mismo.

### 5.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las causas que orillan al trabajador a dejar su empleo y qué es lo que busca el empleado para generar lealtad hacia una organización?
2. ¿Cuáles son los factores que determinan un buen ambiente laboral y cuál es el nivel de conciencia de los empleadores acerca del impacto de un mal ambiente laboral, los beneficios que tiene mantener una plantilla estable y el impacto en el servicio al cliente?
3. ¿Qué estrategias se utilizan en la industria para reducir los índices de rotación de personal?
4. ¿Cuál sería la propuesta para reducir los índices de rotación en las instituciones de alimentos y bebidas en México?

### 5.3 Objetivo general

Identificar las causas por las cuales se presenta la rotación de personal en las instituciones de alimentos y bebidas en México D.F. y proponer una solución aplicable a cafeterías, hoteles, restaurantes, comedores industriales, banquetes y restaurantes de comida rápida para reducir los índices de rotación.

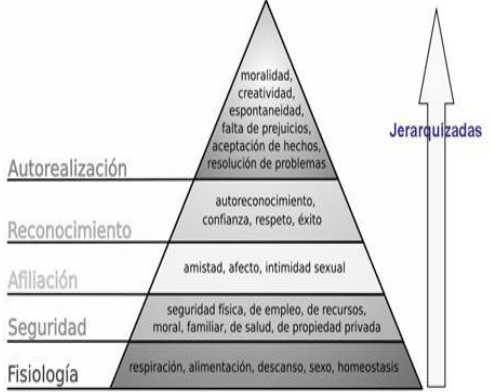
#### 5.4 Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades personales, económicas y de afecto, que tienen los empleados de las instituciones de alimentos y bebidas en México D.F.
2. Determinar e identificar los factores que infieren un buen ambiente laboral, así como corroborar el nivel de consciencia de los empleadores ante la importancia de generar un buen ambiente laboral, los beneficios que tiene mantener una plantilla estable y el impacto en el servicio al cliente.
3. Analizar las estrategias e iniciativas que se utilizan en la industria para reducir los índices de rotación de personal.
4. Generar una propuesta para disminuir los índices de rotación y hacer sugerencias para su uso.

#### 5.5 Modelo teórico práctico

1. Se realizará una encuesta de opinión a las personas que trabajan en la industria de alimentos y bebidas, para conocer las causas y la intencionalidad para cambiarse de trabajo. De igual forma utilizando el modelo de la pirámide de Maslow se describirá la importancia de las necesidades que tienen los empleados con el objetivo de plantear una solución que abarque en su totalidad los aspectos mencionados.
2. Utilizando el modelo de Great Place to Work se analizarán y determinarán los factores que hacen que una empresa sea la mejor para trabajar, con base en esta información se realizarán entrevistas a los empleadores para conocer el nivel de consciencia de los beneficios que tiene mantener una plantilla estable y el impacto en el servicio al cliente.
3. Por medio de un benchmarking de la industria se realizará un análisis de las prestaciones y beneficios que se ofrecen, con el objetivo de plantear mejoras en el sistema.
4. Por medio de la información obtenida de los modelos anteriores se generará una propuesta para disminuir los índices de rotación y se realizarán sugerencias para su uso.

## 5.6 Variables

Variable	Definición	Tipo de Variable	Indicador
Rotación de personal	Define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.	Cuantitativa discreta	$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$ <p>S = Salidas PE = Personal empleado promedio</p>
Necesidades personales (Pirámide de Maslow)	Las necesidades son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo	Cualitativa Ordinal	 <p>Autorealización: moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas</p> <p>Reconocimiento: autoreconocimiento, confianza, respeto, éxito</p> <p>Afiliación: amistad, afecto, intimidad sexual</p> <p>Seguridad: seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada</p> <p>Fisiología: respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis</p> <p>Jerarquizadas</p>
Clima o ambiente laboral	Es el medio ambiente donde las personas se desenvuelven	Cualitativa Nominal	Encuesta Great Place to Work México 2013



## 5.7 Marco metodológico

### 5.7.1 Tipo de estudio

Es un estudio mixto, analítico, descriptivo, documental, observacional, basado en muestra de tipo retrospectiva y longitudinal y mis variables son mixtas.

5.7.1.1 Enfoque: Mixto debido a que analiza variables cualitativas y cuantitativas.

5.7.1.2 Intención:

Analítico, descriptivo y propositivo.

Se analiza y se describe el comportamiento de los indicadores y es propositivo porque a partir de ese comportamiento se propondrán una serie de acciones de mejora.

5.7.1.3 Fuente de información:

Documental y Observacional basado en encuestas o entrevistas Documental porque se revisa la literatura de los diferentes modelos aplicados y observacional a través de encuestas y entrevistas que se realizarán con las personas que permitirán conocer su punto de vista.

5.7.1.4 Fuente de recolección de la información:

Muestra intencional

5.7.1.5 Tiempo:

Retrospectiva y Longitudinal.

Se realiza visión de tiempo en los últimos 3 años

5.7.1.6 Tipo de variables:

Mixtas

Analiza variables cualitativas y cuantitativas.

### 5.7.2 Área de estudio o ámbito geográfico

México, Distrito Federal.

### 5.7.3 Población a estudiar

Empleados, exempleados y empleadores de cafeterías, hotelería, restaurantes, comedores industriales, banquetes y restaurantes de comida rápida..

Se utilizará la fórmula planteada por Rojas Soriano en la Guía para realizar investigaciones sociales:

$$N = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Donde:

Z = nivel de confianza =95%

P= probabilidad de éxito = 0.5

Q= variabilidad negativa = 0.5

E = precisión o error = 15%

$$N = \frac{(1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50)}{(0.15)^2}$$

$$N = 42.68 = 43$$

El tamaño de la muestra se determina en 99 encuestas para empleadores y 99 para empleados y exempleados.

Es una muestra intencional.

#### 5.7.4 Criterios

##### 5.7.4.1 Selección

- Empleados: Personas entre 18 y 60 años que trabajan o han trabajado en la industria de alimentos y bebidas y que han cambiado de trabajo al menos una vez en los últimos cinco años.
- Empleadores: Personas dueños o encargados de establecimientos que tengan rotación anual en sus establecimientos.

##### 5.7.4.2 Exclusión

- Empleados: Personas entre 25 y 60 años que tengan un trabajo estable por 5 años o más.
- Empleadores: Personas dueños o encargados de establecimientos que NO presenten rotación de personal y que sus plantillas sean estables.

##### 5.7.4.3 Eliminación

- Empleados: Aquellas personas que cumplen los atributos pero no hayan completado correctamente la encuesta.
- Empleadores: Aquellos dueños o encargados de establecimientos que NO contesten la encuesta al 100%.

#### 5.7.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de la información

- Encuesta escrita (por los perfiles a quienes va dirigido el estudio no todos cuentan con medios electrónicos).
- Encuesta on-line.

#### 5.7.6 Métodos y procedimientos de análisis de la información

##### Estadística descriptiva

- Cálculo de tamaño de la muestra para poblaciones infinitas
- Cuestionario para empleadores
- Cuestionario para ex empleados

## 6. Resultados

El índice de rotación en la industria de alimentos y bebidas, es un indicador que en la generalidad del segmento se presenta en valores elevados, esta afirmación se observa en la tabla no. 1 donde se exponen los resultados que expresaron los ejecutivos encuestados de cada giro.

Con la intención de conocer el comportamiento de la industria en los últimos tres años, se entrevistó de manera personal a los mandos medios y directivos de cafeterías, hoteles, restaurantes, comedores industriales, banquetes y restaurantes de comida rápida, a los cuales por mi relación y contacto en la industria decidí aplicar la encuesta dirigida. Dichas encuestas se realizaron del 1° al 18 de diciembre de 2013 encontrando los siguientes hallazgos:

Tabla No. 1

Situación comparativa de la rotación de personal en la industria de alimentos y bebidas.

Giro	 Starbucks Coffee Shops	 POSADAS Hotelería	 Las Biscuitas Biscuitas Changos Restaurantes	 ARAMARK Comedores Industriales	 KFC Fast Food	
Año						
2011	120%	120%	120%	220%	230%	200%
2012	90%	100%	96%	180%	190%	150%
2013	60%	98%	86%	150%	180%	135%

En general se puede observar que la rotación de personal es un tema que ocupa a todos los empleadores y se han hecho estrategias para disminuirlo, a simple vista los índices de rotación principalmente en banquetes, comedores industriales y fast food son mayores que en restaurantes, cafeterías y hotelería, sin embargo realizando el análisis de la reducción del índice de rotación del 2011 al 2013, se observa que Cafeterías y Comedores industriales tuvieron una reducción de entre el

45% y el 50%, seguidos por Fast Food con 32% y dejando al final a Hotelería, banquetes y restaurantes entre el 20% y el 30%.

Es claro que para este estudio tanto las cadenas de cafeterías como la cadena de comedores industriales seleccionadas son líderes en el mercado, esto hace que tengan mayores recursos para invertir en el desarrollo y retención de personal, a diferencia de hotelería, banquetes y restaurantes que al ser negocios familiares tienen un enfoque orientado en los ingresos.

*Es importante comentar que hay segmentos críticos como el de banquetes cuyas tendencias se basan en paga de salario mínimo más propina que es el esquema que brinda menos seguridad económica al trabajador, además que sus prácticas de clima organizacional y trato de personal son las más pobres del segmento.*

Este estudio está basado en entrevistas a empleadores y empleados de la industria de alimentos y bebidas en México Distrito Federal realizadas del 1 de diciembre de 2013 al 18 de enero de 2014, para conocer la situación real y la percepción que se tiene de las causas de la rotación de personal desde ambas perspectivas.

Se realizaron en total 86 entrevistas, 43 para empleados y 43 para empleadores, obteniendo el 100% de las encuestas para realizar el análisis de resultados de una muestra intencional.

Para los empleadores, se envió una encuesta en línea: <http://www.e-encuesta.com/answer?testId=NefOMZURtho%3D>, las direcciones de correo electrónico de los participantes fueron obtenidas de conocidos de la industria a lo largo de mi carrera profesional, así como contactos proporcionados por ellos mismos, de esta forma participaron Chefs de reconocidos restaurantes y clubes, dueños de negocios propios como cafeterías y banqueteras que al día de hoy son rentables y

responsables de restaurantes, franquicias, negocios de fast food, cafeterías y comedores industriales.

Las entrevistas de empleados fueron realizadas de manera presencial, se diseñó el cuestionario y por medio de una liga en internet se contabilizó cada una de las respuestas. La liga para esta entrevista fue: <http://www.e-encuesta.com/answer?testId=Na0wQ%2FQY1v0%3D>. Fue importante la presencia de alguien que dirigiera la entrevista para que los resultados fueran efectivos.








Como se irá descubriendo a lo largo del estudio la correlación de datos obtenidos brinda una fuente confiable para lograr construir conclusiones sólidas y plantear una propuesta de soluciones adecuada a las prácticas de mercado.

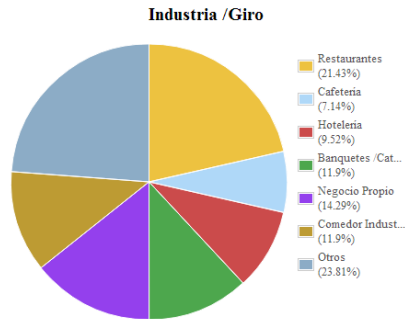
A continuación, se presentan los hallazgos de cada una de las entrevistas.

## 6.1 Resultados encuesta empleados:

Tabla No. 2

Industria / giro

1. Industria /Giro			<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Restaurantes		21,43%	9
Cafetería		7,14%	3
Hotelería		9,52%	4
Banquetes /Catering		11,9%	5
Negocio Propio		14,29%	6
Comedor Industrial		11,9%	5
Otros 		23,81%	10
<b>Total Respondentes</b>			42
<b>Filtros aplicados</b>			0





Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	5.28	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	2.58	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

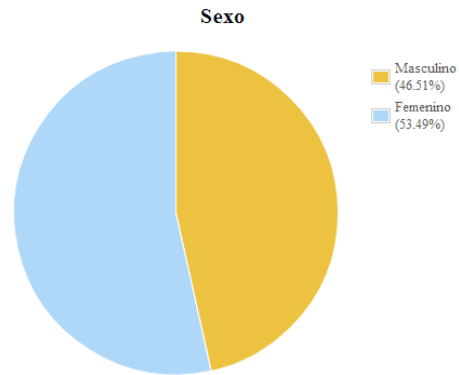
La tabla No. 2 muestra la distribución de la industria a la cual pertenecen las personas encuestadas. Se observa que el 21.43% pertenecen a la industria de restaurantes, el 14.29% tienen un negocio propio, el 11.9% a comedores industriales, otro 11.9% en banquetes y catering, 9.52% de hotelería, 7.14% cafeterías y un 23.81% de personas que cambiaron de giro y actualmente están en la industria de salud, casinos, educación, automotriz y sistemas.

Para seleccionar los negocios a estudiar, las encuestas fueron dirigidas a personal que trabaja o ha trabajado en los sectores de cafetería, hotelería, restaurantes, comedores industriales, banquetes y restaurantes de comida rápida, esta selección se realizó por porque son los giros representativos de la industria.

Tabla No. 3

Sexo de los empleados encuestados

2. Sexo <a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Masculino		46,51%	20
Femenino		53,49%	23
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0



El 53.49% de los encuestados pertenecen al sexo femenino y el 46.51% restante al sexo masculino, lo cual nos dará resultados de ambos enfoques.

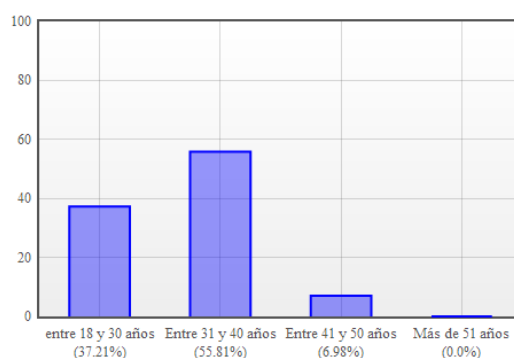


Tabla No. 4

Edad

3. Edad <span style="float: right;"><a href="#">Gráficos</a></span>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
entre 18 y 30 años	<div style="width: 37.21%;"></div>	37,21%	16
Entre 31 y 40 años	<div style="width: 55.81%;"></div>	55,81%	24
Entre 41 y 50 años	<div style="width: 6.98%;"></div>	6,98%	3
Más de 51 años	<div style="width: 0%;"></div>	0%	0
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

Edad





Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	10.75	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	11.23	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

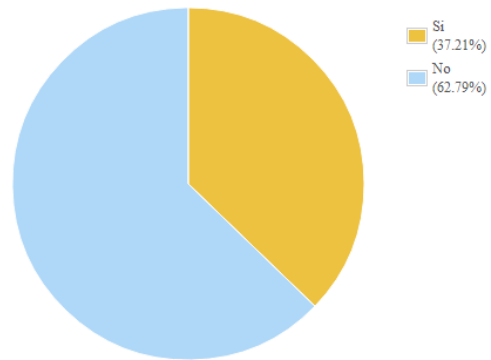
La tabla No. 4 muestra que el 55.81% de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 31 a 40 años, el 37.21% de 18 a 30 años, el 6.98% de 41 a 50 años y 0% de más de 51 años. Lo cual denota que las personas encuestadas son parte de la población económicamente activa.

Tabla No. 5

### Cambio de trabajo en los últimos 6 meses

4. ¿Ha cambiado de trabajo en los últimos 6 meses?				<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total	
Si		37,21%	16	
No		62,79%	27	
			<b>Total Respondentes</b>	43
			<b>Filtros aplicados</b>	0



¿Ha cambiado de trabajo en los últimos 6 meses?



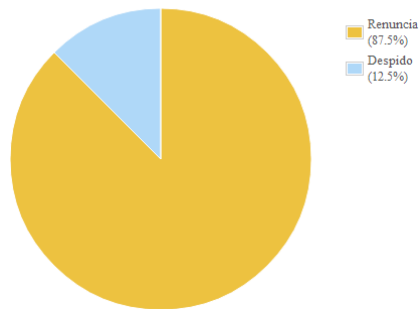
Observa que el 37.21% de la población encuestada ha cambiado de trabajo en los últimos 6 meses.

Tabla No. 6

Motivo de separación

5. El motivo de la separación laboral fue:				<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total	
Renuncia		87,5%	35	
Despido		12,5%	5	
<b>Total Respondentes</b>			<b>40</b>	
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>	

El motivo de la separación laboral fue:



La tabla No. 6 muestra que el motivo de separación laboral del 87.5% de los empleados encuestados fue por renuncia y el 12.5% por despido.

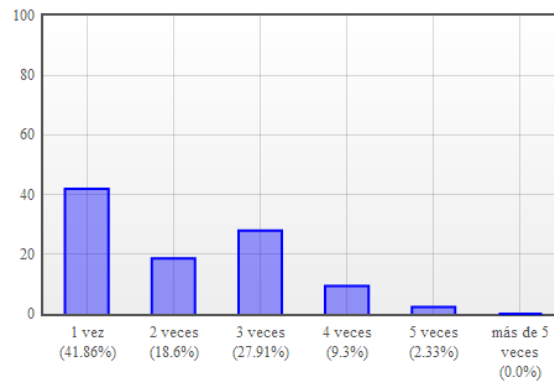
Las razones que originan dicho comportamiento se detallan en el contexto de la Tabla No. 10 del presente documento.

Tabla No. 7

Veces que ha cambiado de trabajo

6. En los últimos 5 años, ¿cuántas veces ha cambiado de trabajo?			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
1 vez		41,86%	18
2 veces		18,6%	8
3 veces		27,91%	12
4 veces		9,3%	4
5 veces		2,33%	1
más de 5 veces		0%	0
<b>Total Respondentes</b>			<b>43</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

En los últimos 5 años, ¿cuántas veces ha cambiado de trabajo?



Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	7.16	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	6.94	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

En la tabla No. 7 se observa que el 41.86% de los empleados encuestados han cambiado de trabajo una vez en los últimos 5 años, el 27.91% 3 veces, el 18.6% 2 veces, el 9.3% 4 veces y el 2.33% 5 veces. Ningún encuestado ha cambiado más de 5 veces de trabajo.

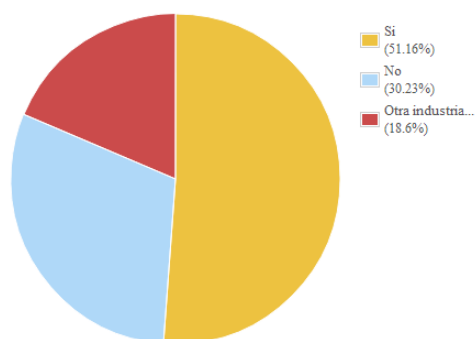
*Es significativo observar que la mayor parte de la población que representa el 58.14% ha experimentado cambio de trabajo por más de dos ocasiones en los últimos cinco años por lo que la reincidencia de este evento es predominante.*

Tabla No. 8

### Experiencias laborales en áreas de alimentos y bebidas

7. ¿Todas sus experiencias laborales han sido en la industria de alimentos y bebidas?			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Si		51,16%	22
No		30,23%	13
Otra industria. ¿Cuál?		18,6%	8
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

¿Todas sus experiencias laborales han sido en la industria de alimentos y bebidas?



La tabla No. 8 muestra que el 51.16% de los encuestados han trabajado siempre en la industria de alimentos, el resto además ha tenido experiencias en la industria de medios, educación, salud, cinematografía, automotriz y retail.

¿Todas sus experiencias laborales han sido en la industria de alimentos y bebidas?

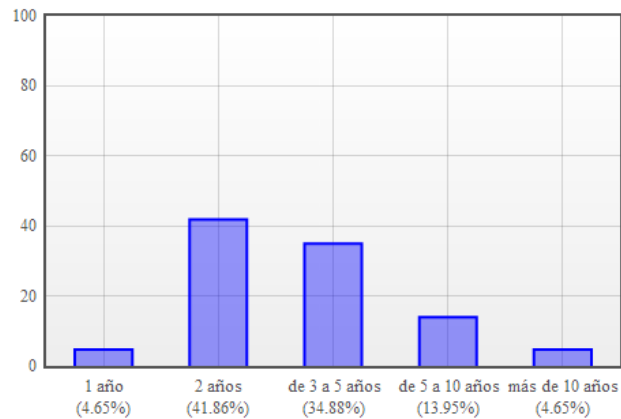
#	Texto	Repeticiones
1	medios	1
2	Educación	2
3	Salud	1
4	Cinematográfica	1
5	Automotriz	1
6	automotriz	1
7	Retail	1

Tabla No. 9

Tiempo de permanencia en el mismo empleo

8. ¿En su experiencia laboral, cuánto tiempo es lo más que ha permanecido en el mismo empleo?			Gráficos
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
1 año		4,65%	2
2 años		41,86%	18
de 3 a 5 años		34,88%	15
de 5 a 10 años		13,95%	6
más de 10 años		4,65%	2
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

¿En su experiencia laboral, cuánto tiempo es lo más que ha permanecido en el mismo empleo?



Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	8.6	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	7.46	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

La tabla No. 9 muestra que el 41.86% de los empleados encuestados ha permanecido dos años en el mismo empleo, el 34.88% de 3 a 5 años, el 13.95% de 5 a 10 años, el 4.65% 1 año al igual que más de 10 años.

Evaluando los cuestionarios uno a uno se puede observar que la edad está directamente relacionada con el tiempo de permanencia en el empleo, mientras más grandes las personas mayor es el tiempo que permanecen en sus empleos, esto es por el grado de responsabilidad que adquieren y deciden permanecer en un ambiente laboral aunque sea inapropiado por miedo a enfrentar desempleo y desproteger a sus familias.

*En cambio las personas jóvenes tienden a cambiar de trabajo en mayor número de veces debido a que no es una decisión de la que dependan sus familias, simplemente satisfacen sus necesidades, no crean permanencia ni lealtad, por lo que al no sentirse cómodas en su ambiente laboral buscan otras opciones.*

Tabla No. 10

### Razones para cambiar de trabajo

9. De sus últimas tres experiencias laborales, ¿Cuáles fueron las razones principales que lo orillaron a tomar la decisión de cambiar de trabajo?. Enuncie 3 las más importantes. (independientemente del salario) [Gráficos](#)

Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Problemas personales y familiares		4,65%	2
Ausencia de Beneficios / falta de prestaciones		58,14%	25
Inestabilidad /Recortes de la empresa		27,91%	12
Mala relación con mis compañeros		2,33%	1
Mala relación con los supervisores		39,53%	17
Despido		4,65%	2
Vivo muy lejos / Transporte caro		11,63%	5
Turnos de trabajo pesados / no respetan mis horarios		39,53%	17
No pagan horas extras		25,58%	11
Las condiciones físicas del trabajo son inseguras		6,98%	3
No me dan vacaciones		11,63%	5
No hay capacitación		39,53%	17
Otro		23,26%	10
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	9.09	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	7.91	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio



La tabla No. 10 muestra las razones por las cuales los empleados encuestados han decidido cambiarse de trabajo en sus últimas tres experiencias laborales, aquí se enuncian las tres principales causas independientemente del salario.







El 58.14% de los encuestados coincidieron en que el motivo de renuncia fue por ausencia de beneficios o falta de prestaciones, es muy común en la industria de alimentos y bebidas que los empleados sean contratados por evento o de forma temporal, dejándolos completamente desprotegidos, sin derechos y solo obligaciones a cambio de propinas, con 39.53% se manifestaron tres motivos:

- a. Mala relación con los supervisores, frecuentemente el liderazgo en esta industria es nulo, la operación siempre es estresante y los ingresos siempre son más importantes, por lo que los líderes pierden el sentido de humildad y cercanía con las personas volviéndose déspotas, prepotentes y abusan del poder.
- b. Turnos de trabajo pesados y falta de respeto a sus horarios.
- c. Falta de capacitación, el 27.91% señaló la inestabilidad laboral por despidos constantes o recortes de personal, el 25.58% indicó por falta de pago de horas extras, el 23.26% hicieron referencia a la falta de claridad en sus funciones y falta de desarrollo, el 11.63% indicó no tener vacaciones, en igual porcentaje que aquellos que mencionaron vivir lejos y transporte caro, un 6.98% indicó condiciones físicas de trabajo inseguras, el 4.65% argumentó situaciones personales en igual porcentaje que por despido y por último el 2.33% que expresó una mala relación con los compañeros de trabajo.

*Vale la pena resaltar que los factores de RESPETO a la persona y CAMARADERÍA que son parte fundamental del ranking de “mejor lugar para trabajar” establecido por Great Place to Work y la SEGURIDAD ECONÓMICA son los que los empleados consideran los más castigados en su relación laboral y que les llevan a la decisión de renuncia.*

Tabla No. 11

Acciones de recomendación a los empleadores para reducir el índice de rotación

10. ¿Qué acciones recomendaría usted a los empleadores para reducir la rotación de personal?			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
 Acción 1		100%	39
 Acción 2		100%	39
 Acción 3		97,44%	38
<b>Total Respondentes</b>			39
<b>Filtros aplicados</b>			0

**Acción 1**

#	Texto	Repeticiones
1	Respetar horarios	2
2	valorar al trabajador y hacello saber	1
3	Mejor al ambiente de trabajo	1
4	Horarios Flexibles	1
5	Planes de carrera	1
6	Capacitación: 1 temas laborales , y 2 en temas de desarrollo personal	1
7	ser mas amables	1
8	Vales de despensa	1
9	Mayor comunicación y honestidad	1
10	contratación de personal especializado	1

**Acción 1**

#	Texto	Repeticiones
11	Claridad en la contratación	1
12	Prestaciones de ley	1
13	Que cuiden a sus empleados con prestaciones justas, no solo las de ley	1
14	Pagos justos	1
15	prestaciones	1
16	Condiciones laborales óptimas	1
17	motivación y reconocimiento	1
18	afiliación a seguro	1
19	Brindar estabilidad laboral	1
20	Pagar horas extras	1

**Acción 1**

#	Texto	Repeticiones
21	Mejorar ambiente laboral	1
22	Sueldo competitivo	1
23	Motivacion	1
24	trato amable y respetuoso	1
25	Prestaciones	1
26	Capacitación y respeto	1
27	Mayor capacitación	1
28	salarios competitivos	1
29	que los jefes no tengan consentidos	1
30	convivios de integracion	1

**Acción 1**

#	Texto	Repeticiones
31	supervision efectiva	1
32	reconocimiento	1
33	tomar en cuenta mi opinion	1
34	que me den oportunidad de crecer	1
35	no tengo libertad de decision	1
36	que den contratos no solo por evento	1
37	que me tomen en cuenta	1
38	incentivos	1

**Acción 2**

#	Texto	Repeticiones
1	Plan de Crecimiento	1
2	flexibilidad de soluciones	1
3	Capacitación	1
4	Mejores Salarios	1
5	Capacitación constante	1
6	Trato humano	1
7	bonos por desempeño	1
8	Prestaciones superiores a ley	1
9	No sobrecarga de trabajo	1
10	capacitación	1

**Acción 2**

#	Texto	Repeticiones
11	Bonos de productividad	1
12	Buen ambiente laboral	1
13	Que el aumento de sueldo, sea justo y de acuerdo al tiempo trabajado	1
14	Respeto entre el personal	1
15	mejores horarios	1
16	Incentivos	1
17	retroalimentacion	1
18	insentivos economicos	1
19	Respetar los horarios, pagar horas extras	1
20	Reponer tiempo perdido	1

**Acción 2**

#	Texto	Repeticiones
21	Plan de carrera	1
22	Mayor interacción entre jefes y empleados	1
23	Motivacion	1
24	bonos de productividad	1
25	Capacitacion	1
26	Buen trato	1
27	Pago de horas extras	1
28	horarios menos extensos	1
29	Sueldos justos	1
30	que nos traten con respeto	1

**Acción 2**

#	Texto	Repeticiones
31	respeto por mi persona	1
32	capacitacion	2
33	capacitación	1
34	motivación con incentivos	1
35	que el jefe conozca mis problemas para permisos	1
36	descripcion de puestos	1
37	que nos capaciten. exigen pero no nos enseñan como	1
38	que los supervisores no fueran prepotentes	1

**Acción 3**

#	Texto	Repeticiones
1	Capadtación	2
2	libertad de horario, exigencia de resultados	1
3	Personal Pull	1
4	Reconocimiento de trabajo, Respetar el horario de trabajo	1
5	Flexibilidad con los horarios de trabajo	1
6	tomar en cuenta mi opinion	1
7	Seguro de gastos médicos mayores	1
8	Respetar las actividades del empleado	1
9	personal sin relaciones familiares	1
10	Capacitacion	1

**Acción 3**

#	Texto	Repeticiones
11	Que paguen horas extra	1
12	Estabilidad laboral.	1
13	pagar horas extra	1
14	Capacitación y actualización	1
15	ambiente laboral agradable	1
16	ver necesidades del empleado	1
17	Capacitar	1
18	Proponer estrategias para evitar el trabajo sea pesado	1
19	Mejorar prestaciones	1
20	Planes de vida y carrera	1

**Acción 3**

#	Texto	Repeticiones
21	Motivacion	1
22	seguro de gastos medicos	1
23	Horarios adecuados	1
24	Ambiente de trabajo	1
25	Respeto de horarios 124!#!	1
26	capacitación constante	1
27	Ambiente seguro de trabajo	1
28	que el trabajo sea parejo	1
29	no me pongan a hacer cosas que no me corresponden	1
30	crecimiento	1

### Acción 3

#	Texto	Repeticiones
31	planes de carrera	1
32	bonos por resultados	1
33	que me tomen en cuenta	1
34	que sean consientes que tenemos familia	1
35	que los jefes no sean prepotentes	1
36	bonos por desempeño	1
37	prestaciones	1

En la tabla No. 11 se muestran los resultados de una pregunta abierta a los empleados encuestados donde se les pidió que recomendaran tres acción es específicas a los empleadores para reducir la rotación de personal. El resumen de los resultados se presenta a continuación:

Recomendación	No. respuestas	%
Mejorar ambiente de trabajo (amabilidad, comunicación, integración, honestidad, respeto, integración, trato humano, cercanía)	21	49%
Prestaciones (vales, seguros)	19	43%
Incentivos / bonos	15	35%
Capacitación en temas laborales y de desarrollo personal	15	35%
Valorar al trabajador - reconocimiento- motivación (que me tomen en cuenta, importancia a mi opinión, libertad de decisión)	14	33%
Respetar horarios / horarios flexibles	12	28%
Horas extras, sueldo competitivo, pagos justos	7	16%
Plan de carrera / crecimiento	6	14%
Descripción de puestos / personal especializado	5	12%
Condiciones laborales óptimas (contrato, seguridad de instalaciones)	4	9%
Supervisión efectiva	2	5%
Sesiones de retroalimentación	2	5%



Focalizando en los puntos anteriores se observa que el sentir de los empleados respecto a recomendaciones que harían a sus empleadores se basan principalmente en soluciones de clima organizacional (RESPETO y SEGURIDAD ECONÓMICA).

Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	10.16	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	6.64	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

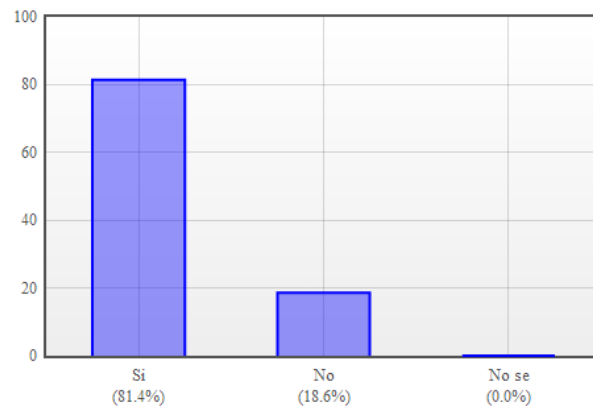
Tabla No. 12

### Satisfacción de necesidades

11. En su actual trabajo le cubren las necesidades básicas de:				<a href="#">Gráficos</a>
	Si	No	No se	Total
Fisiológicas (alimentación, descanso, lugares óptimos para respirar, etc)	81,4% (35)	18,6% (8)	0% (0)	43
Seguridad (física, salud, de empleo, de recursos)	76,74% (33)	20,93% (9)	2,33% (1)	43
Afiliación (promueven relaciones de amistad, afecto)	44,19% (19)	48,84% (21)	6,98% (3)	43
Reconocimiento (confianza, respeto, éxito)	39,53% (17)	53,49% (23)	6,98% (3)	43
Autorealización	31,82% (14)	59,09% (26)	9,09% (4)	44
			<b>Total Respondentes</b>	43
			<b>Filtros aplicados</b>	0

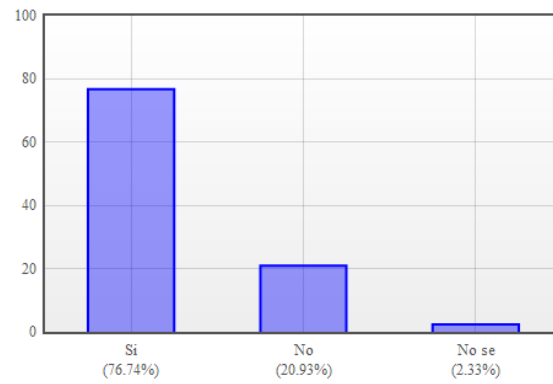
Fisiológicas:

**En su actual trabajo le cubren las necesidades básicas de:**



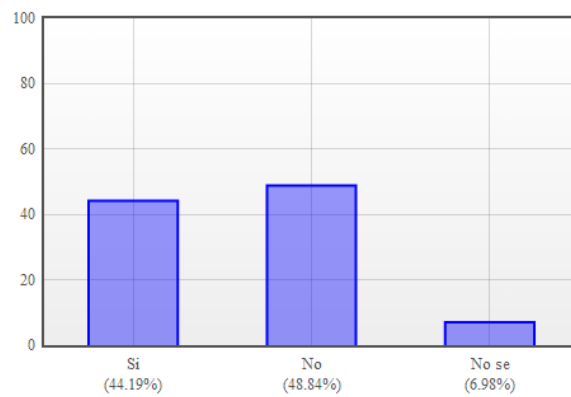
Seguridad:

**En su actual trabajo le cubren las necesidades básicas de:**



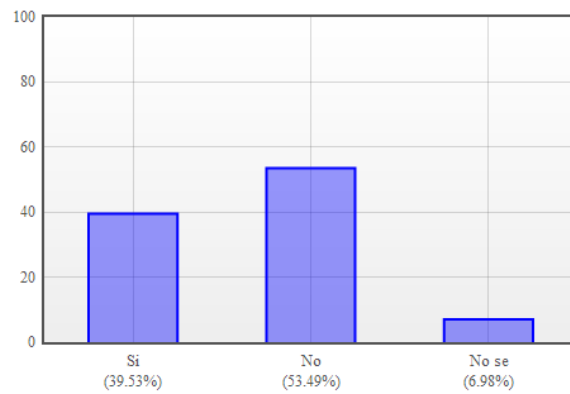
Afiliación:

**En su actual trabajo le cubren las necesidades básicas de:**



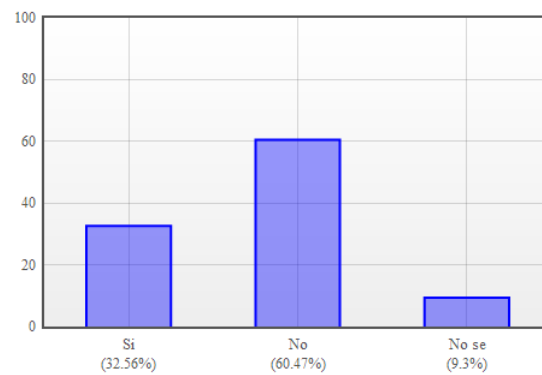
Reconocimiento:

**En su actual trabajo le cubren las necesidades básicas de:**



Autorrealización:

**En su actual trabajo le cubren las necesidades básicas de:**



La tabla No. 12 muestra el grado en el que las organizaciones cubren las necesidades de los empleados, claramente se observa que las necesidades fisiológicas y de seguridad en el trabajo son cubiertas con porcentajes arriba del 75% mismo que denota que los empleados cuentan con servicios básicos en sus instalaciones, sin embargo se muestra un *área de oportunidad interesante con las necesidades de reconocimiento- respeto y autorrealización - desarrollo profesional mostrando porcentajes sobre el 56% de no cumplimiento.*

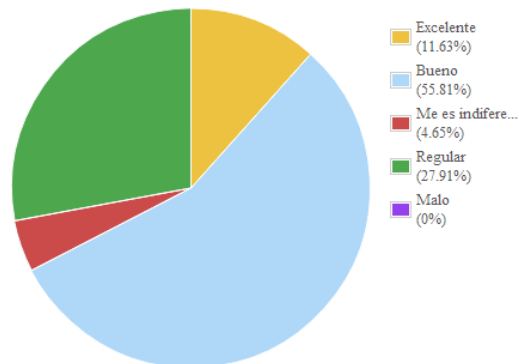
Tabla No. 13

Ambiente laboral

12. En su trabajo actual, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?						<a href="#">Gráficos</a>
	Excelente	Bueno	Me es indiferente	Regular	Malo	Total
Entre Compañeros	11,63% (5)	55,81% (24)	4,65% (2)	27,91% (12)	0% (0)	43
Entre Supervisores y el personal	11,63% (5)	32,56% (14)	13,95% (6)	34,88% (15)	6,98% (3)	43
Entre Supervisores	16,28% (7)	23,26% (10)	20,93% (9)	25,58% (11)	13,95% (6)	43
Empresa en general	6,98% (3)	34,88% (15)	6,98% (3)	46,51% (20)	4,65% (2)	43
<b>Total Respondentes</b>						43
<b>Filtros aplicados</b>						0

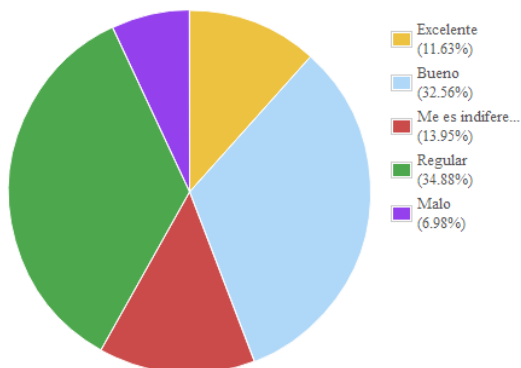
Entre compañeros:

En su trabajo actual, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?



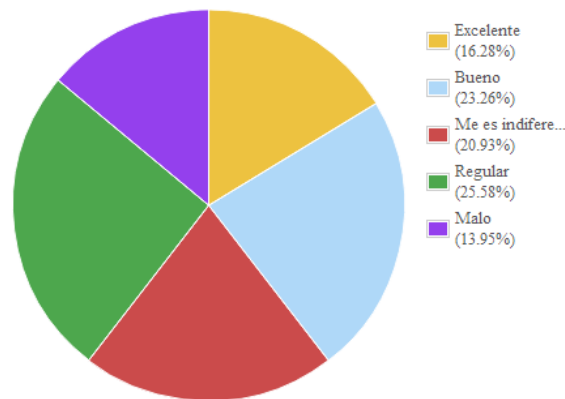
Entre supervisores y personal:

En su trabajo actual, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?



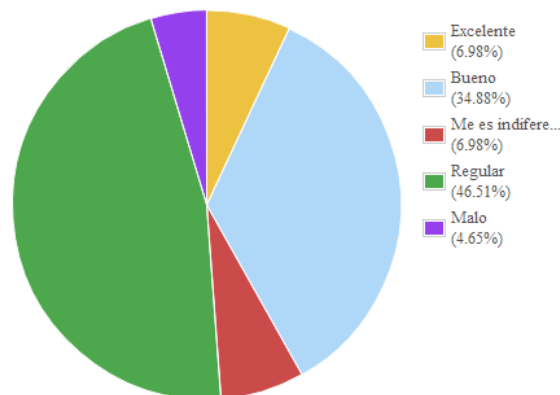
Entre supervisores:

En su trabajo actual, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?



Empresa en general:

En su trabajo actual, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?




De acuerdo a las gráficas anteriores, se observa que el ambiente laboral del trabajo actual de los encuestados el ambiente laboral entre compañeros se percibe excelente o bueno por el 67.44% de los empleados, siendo el 32.56% percibido como indiferente o regular, ningún encuestado calificó como malo. Con respecto al ambiente laboral entre supervisores y el personal presenta un 44.19% como excelente o bueno, 13.95% indiferente, 34.88% regular y el 6.98% lo percibe como malo. Con respecto al ambiente laboral entre supervisores se observa un 39.54% como excelente o bueno, un 20.93% indiferente, 25.58% regular y un 13.95% lo percibe como malo.

Por último al preguntar acerca del ambiente laboral de la empresa en general el 41.86% lo percibe como excelente o bueno, el 6.98% como indiferente, el 46.51% como regular y el 4.65% como malo.

Tabla No. 14

### Razones de percepción del ambiente laboral

13. De la pregunta anterior. ¿Porqué percibe así el ambiente laboral?		Total
	De la pregunta anterior. ¿Porqué percibe así el ambiente laboral?	
Total Respondentes	43	
Filtros aplicados	0	

#### De la pregunta anterior. ¿Porqué percibe así el ambiente laboral?

#	Texto	Repeticiones
1	Falta compañerismo. hay mucha presión	1
2	mi área es privilegiada , pero las otras no	1
3	En ocasiones es tensa la relación entre coordinador j docentes	1
4	Falta de comunicación	1
5	No hay comunicación	1
6	El ambiente es complicado debido a que los gerentes no tienen idea de lo que se esta realizando, toman decisiones sin consultar a los empleados con la experiencia necesaria. Por otra parte la relación con los compañeros es complicada debido a que tienen mucha necesidad de poder y reconocimiento.	1
7	hay despidos y nos exigen demasiado	1
8	Para los superiores solo somos recursos, no tenemos nombre y somos desechables a cierta edad o por motivos de salud	1
9	Porque falta comunicación en los diferentes niveles de la organización	1
10	mala comunicación	1

#	Texto	Repeticiones
11	Jerarquías establecidas	1
12	Existen deficiencias en el ambiente de trabajo	1
13	Por que no estamos integrados	1
14	Las relaciones en general por parte de todo el personal son buenas	1
15	todos nos respetamos	1
16	Principalmente por los egos profesionales	1
17	me gusta mi trabajo	1
18	por la comunicación y respaldo entre empleados y empresa	1
19	existe sinergia	1
20	Es bueno podría ser mejor	1

#	Texto	Repeticiones
21	No existe comunicación de manera grupal ni a nivel empresa.	1
22	Es bueno porque hay actividades a cada momento de cumpleaños, festividades, etc	1
23	No existen vinculos entre empleados	1
24	Generalmente todo bien	1
25	Por el ambiente.	1
26	hace falta comunicacion y de hecho entre los mismos gerentes hay rivalidades	1
27	entre compañeros tenemos muchos años trabajando juntos	1
28	Por el poco tiempo	1
29	Por la adecuada comunicación y cooperación entre los integrantes del equipo	1
30	Es complicado entre areas pero en la misma es excelente	1

#	Texto	Repeticiones
31	Porque me llevo bien con mi jefe y mis compañeros.	1
32	por la poca visión de los supervisores en su calidad humana, así como capacitación constante	1
33	Las relaciones humanas son buenas. Toda la gente es agradable	1
34	no se llevan bien los jefes	1
35	nosotros hacemos todo el trabajo	1
36	no hay buen ambiente.	1
37	muchos chismes y demasiados favoritismos	1
38	no me toman en cuenta	1
39	muchos chismes	1
40	solo hay un enfoque a dinero	1

#	Texto	Repeticiones
41	que nos tomen en cuenta	1
42	los supervisores son groseros	1
43	los supervisores se dejan llevar por chismes	1

En la tabla No. 14 se muestran los resultados de una pregunta abierta a los empleados encuestados donde se les pidió que explicaran por qué percibe así el ambiente laboral de su actual trabajo.



El resumen de los resultados se presenta a continuación:

Causas negativas	No. respuestas	%
Falta comunicación de nuestros jefes y entre las áreas	7	16%
Falta de compañerismo	5	12%
Mucha presión / nosotros hacemos todo el trabajo / su enfoque solo es al ingreso	4	9%
Es muy tensa la relación / abuso de poder / supervisores groseros / Poca calidad humana de los supervisores	4	9%
Favoritismos	3	7%
Hay despidos cada semana	2	5%
Para los superiores solo somos un recurso, no tenemos nombre, somos desechables a cierta edad o por salud	2	5%
Jerarquías establecidas / ego profesional / rivalidades entre gerentes	2	5%
No me toman en cuenta	2	5%
Se fomentan los chismes	2	5%
La relación con los compañeros es complicada por que tienen mucha necesidad de reconocimiento y de poder	1	2%
Los gerentes toman decisiones sin consultar a los empleados con la experiencia necesaria	1	2%

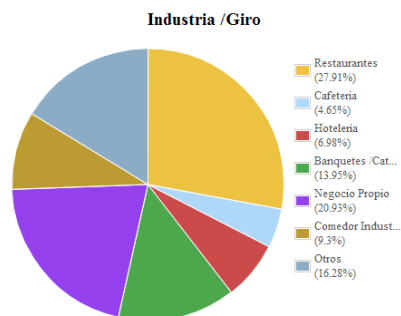
*Hay que tomar en cuenta que el rubro más comentado por los empleados respecto a la afectación del ambiente laboral es la falta de comunicación con sus jefes, así como el abuso de poder y favoritismos que estos ejercen en el trabajo.*

## 6.2 Resultados encuesta empleadores:

Tabla No. 15

Industria / Giro

1. Industria /Giro		<a href="#">Gráficos</a>	
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Restaurantes	<div style="width: 27.91%;"></div>	27,91%	12
Cafetería	<div style="width: 4.65%;"></div>	4,65%	2
Hotelería	<div style="width: 6.98%;"></div>	6,98%	3
Banquetes /Catering	<div style="width: 13.95%;"></div>	13,95%	6
Negocio Propio	<div style="width: 20.93%;"></div>	20,93%	9
Comedor Industrial	<div style="width: 9.3%;"></div>	9,3%	4
Otros	<div style="width: 16.28%;"></div>	16,28%	7
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0





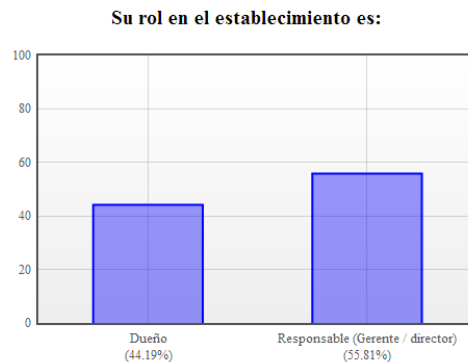
Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	6.14	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	3.53	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

Debido a la importancia de la investigación, las encuestas se realizaron a diferentes giros de la industria de alimentos y bebidas ya que no todas se comportan igual, El 27.91% de los encuestados pertenecen a la industria restaurantera, el 20.93% tienen un negocio propio, el 13.95% se dedican a banquetes y catering, el 9.3% a comedores industriales, el 6.98% a hotelería y el 4.64% a cafeterías. Por lo anterior observamos que la muestra es bastante representativa para los fines de esta investigación.

Tabla No. 16

### Rol en el establecimiento







2. Su rol en el establecimiento es: <a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Dueño		44,19%	19
Responsable (Gerente / director)		55,81%	24
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0



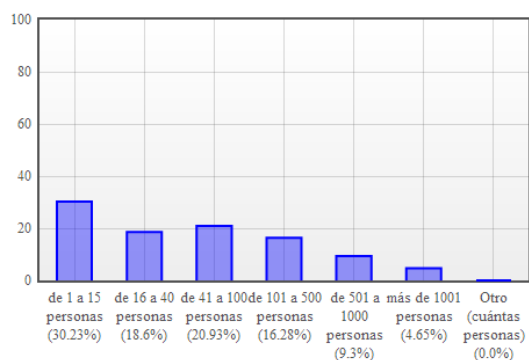
La tabla No. 16 nos muestra que el 55.81% de los empleadores encuestados tienen un rol de responsable del establecimiento ya sea como gerente o director y el 44.19% es dueño del establecimiento.

Tabla No. 17

Plantilla del establecimiento

3. La plantilla actual de su establecimiento es:			<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
de 1 a 15 personas		30,23%	13
de 16 a 40 personas		18,6%	8
de 41 a 100 personas		20,93%	9
de 101 a 500 personas		16,28%	7
de 501 a 1000 personas		9,3%	4
más de 1001 personas		4,65%	2
Otro (cuántas personas)		0%	0
<b>Total Respondentes</b>			<b>43</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

La plantilla actual de su establecimiento es:





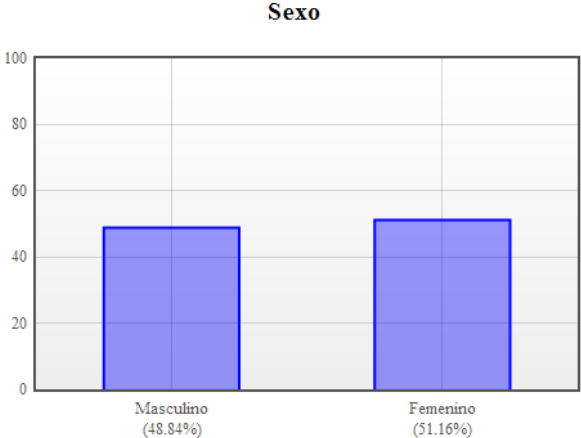
Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	6.14	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	4.45	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

La tabla No. 17 nos muestra el número de empleados que manejan las instituciones de las cuales están a cargo los empleadores encuestados, observamos que el 30.23% tiene una plantilla operativa de 1 a 15 personas, el 20.93% de 41 a 100 personas, el 18.6% de 16 a 40 personas, el 16.28% de 101 a 500 personas, el 9.3% de 501 a 1000 personas y el 4.65% más de 1001 personas, lo cual nos da un panorama amplio del comportamiento de acuerdo al tamaño de la organización.

Tabla No. 18

Género





4. Sexo <a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Masculino		48.84%	21
Femenino		51.16%	22
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

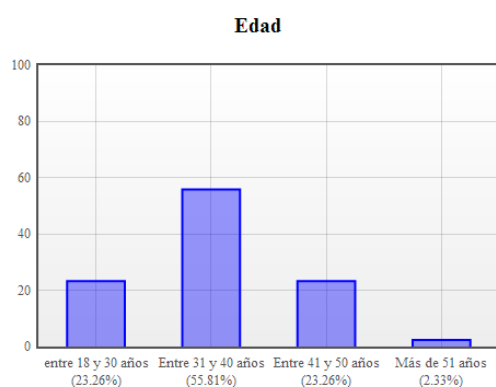


La tabla No. 18 nos muestra que el 51.16% de los empleadores encuestados perteneces al género femenino y el 48.84% al género masculino, lo que nos habla de igualdad para conocer los dos enfoques desde la perspectiva de responsabilidad.

Tabla No. 19

Edad

5. Edad			<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
entre 18 y 30 años		23,26%	10
Entre 31 y 40 años		55,81%	24
Entre 41 y 50 años		23,26%	10
Más de 51 años		2,33%	1
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0





Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	11.25	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	9.50	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

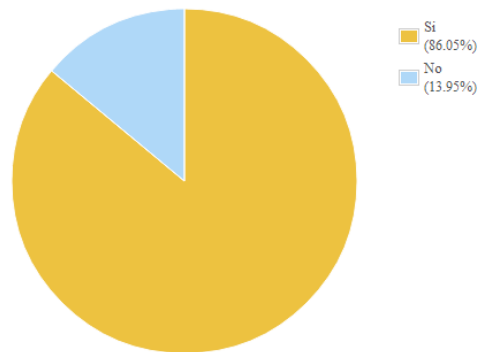
En la tabla no. 19 se observa que el 55.81% de los empleadores entrevistados se encuentran en un rango de edad de 31 a 40 años, el 23.26% entre 18 y 30 años, de igual forma que de 41 a 50 años con 23.26% y por último un 2.33% con más de 51 años.

Tabla No. 20

Conocimiento del índice de rotación

6. ¿Conoce el índice de rotación anual de su establecimiento?			<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Si		86,05%	37
No		13,95%	6
Total Respondentes			43
Filtros aplicados			0

¿Conoce el índice de rotación anual de su establecimiento?



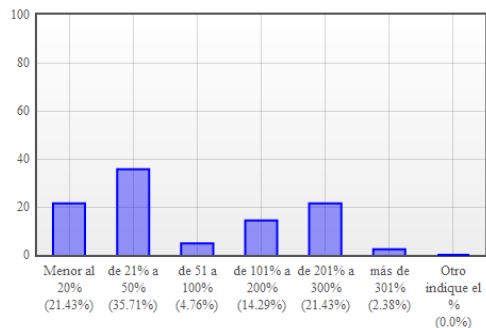
Se observa en la tabla no. 20 que el 86.05% de los empleadores encuestados conocen su índice de rotación, sin embargo un 13.95% desconoce el dato, para que sirve y como se calcula.

Tabla No. 21

Porcentaje de rotación anual

7. En caso afirmativo de la pregunta anterior ¿Cuál es el % de rotación anual de su establecimiento?				<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total	
Menor al 20%		21,43%	9	
de 21% a 50%		35,71%	15	
de 51 a 100%		4,76%	2	
de 101% a 200%		14,29%	6	
de 201% a 300%		21,43%	9	
más de 301%		2,38%	1	
Otro indique el %		0%	0	
<b>Total Respondentes</b>			<b>42</b>	
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>	

En caso afirmativo de la pregunta anterior ¿Cuál es el % de rotación anual de su establecimiento?



Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	6.0	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	5.41	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio



La tabla no. 21 nos muestra los índices de rotación anual identificados por los empleadores en sus establecimientos, se observa lo siguiente:

El 35.71% presentan un índice de rotación anual entre el 21% al 51%.

GIRO	PLANTILLA
Negocio propio	1 a 15
Negocio propio	1 a 15
Restaurantes	41 a 100
Negocio propio	1 a 15
Restaurantes	16 a 40
Restaurantes	16 a 40
Restaurantes	1 a 15
Negocio propio	101 a 500
Restaurantes	16 a 40
Negocio propio	1 a 15
Banquetes	1 a 15
Hotelería	16 a 40
Banquetes	41 a 100
Hotelería	501 a 1000
Cafetería	16 a 40

El 21.43% presentan un índice de rotación anual entre del 201% al 300%

GIRO	PLANTILLA
Comedor Industrial	501 a 1000
Banquetes	41 a 100
Negocio propio	41 a 100
Banquetes	41 a 100
Banquetes	101 a 500
Comedor Industrial	Más de 1001
Comedor Industrial	501 a 1000
Banquetes	41 a 100
Comedor Industrial	101 a 500

En contraste con otro 21.43% que reporta menos del 20% de índice de rotación anual.

GIRO	PLANTILLA
Negocio propio	41 a 100
Negocio propio	16 a 40
Negocio propio	501 a 1000
Cafetería	1 a 15
Restaurantes	1 a 15
Negocio propio	1 a 15
Restaurantes	101 a 500
Restaurantes	1 a 15
Negocio propio	1 a 15

Un 14.29% presentan un índice de rotación anual entre 101% y 200%

GIRO	PLANTILLA
Cafetería	1 a 15
Cafetería	16 a 40
Hotelería	Más de 1001
Restaurantes	101 a 500
Banquetes	16 a 40
Hotelería	41 a 100
Restaurantes	41 a 100

Un 4.76% presentan un índice de rotación anual entre el 51% a 100%

GIRO	PLANTILLA
Restaurantes	101 a 500
Restaurantes	1 a 15

Por último con un 2.38% presentan un índice de rotación anual de más de 300%:

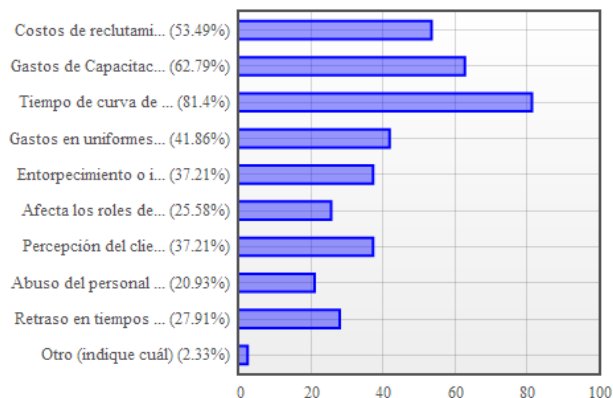
GIRO	PLANTILLA
Banquetes	101 a 500

Tabla No. 22

Efectos de una plantilla inestable

8. ¿De que manera afecta a su establecimiento el tener una plantilla inestable?			Gráficos
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Costos de reclutamiento / seguro social		53,49%	23
Gastos de Capacitación		62,79%	27
Tiempo de curva de aprendizaje		81,4%	35
Gastos en uniformes / herramientas		41,86%	18
Entorpecimiento o inestabilidad de procesos		37,21%	16
Afecta los roles de personal ya establecidos		25,58%	11
Percepción del cliente / experiencia de servicio		37,21%	16
Abuso del personal que se queda (cubren las plazas vacantes)		20,93%	9
Retraso en tiempos / por falta de dominio en los procesos		27,91%	12
Otro (indique cuál)		2,33%	1
<b>Total Respondentes</b>			<b>43</b>

¿De que manera afecta a su establecimiento el tener una plantilla inestable?



Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	13.0	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	6.91	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

En la tabla No. 22 se observa que los empleadores tienen conciencia de la forma en la que afecta una plantilla inestable y se expresa por grado de importancia, en primer lugar con un 81.4% coinciden en que un factor que afecta es la curva de aprendizaje que en la mayoría de los casos de acuerdo a experiencias comprobadas no es menor a tres meses, en segundo lugar con un 62.79% refieren gastos de capacitación, a pesar que el proceso sea el mismo cada establecimiento marca procedimientos y estándares distintos los cuales el empleado debe aprender y el empleador debe invertir recursos para alcanzar el objetivo deseado, en la medida que el empleado esté mejor capacitado mejores resultados se obtendrán, en tercer lugar con un 53.49% mencionan los gastos de reclutamiento y seguro social, 46.51% afecta los roles del personal ya establecidos causando molestia en el resto del equipo por sobrecargas de trabajo para cubrir las plazas vacantes, seguido por el 41.86% que refieren gastos en uniformes y herramientas, con un porcentaje igual de importancia de 37.21% mencionan el entorpecimiento e inestabilidad de los procesos así como la percepción del cliente y la experiencia del servicio, con un 27.91% retraso en tiempos por falta de dominio de los procesos, y un 2.33% refiere que el personal que se queda trabaja con miedo, lo que disminuye su creatividad y eficiencia.

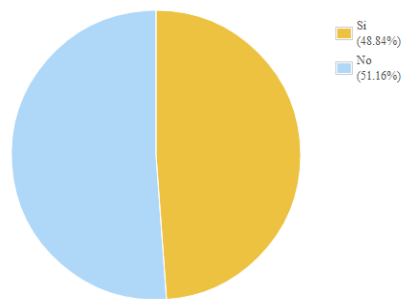
*Tomando en cuenta que la mayor parte de las menciones por parte de los empleadores respecto a los efectos o consecuencias de tener una alta rotación se basa en factores de corto plazo como costos de reclutamiento y gastos de capacitación y uno de los menos valorados es el impacto que este índice genera ante la satisfacción de su cliente; denota una pobre visión de sustentabilidad y largo plazo de negocio.*

## Tabla No. 23

### Encuestas de salida

9. ¿Maneja encuestas de salida cuando termina la relación laboral con algún colaborador?				<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total	
Si		48,84%	21	
No		51,16%	22	
Total Respondentes			43	
Filtros aplicados			0	

¿Maneja encuestas de salida cuando termina la relación laboral con algún colaborador?



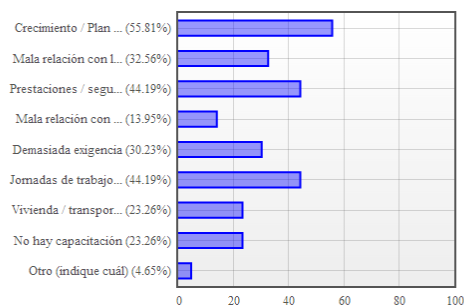
La tabla no. 23 muestra que únicamente el 51.16% de los empleadores encuestados manejan encuestas de salida de sus colaboradores, esto denota la poca importancia que se le da a las causas. El 48.84% manejan encuestas y planes correctivos para reducir las causas de rotación en sus establecimientos.

Tabla No. 24

Razones de renuncia

10. ¿Cuáles son las tres principales razones por las que los empleados se van?			Gráficos
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Crecimiento / Plan de carrera		55,81%	24
Mala relación con los supervisores		32,56%	14
Prestaciones / seguridad social		44,19%	19
Mala relación con los compañeros		13,95%	6
Demasiada exigencia		30,23%	13
Jornadas de trabajo largas		44,19%	19
Vivienda / transporte / Escuela		23,26%	10
No hay capacitación		23,26%	10
Otro (indique cuál)		4,65%	2
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

¿Cuáles son las tres principales razones por las que los empleados se van?



Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	13.0	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	6.91	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

La tabla No. 24 muestra las razones que son expresadas comúnmente en las encuestas de salida, estos datos son de gran importancia al momento de tomar decisiones en las organizaciones y replantear las estrategias.

El 55.81% expresa que el motivo de separación laboral fue debido a que no hay crecimiento o planes de carrera definidos, el 44.19% por prestaciones o ausencia de beneficios, práctica muy común en la industria en la que se trabaja por evento, por temporada o únicamente por propinas, con 44.19% por las jornadas de trabajo largas, no se respetan los horarios y eso merma la calidad de vida de las personas a nivel familiar, el 32.56% expresaron mala relación con sus supervisores, argumentaron mal trato, malas palabras, falta de respeto y gritos constantes, el 30.23% indicó demasiada exigencia, demasiado enfoque en los ingresos y esfuerzos no recompensados, el 23.26% expresó falta de capacitación, con igual porcentaje de los que expresaron domicilio alejado de su trabajo (unidad asignada), transporte caro o por continuar sus estudios, con 13.95% el motivo fue la mala relación con sus compañeros, por favoritismos.












Con relación a las opiniones de los empleados expresadas en el cuestionario aplicado a “empleados” Tabla No.10, las encuestas de salida coinciden respecto a las circunstancias de renuncia como se puede observar en el siguiente comparativo.

Los cuatro factores con mayor porcentaje de opinión fueron los siguientes:

Motivo	% de respuestas: “Razones para cambiar de trabajo”	No. encuestas	% de respuestas: “Razones expresadas en encuesta de salida”	No. encuestas
Ausencia de beneficios / falta de prestaciones	58.14%	25	44.19%	19
Falta de capacitación	39.53%	17	55.81%	24
Turnos de trabajo pesados	39.53%	17	44.19%	19
Mala relación con los supervisores	39.53%	17	32.56%	14

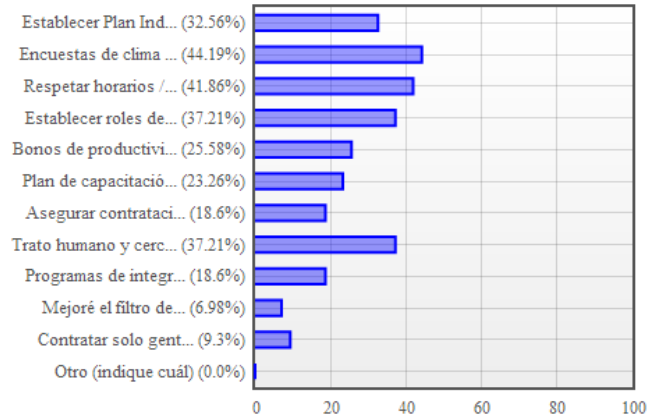
Tabla No. 25

## Acciones

11. Con respecto a la pregunta anterior ¿Qué acciones ha tomado?. Mencione tres <a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Establecer Plan Individual de carrera		32,56%	14
Encuestas de clima laboral y seguimiento		44,19%	19
Respetar horarios / vacaciones		41,86%	18
Establecer roles de trabajo		37,21%	16
Bonos de productividad		25,58%	11
Plan de capacitación mensual		23,26%	10
Asegurar contratación con prestaciones de ley		18,6%	8
Trato humano y cercano		37,21%	16
Programas de integración y motivación (semestrales)		18,6%	8
Mejoré el filtro de reclutamiento y selección		6,98%	3
Contratar solo gente que viva por la zona		9,3%	4



**Con respecto a la pregunta anterior ¿Qué acciones ha tomado?. Mencione tres**



Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	10.58	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	6.20	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

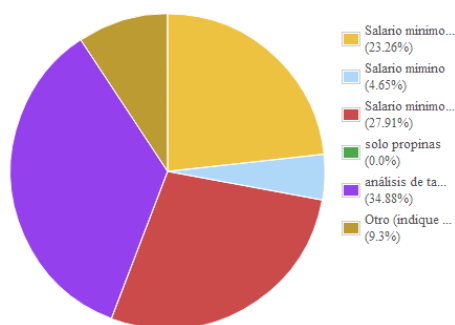
La tabla No. 25 muestra las acciones que han tomado los empleadores con respecto a las encuestas de salida o razones que expresan los empleados al momento de tomar la decisión de terminar su relación laboral, agrupando aquellas opciones que tienen que ver con clima organizacional como respeto de horarios, encuestas de clima y trato humano representan el 41.73%, seguido de factores de desarrollo como planes de carrera y capacitación que representa el 18.89%.

Tabla No. 26

Sueldo

12. ¿Cómo se conforma el sueldo de sus trabajadores?			Gráficos	
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total	
Salario mínimo más propinas		23,26%	10	
Salario mínimo		4,65%	2	
Salario mínimo + propinas + bono de productividad		27,91%	12	
solo propinas		0%	0	
análisis de tabuladores de mercado		34,88%	15	
Otro (indique cuál)		9,3%	4	
			<b>Total Respondentes</b>	43
			<b>Filtros aplicados</b>	0

¿Cómo se conforma el sueldo de sus trabajadores?



Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	7.16	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	6.01	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

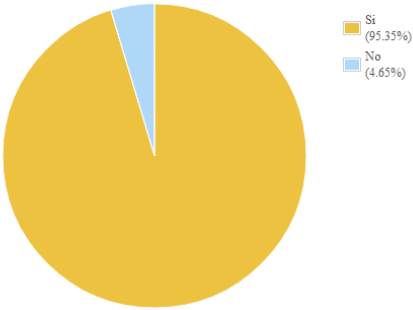
La tabla no. 26 muestra la realidad de la industria en cuanto a sueldos, el 34.88% expresa que los sueldos se basan únicamente en el análisis de tabuladores de mercados, el 27.91% expresa un sueldo mínimo más propinas y bono de productividad, el 23.26% sueldo mínimo más propinas, el 9.3% sueldo por encima de tabulador y prestaciones superiores a la ley y el 4.65% se limita al salario mínimo.

Tabla No. 27

Trato humano

13. ¿Considera que el trato humano es parte fundamental del desarrollo de una plantilla estable? <a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Si		95,35%	41
No		4,65%	2
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

¿Considera que el trato humano es parte fundamental del desarrollo de una plantilla estable?



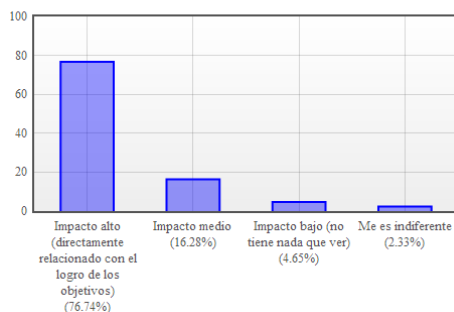
El 95.35% de los empleadores encuestados consideran que el trato humano es fundamental para el desarrollo de una plantilla estable, sin embargo en los resultados anteriores, únicamente el 37.21% ha tomado acciones para reducir la rotación de personal.

Tabla No. 28

Impacto de trato humano en el logro de los objetivos

14. ¿Cuál considera usted que es el impacto de tener una filosofía de trato humano en el logro de los objetivos de su establecimiento?			Gráficos
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Impacto alto (directamente relacionado con el logro de los objetivos)		76,74%	33
Impacto medio		16,28%	7
Impacto bajo (no tiene nada que ver)		4,65%	2
Me es indiferente		2,33%	1
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

¿Cuál considera usted que es el impacto de tener una filosofía de trato humano en el logro de los objetivos de su establecimiento?



Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	10.75	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	15.06	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

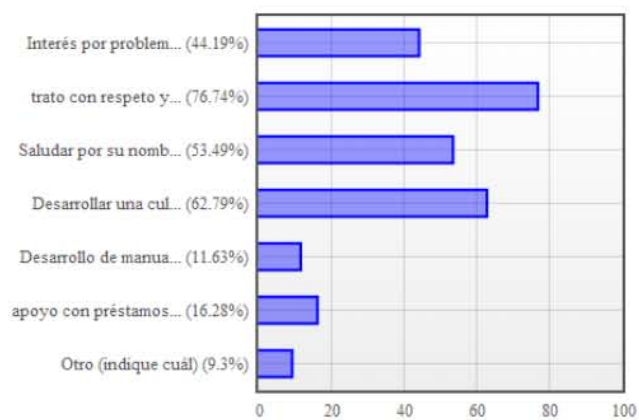
La Tabla no. 28 muestra el impacto de tener una filosofía de trato humano en el logro de los objetivos del establecimiento desde el punto de vista del empleador, los resultados muestran que el 76.74% de los empleadores encuestados consideran un impacto alto directamente relacionado, un 16.28% perciben un impacto medio, 4.65% impacto bajo y al 2.33% le es indiferente.

Tabla No. 29

Acciones de trato humano que se practican

15. Mencione las acciones de trato humano que practica en su establecimiento.			Gráficos
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Interés por problemas personales o situaciones familiares		44,19%	19
trato con respeto y amabilidad		76,74%	33
Saludar por su nombre a todo el personal		53,49%	23
Desarrollar una cultura de valores		62,79%	27
Desarrollo de manual de como tratar al empleado (para supervisores)		11,63%	5
apoyo con préstamos para situaciones personales		16,28%	7
Otro (indique cuál)		9,3%	4
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

**Mencione las acciones de trato humano que practica en su establecimiento.**



**Mencione las acciones de trato humano que practica en su establecimiento.**

#	Texto	Repeticiones
1	no se practican	2
2	No me involucro con los empleados.	1
3	no estoy de acuerdo. trabajo es trabajo	1

Estadística Descriptiva		Interpretación teórica
Media	16.85	Promedio aritmético de los datos observados
Desviación estándar	11.61	Indica el desvío promedio en términos cuadráticos de todas las observaciones con respecto al valor promedio

La tabla No. 29 muestra las acciones de trato humano que los empleadores practican en sus respectivos establecimientos. El 76.74% tratan con respeto y amabilidad al personal, el 62.79% desarrollan una cultura de valores, el 53.49% saludan por su nombre a todo el personal, el 44.19% desarrolla interés por los problemas personales o situaciones familiares de los empleados, el 16.28% apoya con préstamos para situaciones personales, el 11.63% desarrollan manuales para mandos medios para tratar correctamente a los empleados y el 9.3% prefieren no involucrarse con los empleados.

Tabla No. 30

Propuestas para reducir rotación

16. Actualmente ¿qué propondría para reducir su índice de rotación? Mencione 5 acciones concretas			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Acción 1		92,86%	39
Acción 2		95,24%	40
Acción 3		95,24%	40
Acción 4		90,48%	38
Acción 5		90,48%	38
<b>Total Respondentes</b>			42
<b>Filtros aplicados</b>			0

**Acción 1**

#	Texto	Repeticiones
1	Mejor selección en RH	1
2	Mejorar el filtro de selección	1
3	Emplear bonos de productividad, puntualidad	1
4	Planes de carrera personales	1
5	Mejorar bonos	1
6	Encuestas de clima	1
7	Trato Humano	1
8	Respetar horarios	1
9	promover la convivencia	1
10	Aumento de Salario de acuerdo a puesto	1

**Acción 1**

#	Texto	Repeticiones
11	Capacitacion	1
12	Adecuar horarios a los trabajadores	1
13	Mejorar el filtro	1
14	afiliación a seguro	1
15	Mejorar relaciones interpersonales	1
16	Apoyo personal para el trabajador	1
17	Mejor motivación a los empleados	1
18	seguimiento al trato directo de los supervisores	1
19	completar la plantilla	1
20	Bono de productividad	1

**Acción 1**

#	Texto	Repeticiones
21	bonos	1
22	ser mas exigentes en los filtros de seleccion	1
23	Es muy bajo la rotación de mi gente	1
24	trato respetuoso	1
25	Establecer plan de carrera	1
26	plan de bonos mensuales por metas logrables	1
27	Horarios Flexibles	1
28	escuchar las exigencias del personal	1
29	Menos horas de trabajo generas por horas efectivas	1
30	saludarlos	1



**Acción 1**

#	Texto	Repeticiones
31	-	1
32	horarios flexibles	1
33	capacitación	1
34	cuidar las formas de decir las cosas	1
35	buen ambiente laboral	1
36	xx	1
37	integracion	1
38	motivacion	1
39	tomar en cuenta la opinion del empleado	1

**Acción 2**

#	Texto	Repeticiones
1	Incentivos adecuados	1
2	Capacitación	1
3	Programa de días de descanso adicional	1
4	Días de descanso	1
5	Mejor trato al personal	1
6	Jornadas Laborales Adecuadas	1
7	respetar horarios	1
8	Permisos para faltar en situaciones medicas (justificado con comprobante medico)	1
9	Respetar actividades del personal	1
10	motivación mensual	1

**Acción 2**

#	Texto	Repeticiones
11	Jornadas Justas de Trabajo	1
12	Incentivos	1
13	Mejorar condiciones salariales.	1
14	Respetar horario	1
15	capacitación	4
16	Respetar horarios establecidos	1
17	Compresión	1
18	Ofrecer bonos de efectividad	1
19	seguimiento a sus peticiones	1
20	programa de entrenamiento con certificaciones	1

**Acción 2**

#	Texto	Repeticiones
21	Inculcar valores institucionales	1
22	comunicacion	1
23	Más actividades de integración para empleados y familiares	1
24	codigo de valores	1
25	Buscar a personas que acepten no tener un horario de salida.	1
26	Planes de trabajo eficientes	1
27	incremento salarial	1
28	Mayor sueldo	1
29	mejorar sueldo	1
30	-	1

**Acción 2**

#	Texto	Repeticiones
31	programa de reconocimiento mensual	1
32	bonos	1
33	condiciones seguras	1
34	cuidar su integridad	1
35	plan de carrera	1
36	capacitacion	1
37	descripcion y respeto de funciones	1

**Acción 3**

#	Texto	Repeticiones
1	Mejor sueldo	1
2	Evaluación del logro de resultados	1
3	Trato humano de calidad y calidez	1
4	Mejorar la jornada de trabajo	1
5	Reconocimiento de trabajo	1
6	Majora Ambiente Laboral	1
7	Plan de capacitación	1
8	Vales de despensa	1
9	Establecer mejores relaciones	1
10	mejores instalaciones	1

**Acción 3**

#	Texto	Repeticiones
11	Tareas especificas para el puesto	1
12	Mejorar el ambiente laboral	1
13	Interes en las demandas del personal	1
14	Bonos	1
15	plan de carrera	1
16	Capacitarlos	1
17	Aprender a valorar su trabajo	1
18	Mejor instalaciones de trabajo	1
19	interes en sus asuntos	1
20	bonos por resultados	2

**Acción 3**

#	Texto	Repeticiones
21	Promover el establecimiento	1
22	prestaciones	3
23	tolerancia	1
24	Apoyo para que la gente se capacite	1
25	trato amable a los trabajadores	1
26	Planes de carrera	1
27	crecimiento profesional (capacitacion constante)	1
28	Transporte pagado	1
29	capacitación	1
30	horarios justos	1

**Acción 3**

#	Texto	Repeticiones
31	mas eventos	1
32	sesiones de integración	1
33	sensibilidad a los problemas de las personas	1
34	capacitación	1
35	conocer a las personas, sus familias y sus necesidades	1
36	bonos	1
37	capacitacion	1

**Acción 4**

#	Texto	Repeticiones
1	Capacitación atractiva	1
2	Bono por resultados	1
3	Capacitaciones	1
4	Bonos de productividad	1
5	Capacitación continua	1
6	bonos	2
7	Ayuda Economica en situaciones personales como defunción de un familiar	1
8	Comunicación más abierta	1
9	promover más el respeto	1
10	Capacitación	1

**Acción 4**

#	Texto	Repeticiones
11	Trabajar en la cultura organizacional	1
12	Insentivar la buena relación entre los trabajadores	1
13	Capacitarlos	1
14	estimulos economicos	1
15	Mejorar ambiente laborar	1
16	Compensaciones	1
17	Reconocer el trabajo de los empleados con posters de empleado del mes	1
18	trato humano	1
19	asegurarme de que los empleados esten contentos	1
20	Mejora en prestaciones	1

**Acción 4**

#	Texto	Repeticiones
21	cercania	1
22	cambiar el perfil	1
23	reconocimiento	1
24	Bonos por puntualidad y desempeño	1
25	plan de horarios de trabajo	1
26	Reclutamiento eficaz	1
27	jornadas exactas de 8 horas efectivas	1
28	Dormitorios y/o salas de descanso	1
29	mejor comunicación	1
30	-	1

**Acción 4**

#	Texto	Repeticiones
31	incentivos	1
32	los supervisores deben ser empaticos	1
33	mejor descripcion de puestos	1
34	x	1
35	tomar en cuenta las opiniones de los empleados	1
36	cercania con el empleado	1
37	hacer concursos para aportar ideas	1

**Acción 5**

#	Texto	Repeticiones
1	Plan de vida y carrera	1
2	Vocación por su trabajo	1
3	Mejorar salarios	1
4	Ambiente agradable de trabajo	1
5	Préstamos	1
6	integración	1
7	Aumento de salario	1
8	Evaluar al personal para obtener ascensos	1
9	horarios para estudiantes	1
10	Reuniones para aclarar dudas y objetivos	1

**Acción 5**

#	Texto	Repeticiones
11	tomar en cuenta las opiniones de todos los trabajadores (sin importar su puesto)	1
12	Nula tolerancia con actitudes que afecten a la empresa	1
13	Mejor sueldo	1
14	prestaciones	1
15	Estabilidad, aprovechar sus capacidades individuales	1
16	Frecuentarlos	1
17	Tener más comunicación jefe-empleado	1
18	Capacitacion	1
19	respetar horarios y pagar horas extras	1
20	Fomentar valor de pertenencia	1

**Acción 5**

#	Texto	Repeticiones
21	permisos	1
22	contratar mas gente	1
23	puntualidad	1
24	Establecer premios del empleado del med	1
25	certificacion de los empleados para el siguiente puesto en el escalafon	1
26	Capacitación en areas de oportunidad	1
27	uniformes cada 4 mexes de estabilidad	1
28	Seguro de gastos médicos menores	1
29	atender sus necesidades	1
30	-	1



**Acción 5**

#	Texto	Repeticiones
31	programa de capacitacion	1
32	cercania	1
33	mejorar lineas de comunicaci3n	1
34	mejor seleccion	1
35	x	1
36	mejorar capacitacion	1
37	reclutamiento y seleccion efectivos	1
38	reconocimiento	1

En la tabla No. 30 se muestran los resultados de una pregunta abierta realizada a los empleadores encuestados donde se les pidió que expresaran cinco acciones concretas para reducir la rotaci3n de personal en sus establecimientos.

El resumen de los resultados se presenta a continuación:

Propuesta	No. respuestas	%
Plan de capacitación / entrenamiento con certificaciones	22	51%
Implementar bonos de productividad / incentivos	19	44%
Respetar horarios o retribuirlos / horarios flexibles	18	42%
Promover convivencia / eventos de integración entre empleados y familias/ mejorar relaciones interpersonales / promover buen ambiente laboral / mejorar comunicación	18	42%
Acercamiento con el trabajador / apoyo personal / saludarlos / permisos / flexibilidad/ conocer sus necesidades / asegurarme de que tengan todo para desempeñar sus funciones	17	40%
Programa de motivación y reconocimiento (mensual o diario)	11	26%
supervisar el estilo de supervisión de mandos medios / trato respetuoso / cuidar las formas / trato humano de calidad / tolerancia / encuesta de clima con seguimientos	11	26%
escuchar las exigencias del personal / foros / dudas	10	23%
Mejorar la selección de recursos humanos	9	21%
Planes de carrera individuales	7	16%
Desarrollar valores institucionales y sentido de pertenencia	5	12%
Afiliación al seguro social / prestaciones	4	9%
Roles de trabajo / funciones bien definidas / descripción de puestos	4	9%
Condiciones seguras / cuidar su integridad / mejorar instalaciones	4	9%
Apoyos adicionales para transporte / defunciones / estudiantes / sala de descanso y convivencia	4	9%
Tener plantillas completas / pull de empleados	3	7%
Trabajo por objetivos y evaluación de desempeño	2	5%

En estos resultados se observa que las tres principales acciones que recomiendan los empleadores se enfocan en primer lugar al cuidado de clima organizacional respecto a: eventos de integración, programas de motivación y reconocimiento y respeto de horarios, en segundo lugar acciones de desarrollo basados en capacitación y en tercer lugar acciones de mejora económica como bonos de productividad e incentivos.

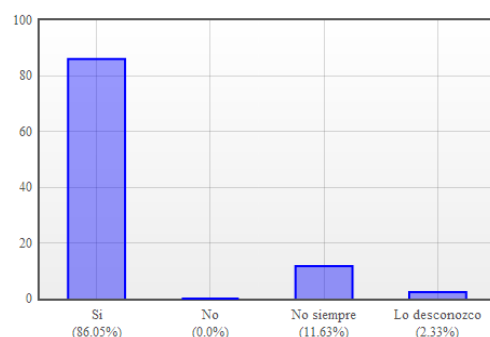
Tabla No. 31

### Satisfacción de necesidades

17. Con las condiciones de trabajo actuales, ¿Contribuye a que el empleado satisfaga sus necesidades?:					<a href="#">Gráficos</a>
	Si	No	No siempre	Lo desconozco	Total
Fisiológicas (alimentación, descanso, lugares óptimos para respirar, etc)	86,05% (37)	0% (0)	11,63% (5)	2,33% (1)	43
Seguridad (física, salud, de empleo, de recursos)	81,4% (35)	0% (0)	16,28% (7)	2,33% (1)	43
Afiliación (promueven relaciones de amistad, afecto)	39,53% (17)	34,88% (15)	23,26% (10)	2,33% (1)	43
Reconocimiento (confianza, respeto, éxito)	44,19% (19)	30,23% (13)	23,26% (10)	2,33% (1)	43
Autorealización	25,58% (11)	32,56% (14)	34,88% (15)	6,98% (3)	43
<b>Total Respondentes</b>					43
<b>Filtros aplicados</b>					0

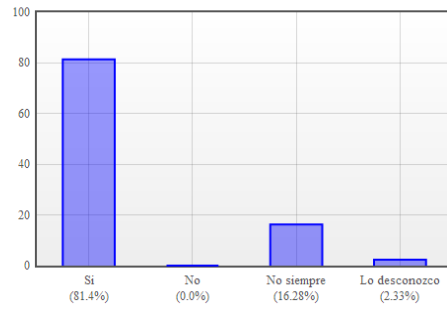
#### Fisiológicas:

Con las condiciones de trabajo actuales, ¿Contribuye a que el empleado satisfaga sus necesidades?:



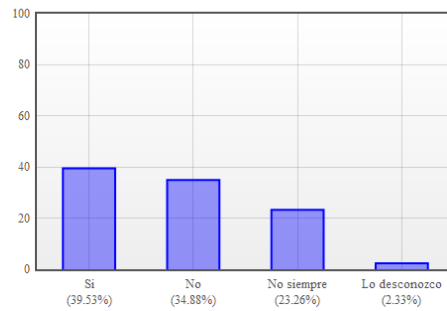
## Seguridad:

Con las condiciones de trabajo actuales, ¿Contribuye a que el empleado satisfaga sus necesidades?:



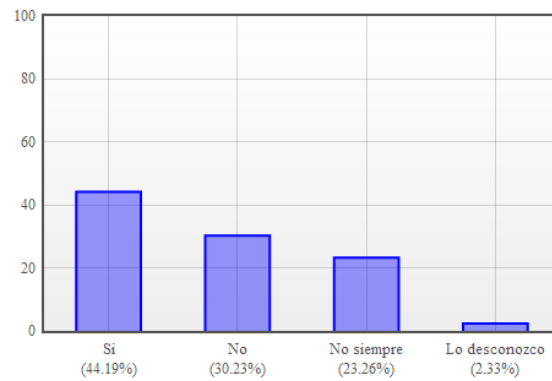
## Afiliación:

Con las condiciones de trabajo actuales, ¿Contribuye a que el empleado satisfaga sus necesidades?:



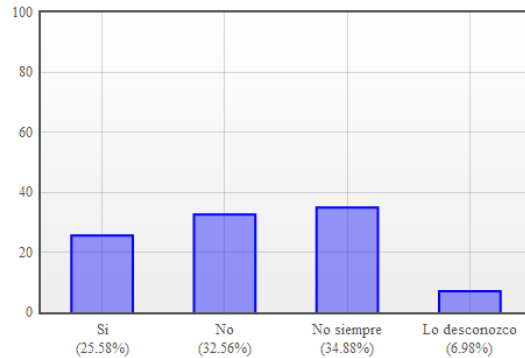
## Reconocimiento:

Con las condiciones de trabajo actuales, ¿Contribuye a que el empleado satisfaga sus necesidades?:



## Autorrealización:

**Con las condiciones de trabajo actuales, ¿Contribuye a que el empleado satisfaga sus necesidades?:**



En la tabla No. 31 se muestran los resultados de la contribución a la satisfacción de necesidades de los empleados desde la perspectiva de los empleadores. Observamos que el 86.05% satisface las necesidades fisiológicas contra un 13.96% que no lo hace, el 81.4% satisface las necesidades de seguridad contra un 18.61% que no lo hace, el 39.53% satisface las necesidades de afiliación contra un 60.47% que no lo hace, el 44.19% satisface las necesidades de reconocimiento, contra el 55.82% que no lo hace, y por último únicamente el 25.58% satisface las necesidades de autorrealización contra un 74.42% que no lo hace. Considerando los resultados que se han expresado en esta encuesta los datos de los últimos tres aspectos son relevantes ya que es parte de lo que el empleado ha expresado como área de oportunidad.

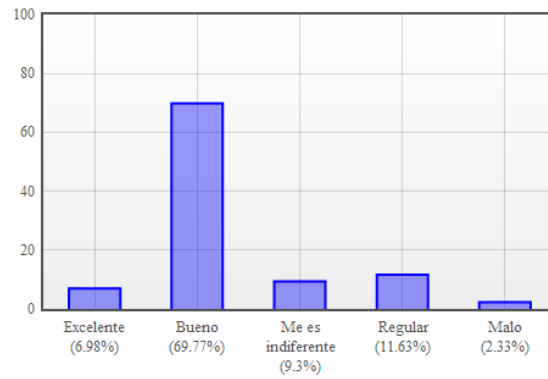
## Tabla No. 32

### Ambiente laboral

18. En su trabajo actual, ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?						<a href="#">Gráficos</a>
	Excelente	Bueno	Me es indiferente	Regular	Malo	Total
Entre colaboradores	6,98% (3)	69,77% (30)	9,3% (4)	11,63% (5)	2,33% (1)	43
Entre Supervisores y el personal	9,52% (4)	35,71% (15)	14,29% (6)	30,95% (13)	9,52% (4)	42
Entre Supervisores	4,76% (2)	50% (21)	14,29% (6)	28,57% (12)	2,38% (1)	42
Empresa en general	2,38% (1)	57,14% (24)	11,9% (5)	26,19% (11)	2,38% (1)	42
<b>Total Respondentes</b>						43
<b>Filtros aplicados</b>						0

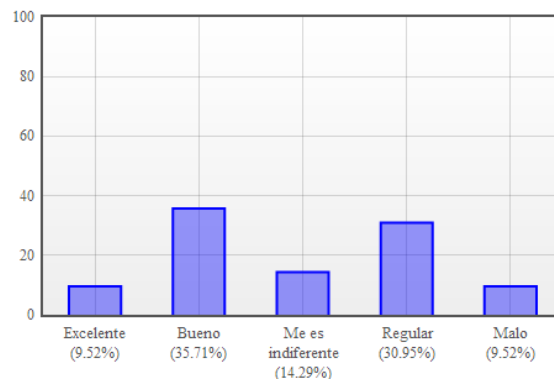
Entre colaboradores:

**En su trabajo actual, ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?**



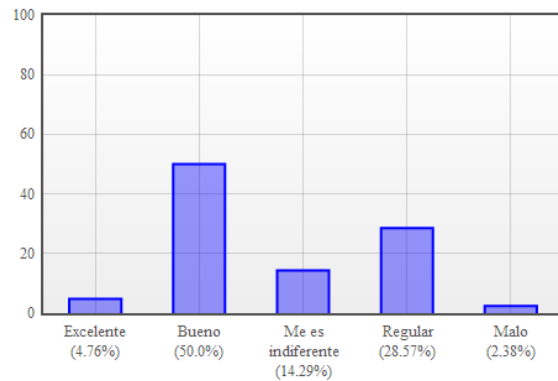
Entre supervisores y el personal

**En su trabajo actual, ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?**



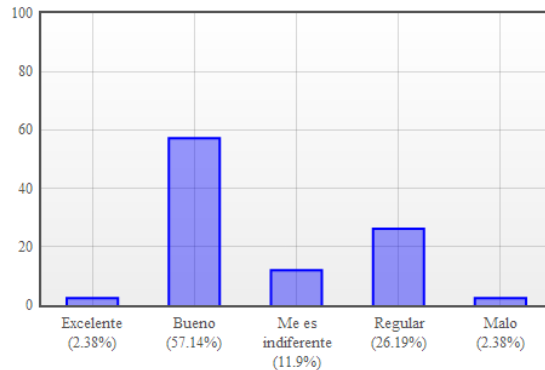
Entre supervisores:

**En su trabajo actual, ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?**



Empresa en general:


**En su trabajo actual, ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?**



La tabla No. 32 nos muestra la percepción del empleador con respecto al ambiente laboral que se vive en la organización en cuatro dimensiones, con respecto a la relación entre colaboradores el 76.75% de los empleadores encuestados la perciben como buena o excelente, al 9.3% le es indiferente y el 13.96% lo perciben como regular o malo, con respecto a la relación entre supervisores y el personal, el 45.23% la perciben como buena o excelente, al 14.29% le es indiferente y el 40.47% percibe la relación como regular o mala, con respecto a la relación entre supervisores el 54.76% la perciben como buena o excelente, al 14.29% le es indiferente y el 30.95% percibe la relación como regular o mala y con respecto a la empresa en general el 59.52% la perciben como buena o excelente, al 11.9% le es indiferente y el 28.57% percibe la relación como regular o mala.

Tabla No. 33

Razones de percepción del ambiente laboral

19. De la pregunta anterior. ¿Porqué percibe así el ambiente laboral?		Total
	De la pregunta anterior. ¿Porqué percibe así el ambiente laboral?	
Total Respondentes	43	
Filtros aplicados	0	

**De la pregunta anterior. ¿Porqué percibe así el ambiente laboral?**

#	Texto	Repeticiones
1	En general es bueno, pero siento que falta comunicación y que a veces se interponen factores personales en la toma de algunas decisiones.	1
2	Existe un poco de inestabilidad entre el coordinador y los docentes	1
3	El ambiente laboral es de tipo regular porque las personas siempre tienen conflictos por el poder, necesidad de reconocimiento por el trabajo realizado, arrogancia, machismo.	1
4	En general en la empresa existe un buen ambiente laboral porque es una empresa interesada por el bienestar de los empleados y su familia. Tiene excelentes sueldos en comparación con los de ley	1
5	Falta de tacto con el personal	1
6	Atodo el personal se le trata con respeto	1
7	Falta apoyo entre las áreas	1
8	Por que se logran los objetivos en los tiempos establecidos y esto es por que los empleados tiene un buen ambiente laboral	1
9	Porque los niveles jerárquicos no tiene la suficiente comunicación	1
10	todo el personal es cordial, se apoya mutuamente	1

#	Texto	Repeticiones
11	Inadecuada competencia entre pares laborales	1
12	Falta mejorar el ambiente laboral	1
13	Siempre el ambiente entre trabajadores y sus supervisores no puede ser 100% de concordancia y afectivo.	1
14	Falta integración	1
15	existe una gran unión con el equipo	1
16	El ambiente es bueno pero podría ser mejor.	1
17	No existen la integridad grupal en la empresa.	1
18	Porque en realidad los empleados se llevan muy bien entre ellos	1
19	hace falta integración	1
20	podría mejorar, debo ser más cercano con la gente	1



#	Texto	Repeticiones
21	NO existe integración	1
22	falta comunicación	1
23	nos enfocamos en resultados	1
24	Es una empresa que se piensa en el servicio, y el servicio es reflejo del ambiente laboral interno.	1
25	por las acciones implementadas recientemente	1
26	No hay mucha interacción, los superiores no tratan bien al personal	1
27	el trato con el personal en general entre colaboradores es bueno ya que tenemos muchos años de conocernos	1
28	Comunicación, trato entre integrantes del equipo y respeto	1
29	Porque la rotación del personal genera tensión entre empleados y supervisores.	1
30	La forma en que se comunica la gente	1

#	Texto	Repeticiones
31	considero que el error para que el ambiente o clima laboral dentro de la empresa esta en los mandos medios ya que no integran a las personas como equipo	1
32	Por el trato entre trabajadores	1
33	unos se llevan bien	1
34	hay favoritismos	1
35	veo que trabajan bien	1
36	falta comunicación e integración	1
37	hay muchos chismes y los supervisores son parte de ellos	1
38	integración de las áreas es mala	1
39	le damos mucho enfoque a los resultados	1
40	falta desarrollar a los líderes	1

#	Texto	Repeticiones
41	no estoy muy relacionada	1
42	falta trabajar cultura de reconocimiento	1
43	tenemos mal clima, desarrollar líderes efectivos	1

En la tabla No. 33 se muestran los resultados de una pregunta abierta realizada a los empleadores encuestados con respecto al por que perciben de esta forma el ambiente laboral en sus establecimientos.

El resumen de los resultados se presenta a continuación:

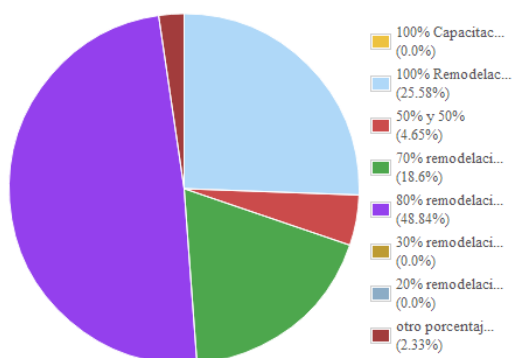
Razones	No. respuestas
Falta comunicación	7
Falta integración / no somos un equipo	6
Falta tacto con el personal / cercanía	5
Arrogancia, machismo, conflictos de intereses, favoritismos, chismes	4
Falta apoyo entre las áreas / interacción	4
Falta desarrollar cultura de reconocimiento	3
Demasiado enfoque a resultados	3
Falta desarrollar líderes efectivos	3
Inestabilidad / tensión por despidos	2

Tabla No. 34

Inversión

1. Si tuviera el dinero suficiente para invertir. Como lo invertiría?			<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
100% Capacitación o beneficios para el personal		0%	0
100% Remodelación de las instalaciones	<div style="width: 25.58%;"></div>	25,58%	11
50% y 50%	<div style="width: 4.65%;"></div>	4,65%	2
70% remodelacion 30 % capacitacion	<div style="width: 18.6%;"></div>	18,6%	8
80% remodelación 20 % capacitación	<div style="width: 48.84%;"></div>	48,84%	21
30% remodelacion 70 % capacitacion		0%	0
20% remodelacion 80 % capacitacion		0%	0
otro porcentaje (indique)	<div style="width: 2.33%;"></div>	2,33%	1
<b>Total Respondentes</b>			43
<b>Filtros aplicados</b>			0

Si tuviera el dinero suficiente para invertir. Como lo invertiría?



La tabla No. 34 muestra desde el punto de vista de los empleadores el porcentaje que le destinarían tanto a la remodelación del establecimiento en contraposición de la capacitación del personal.

## 7. Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

En el presente documento se infiere el supuesto de que la rotación de personal es una realidad que afecta a la industria de alimentos y bebidas, se concluye que reducir la rotación se traduce en beneficios económicos, haciendo a las organizaciones estables y efectivas logrando que el personal se sienta parte de ella, generando lealtad y compromiso de los trabajadores obteniendo mejores resultados a corto plazo y objetivos a largo plazo enfocando esfuerzos en estrategias para aumentar los ingresos y los índices de satisfacción de los clientes.

Demuestra que las relaciones humanas son la clave para mantener un buen ambiente laboral, el acercamiento, la motivación y entrenamiento aunado a condiciones de trabajo justas son en gran medida la pauta para el logro de los objetivos.

Con respecto al Objetivo General, se identificaron las causas por las cuales se presenta la rotación de personal en las instituciones de alimentos y bebidas en México D.F. y se propone una solución aplicable a cafeterías, hoteles, restaurantes, comedores industriales, banquetes y restaurantes de comida rápida para reducir los índices de rotación.

En la encuesta realizada a los empleados donde se les cuestionó acerca de las razones para cambiar de trabajo se enlistan las siguientes:

- Ausencia de beneficios / falta de prestaciones
- Problemas personales / familiares
- Inestabilidad / recortes de personal
- Mala relación con los compañeros de trabajo
- Mala relación con los supervisores
- Lejanía de vivienda
- Costo del transporte poco accesible
- Turnos de trabajo pesados / no hay horarios fijos

- Ausencia de pago de tiempo extra
- Condiciones físicas de trabajo inseguras
- Ausencia de vacaciones
- Ausencia de capacitación

Con referencia al primer objetivo específico, se identificaron las necesidades personales, económicas y de afecto, que tienen los empleados de las instituciones de alimentos y bebidas en México D.F, al preguntar a los empleados acerca de ¿Qué acciones recomendaría a los empleadores para reducir la rotación? Se hizo referencia a lo siguiente:

- Mejorar ambiente de trabajo (amabilidad, comunicación, integración, honestidad, respeto, integración, trato humano, cercanía)
- Prestaciones (vales, seguros)
- Incentivos / bonos
- Capacitación en temas laborales y de desarrollo personal
- Valorar al trabajador - reconocimiento- motivación (que me tomen en cuenta, importancia a mi opinión, libertad de decisión)
- Respetar horarios / horarios flexibles
- Horas extras, sueldo competitivo, pagos justos
- Plan de carrera / crecimiento
- Descripción de puestos / personal especializado
- Condiciones laborales óptimas (contrato, seguridad de instalaciones)
- Supervisión efectiva
- Sesiones de retroalimentación

Con respecto al segundo objetivo específico, se determinaron e identificaron los factores que infieren un buen ambiente laboral, así como corroborar el nivel de conciencia de los empleadores ante la importancia de generar un buen ambiente laboral, los beneficios que tiene mantener una plantilla estable y el impacto en el servicio al cliente. Se preguntó a los empleados las razones por las cuales percibían un mal ambiente laboral, las razones se enlistan a continuación:

- Falta comunicación de nuestros jefes y entre las áreas
- Falta de compañerismo
- Mucha presión / nosotros hacemos todo el trabajo / su enfoque solo es al ingreso
- Es muy tensa la relación / abuso de poder / supervisores groseros / Poca calidad humana de los supervisores
- Favoritismos
- Hay despidos cada semana
- Para los superiores solo somos un recurso, no tenemos nombre, somos desechables a cierta edad o por salud
- Jerarquías establecidas / ego profesional / rivalidades entre gerentes
- No me toman en cuenta
- Se fomentan los chismes
- La relación con los compañeros es complicada por que tienen mucha necesidad de reconocimiento y de poder
- Los gerentes toman decisiones sin consultar a los empleados con la experiencia necesaria.

Con respecto al tercer objetivo específico, se analizaron las estrategias e iniciativas que se utilizan en la industria para reducir los índices de rotación de personal, se realizó una pregunta abierta a los empleadores de los diferentes giros de la industria para expresar acciones concretas para reducir la rotación de personal en sus establecimientos obteniéndose las siguientes respuestas:

- Plan de capacitación y entrenamiento con certificaciones.
- Implementar bonos de productividad, incentivos.
- Respetar horarios o retribuirlos y horarios flexibles
- Promover convivencia, eventos de integración entre empleados y familias, mejorar relaciones interpersonales, promover buen ambiente laboral y mejorar comunicación.
- Acercamiento con el trabajador, apoyo personal, saludarlos, permisos, flexibilidad, conocer sus necesidades, asegurar que tengan todo para desempeñar sus funciones.
- Programa de motivación y reconocimiento (mensual o diario)
- Supervisar el estilo de liderazgo de mandos medios, trato respetuoso, cuidar las formas, trato humano de calidad, tolerancia, encuesta de clima con seguimientos.
- Escuchar las exigencias del personal, foros, resolver dudas.
- Mejorar la selección de recursos humanos.
- Planes de carrera individuales.
- Desarrollar valores institucionales y sentido de pertenencia
- Afiliación al seguro social y prestaciones.
- Roles de trabajo, funciones bien definidas y descripción de puestos.
- Condiciones seguras, cuidar su integridad y mejorar instalaciones.
- Apoyos adicionales para transporte, defunciones, estudiantes, sala de descanso y convivencia
- Tener plantillas completas y desarrollar un pull de empleados.
- Trabajo por objetivos y evaluación de desempeño.

De acuerdo a lo expuesto en el presente documento, en toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, sin embargo en la industria de alimentos y bebidas es común que se salga de control, las separaciones por iniciativa de los empleados representan el 87.5% de los resultados de nuestro estudio.

Basados en el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos concluir:

El índice de rotación aumenta proporcionalmente en los giros en lo que el maltrato al personal y la incertidumbre económica prevalecen ocasionando reincidencia alta (más de dos veces) en cambio de trabajo por parte de los empleados en un periodo de cinco años. Este factor aumenta cuando la edad del trabajador es menor debido a sus prioridades y esquema de obligaciones que presenta.

Los empleados especifican claramente que el respeto que se le brinda como persona y profesional dentro del trabajo y la seguridad económica que obtiene son las principales razones para renunciar a un trabajo, coincidiendo con las razones que dejan por escrito en las encuestas de salida, mismas en las que se basan los empleadores para definir las estrategias, que son : oportunidades de desarrollo y jornadas largas o poco flexibles. Situación que marca efectividad en las soluciones que el empleador debe implementar y atender como prioridad.

Otro factor importante de mencionar es la visión de corto plazo que tienen los empleadores, su preocupación y enfoque de las consecuencias de rotación son los gastos de capacitación y reclutamiento que esto conlleva; valorando de una manera pobre el impacto a la experiencia de cliente ,lo cual impacta en la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

Los empleadores cuentan con la conciencia de que el trato humano es fundamental en la relación laboral y basados en los resultados de las encuestas de salida, establecen sus acciones y estrategias en la implementación de programas de respeto de horarios, realización de encuestas de clima y seguimiento de las mismas,



así como en la concientización de un buen trato humano, consideran que los puntos recomendables para ser más efectivos en la reducción de la rotación son la implementación de eventos de integración, programas de motivación y reconocimiento, planes de capacitación y supervisión del estilo de liderazgo de sus mandos.

## 7.2 Recomendaciones

Aunque las diversas acciones que hoy los empleadores están realizando para mitigar la rotación de personal, no están del todo equivocadas, esta propuesta se basa en focalizar aquellas acciones que ejercen mayor valor en lo que realmente están lastimando al trabajador y que directamente fue expresado en las encuestas aplicadas para este estudio.

Dimensión	Área de oportunidad
Clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala Relación con supervisores</li> <li>- Respetar horarios / turnos de trabajo pesados</li> <li>- Inestabilidad por recortes de personal</li> <li>- Respetar vacaciones</li> <li>- Interés por problemas personales y familiares</li> <li>- Supervisión efectiva</li> <li>- Balance vida -. Trabajo</li> <li>- Trato humano y cercano</li> <li>- Tomar en cuenta la opinión del trabajador</li> <li>- Reconocimiento / Motivación</li> <li>- Mala relación entre compañeros</li> <li>- Condiciones de trabajo inseguras</li> <li>- Domicilio lejano / ausencia de transporte</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de beneficios</li> <li>- Bonos de productividad</li> <li>- Falta de contrato laboral / pago por evento</li> <li>- Falta de prestaciones</li> <li>- Pago de horas extras</li> </ul>

Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción de puestos</li> <li>- Mejora en los perfiles y filtros de reclutamiento</li> </ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Plan de carrera / crecimiento profesional</li> <li>- Sesiones de retroalimentación</li> </ul>

La propuesta consiste en generar un modelo de Capital Humano que permita cubrir las necesidades de los empleados en las cuatro dimensiones expresadas.

### 7.2.1 Clima

1. Desarrollar un perfil de liderazgo propio, cuya fuente sea el perfil de éxito de sus colaboradores y que promueva la efectividad organizacional.
2. Desarrollar una cultura de valores para cada organización y generar pertenencia.
3. Desarrollar una cultura única, que los una y distinga de la competencia, basada en el fortalecimiento de la cultura de valores.
4. Calidad de vida y trabajo, a través de la entrega de opciones flexibles a los colaboradores, tales como, viernes con horario familiar y apoyo a cumplimiento y forma de toma de vacaciones.
5. Desarrollar programas de convivencia mensual tomando en cuenta a las familias de los empleados, mejorando las relaciones interpersonales y promoviendo la comunicación efectiva
6. Desarrollar programas específicos con sus mandos y supervisores para generar un estándar respetuoso de trato humano, principalmente por el perfil de los trabajadores de este segmento que incluya:
  - a. Cursos o talleres de manejo de relaciones personales vs impacto financiero de negocio
  - b. Evaluaciones y *assessments* de sus líderes respecto a su perfil de liderazgo
7. Promover un ambiente sano a todos los niveles. Predicar con el ejemplo

8. Generar cercanía de mandos directivos y mando medios con el 100% del personal involucrado en la cadena de valor.
9. Desarrollar un programa de reconocimiento mensual que permita la motivación de los empleados para el mejor desempeño de sus labores.
10. Realizar foros de discusión mensuales para conocer el punto de vista del trabajador y atender sus demandas.
11. Generar un programa de apoyo para los empleados con mayor antigüedad como ayuda de transporte, gastos de defunción y préstamos para situaciones personales.
12. Evitar los favoritismos que generan mal clima.

#### 7.2.2 Económico

1. Programas de recompensa y reconocimiento, que impulsen el alto desempeño y la permanencia de los colaboradores.
2. Implementar un programa de evaluación por objetivos para determinar bonos o incentivos con base en resultados.
3. Asegurar la contratación de cada uno de los empleados con prestaciones de ley desde el primer día de contratación.
4. Revisión de sus esquemas de compensación en donde la parte variable no sea la que predomine de manera tácita en la base de percepción de sus trabajadores. Es importante que se refuerce el sentimiento de seguridad económica de los empleados para aumentar la confianza de permanencia en la organización. Se sabe de antemano que la naturaleza del segmento impulsa la percepción variable a través de propinas pero debe ser regulado.

#### 7.2.3 Organización

1. Avanzados procesos de talento. Incorporación de procesos innovadores que permitan contar con la mejor gente.
2. Asegurar la descripción de cada uno de los puestos y contratar al personal más apegado a la misma, de esta forma se reduce tiempo de capacitación y adaptación.

#### 7.2.4 Desarrollo

1. Oportunidades de carrera, que permitan fortalecer las capacidades organizacionales y contribuyan al desarrollo profesional de los colaboradores.
2. Generar un programa de capacitación con certificaciones para los empleados, los cuales serán tomados en cuenta para movilidad interna.
3. Fomentar en mandos medios sistemas de retroalimentación efectiva con sus colaboradores para generar cercanía y mejorar el desempeño.



## Referencias

1. <http://monterrey.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/e514934bd1865b6a431f7d67bd1f35f> consultado el 24 de agosto de 2013 a las 13:00 hrs
2. <http://monterrey.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/e514934bd1865b6a431f7d67bd1f35f> consultado el 24 de agosto de 2013 a las 13:00 hrs
3. <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2012-10-saratoga-reporte-ejecutivo.pdf> consultado el 16 de agosto 2013 a las 18:00 hrs
4. <http://omarjhoyer.wordpress.com/2012/04/20/la-alta-rotacion-del-personal-de-restaurantes/> consultado el 16 de agosto 2013 a las 19:00 hrs
5. <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2012-10-saratoga-reporte-ejecutivo.pdf> consultado el 16 de agosto 2013 a las 18:00 hrs
6. <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4218113> consultado el 31 de agosto 2013 a las 16:30 hrs
7. <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restauranero.pdf> consultado el 24 de agosto 2013 a las 13:00 hrs
8. <http://canirac.org.mx/images/canirac/files/ORGANIGRAMA%20CANIRAC%202013.pdf> consultado el 09/09/13 a las 21:00 hrs
9. Rodriguez Montalvo, H. (2002). *Causas y efectos de la rotación de personal en la industria restaurantera*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
10. <http://www.canirac.org.mx/articulos/index.php?id=13> consultado el 12 de septiembre de 2013 a las 14:00 hrs
11. <http://www.amr.org.mx/nosotros> consultado el 30 de septiembre de 2013 a las 15:30 hrs.
12. <http://www.canirac.org.mx/servicios/index.php#servicios> consultado el 30 de septiembre de 2013 a las 16:00 hrs.
13. [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_9231\\_distintivo\\_h](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h) consultado el 30 de septiembre de 2013 a las 19:00 hrs.
14. <http://www.canirac.org.mx/articulos/index.php?id=13> consultado el 12 de septiembre de 2013 a las 16:00 hrs

15. [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_5281\\_catalogo\\_de\\_normas\\_o](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_5281_catalogo_de_normas_o) consultado el 06 de octubre de 2013 a las 17:00.
16. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/093ssa14.html> consultado el 03 de octubre de 2013 a las 12:00.
17. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/120ssa14.html> consultado el 03 de octubre de 2013 a las 12:00.
18. [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_237\\_normas\\_oficiales\\_mex](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_237_normas_oficiales_mex) consultado el 18 de septiembre a las 13:00.
19. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5133449&fecha=01/03/2010](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5133449&fecha=01/03/2010) consultado el 18 de septiembre a las 13:00.
20. <http://es.wikipedia.org/wiki/SHCP> consultado el 03 de octubre de 2013 a las 12:00.
21. <http://www.hacienda.gob.mx/LASHCP/Paginas/visionMision.aspx> consultado el 06 de octubre de 2013 a las 12:00.
22. <http://www.sectur.gob.mx/> consultado el 06 de octubre de 2013 a las 12:00.
23. [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_9231\\_distintivo\\_h](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h) consultado el 06 de octubre de 2013 a las 12:00.
24. [http://portal.salud.gob.mx/contenidos/conoce\\_salud/mision\\_y\\_vision/misionvision.html](http://portal.salud.gob.mx/contenidos/conoce_salud/mision_y_vision/misionvision.html) consultado el 06 de octubre de 2013 a las 13:30.
25. <http://www.amr.org.mx/> consultado el 04 de octubre de 2013 a las 19:30.
26. <http://canirac.org.mx/> consultado el 05 de octubre de 2013 a las 20:30.
27. <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/HACCP/> consultado el 04 de octubre de 2013 a las 21:30.
28. [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_Peligros\\_y\\_Puntos\\_de\\_Control\\_Cr%C3%ADticos](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_Peligros_y_Puntos_de_Control_Cr%C3%ADticos) consultado el 04 de octubre de 2013 a las 22:00.
29. [www.ih-ra.com](http://www.ih-ra.com), consultado el 04 de octubre de 2013 a las 22:00
30. [http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_Alimentos\\_y\\_Medicamentos](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_Alimentos_y_Medicamentos), consultado el 05 de octubre de 2013 a las 18:00
31. <http://www.fda.gov/Food/> consultado el 05 de octubre de 2013 a las 19:00
32. [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_Mundial\\_de\\_la\\_Salud](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Mundial_de_la_Salud), consultado el 06 de octubre de 2013 a las 10:00

33. <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n> consultado el 06 de abril de 2014 a las 21:39 hrs
34. *ibidem*
35. Cenzo y Robbins, (2001). Administración de Recursos Humanos, Ed. Limusa Wiley México p. 100
36. *Ibídem*
37. <http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/> consultado el 07 de marzo 2014 a las 14:30 hrs.
38. Aguilar Andrés, 2013. Artículo “Empleados Felices 88% más productivos”, Revista Somos Telefónica p. 24-25, Septiembre 2013. Recuperado de: <http://somostelefonica.com.mx/#p=26> consultado el 26 de octubre a las 12:00 hrs.
39. *Ibídem*
40. *Ibídem*
41. *Ibidem*
42. <http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros/nuestra-historia> consultado el 20 de octubre 2013 a las 13:00 hrs
43. <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo> consultado el 20 de octubre 2013 a las 13:00 hrs
44. Levering Robert, 2013. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo> consultado el 20 de octubre 2013 a las 13:00 hrs
45. Floersch, Rich 2008, McDonald's trata de ponerle freno a la rotación crónica de empleados, recuperado de: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4218113> el 12 de octubre de 2013 a las 12:52 h
46. *Ibídem*
47. *Ibidem*



48. Gibson, Richard. (2008). McDonald's trata de ponerle freno a la rotación crónica de empleados, recuperado de:  
<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4218113> el 12 de octubre de 2013 a las 12:52 h
49. White, Erin. (2011). *¿Cómo disminuir la rotación de personal? Domino's comparte sus hallazgos.* The Wall Street Journal Recuperado de:  
<http://www.linkedin.com/groups/C%C3%B3mo-disminuir-rotaci%C3%B3n-personal-Dominos-4191506.S.82119772> el 12 de octubre de 2013 a las 13:10 h
50. Schultz Howard, 1993 recuperado de: Rothman, Math. (1993). "Into the black". INC. Magazine 01/93 recuperado de  
<http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/casos/90-starbucks-coffee> el 13 de octubre de 2013 a las 20:00 h
51. *Ibídem*
52. Rothman, Math. (1993). "Into the black". INC. Magazine 01/93 recuperado de  
<http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/casos/90-starbucks-coffee> el 13 de octubre de 2013 a las 20:00 h
53. Alsea Informe ERIS 2012, recuperado de  
<http://test.alsea.com.mx/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/eiris3.pdf> el 21 de octubre de 2013 a las 19:00 h

## Fuentes de Consulta

- "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" última reforma publicada el 30-09-2013, México, recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> el 04 de octubre de 2013 a las 13:00.
- "Ley de establecimientos Mercantiles del Distrito Federal" publicada en la gaceta oficial del 20 de enero del 2011, recuperado de <http://www.idconline.com.mx/media/2012/10/10/ley-de-establecimientos-mercantiles-del-distrito-federal.pdf> el 06 de octubre de 2013 a las 14:00.
- Aguilar Andrés, 2013. Artículo "Empleados Felices 88% más productivos", Revista Somos Telefónica p. 24-25, Septiembre 2013. Recuperado de: <http://somostelefonica.com.mx/#p=26> consultado el 26 de octubre a las 12:00 hrs.
- Baguer Alcalá, Angel. (2012), Las diez erres en la dirección de personas. Ed. ESIC, España
- Cenzo y Robbins, (2001). Administración de Recursos Humanos, Ed. Limusa Wiley, México p. 100
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, 8va edición, Ed. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México, 5a edición, Ed. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chruden, Herbert y Sherman, Arthur. (1991). Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México.
- Cuesta Santos Armando (2010), *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*, ECOE Ediciones, Bogotá.
- Dibble Suzanne, (2001). *Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*, Oxford, México, D.F.
- Dressler Gary y Varela Ricardo, (2011). Administración de Recursos humanos. Enfoque Latinoamericano. México, 5ta ed.
- Freemantle, David. (1993), Jefes Increíbles. Ed. Mc. Graw Hill, Colombia

- Knapp, H. (1965). *Por que cambia el personal de empresa*. Barcelona, Ed. Sagitario.
- Lane, H. y Dupré, D. (1997). *Hospitality world! An Introduction*. USA, Van Nostrand Reinhold.
- Milkovich, George T., Bouderau, John W. (1991). Dirección y administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. Ed. Addison-Wesley iberoamericana, sexta edición, España.
- Morfin Herrera, María del Carmen. (2001) *Administración de Comedor y Bar*. México, Ed. Trillas p.p, 9-14
- Ninemeier, Jack D. (1991) *Administración de Alimentos y Bebidas*. Instituto educacional de la Asociación Americana de Hoteles y Moteles, México, 2da ed.
- Reyes, p. (1982) *Administración del Personal México*, Editorial Limusa.
- Rocco M. Angelo y Andrew N. Vladimir, *An Introduction to Hospitality Today*, Educational Institute of the American hotel y motel Association, 1994 [http://www.alsea.net/images/es/texto\\_destacado/texto\\_destacado\\_02030\\_1.png](http://www.alsea.net/images/es/texto_destacado/texto_destacado_02030_1.png)
- Rochat, Michel, (2001). *Marketing y gestión de la restauración*. Gestión 2000.España.
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (1993). Ley federal de trabajo. México: Secretaría de Trabajo y Previsión Social, recuperado de [http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma\\_laboral/ref\\_lab.html](http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/ref_lab.html) el 06 de octubre de 2013 a las 16:45.
- Testa, G. (1973). *Organización y Dirección de personal*. Bilbao, Editorial Deusto.
- Torruco Miguel y Manuel Ramírez, (1987) *Servicios Turísticos* Diana, México.
- Tyson Shaun y York Alfred, (1995). *Administración de personal*. México, Trillas.

## Anexos

- I. Tabla para cálculo de Z en la Determinación del tamaño de la muestra para poblaciones infinitas
  - II. Encuesta para Empleados
  - III. Encuesta para Empleadores
- I. Tabla para cálculo de “z”

Figura No. 7

Áreas bajo la curva

Ejemplo:  
Si  $z = 1.96$ , entonces  
 $P(0 \leq z) = 0.4750$



z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4928	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

Fuente: Soriano, 1998

## II. Encuesta para Empleados

### Empleados de industria AyB

#### 1. Sin título

Buenos días. La presente encuesta tiene la finalidad de determinar las causas que generan rotación de personal y elaborar una propuesta para su reducción.

##### 1. Industria /Giro(\*)

- Restaurantes
- Cafetería
- Hotelería
- Banquetes /Catering
- Negocio Propio
- Comedor Industrial
- Otros

##### 2. Sexo(\*)

**Masculino**    **Femenino**

- 
- 

##### 3. Edad(\*)

- entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Más de 51 años

##### 4. ¿Ha cambiado de trabajo en los últimos 6 meses?(\*)

- Si
- No

##### 5. El motivo de la separación laboral fue: (\*)

- Renuncia
- Despido

##### 6. En los últimos 5 años, ¿cuántas veces ha cambiado de trabajo?(\*)

- 1 vez
- 2 veces

- 3 veces
- 4 veces
- 5 veces
- más de 5 veces

**7. ¿Todas sus experiencias laborales han sido en la industria de alimentos y bebidas?(\*)**

- Si
- No
- Otra industria. ¿Cuál?

**8. ¿En su experiencia laboral, cuánto tiempo es lo más que ha permanecido en el mismo empleo?(\*)**

- 1 año
- 2 años
- de 3 a 5 años
- de 5 a 10 años
- más de 10 años

**9. De sus últimas tres experiencias laborales, ¿Cuáles fueron las razones principales que lo orillaron a tomar la decisión de cambiar de trabajo?. Enuncie 3 las más importantes. (independientemente del salario)(\*)**

- Problemas personales y familiares
- Ausencia de Beneficios / falta de prestaciones
- Inestabilidad /Recortes de la empresa
- Mala relación con mis compañeros
- Mala relación con los supervisores
- Despido
- Vivo muy lejos / Transporte caro
- Turnos de trabajo pesados / no respetan mis horarios
- No pagan horas extras
- Las condiciones físicas del trabajo son inseguras
- No me dan vacaciones
- No hay capacitación
- Otro

10. ¿Qué acciones recomendaría usted a los empleadores para reducir la rotación de personal?

Acción 1

Acción 3

Acción 2

11. En su actual trabajo le cubren las necesidades básicas de:(\*)

	Si	No	No se
Fisiológicas (alimentación, descanso, lugares óptimos para respirar, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad (física, salud, de empleo, de recursos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afiliación (promueven relaciones de amistad, afecto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento (confianza, respeto, éxito)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autorrealización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. En su trabajo actual, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?(\*)

	Excelente	Bueno	Me es indiferente	Regular	Malo
Entre Compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Supervisores y el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Supervisores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresa en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. De la pregunta anterior. ¿Porqué percibe así el ambiente laboral?(\*)

### III. Encuesta para empleadores

## Empleadores de industria de AyB

### 1. Sin título

Buenos días. La presente encuesta tiene la finalidad de determinar las causas que generan rotación de personal y elaborar una propuesta para su reducción.

#### 1. Industria /Giro(\*)

- Restaurantes
- Cafetería
- Hotelería
- Banquetes /Catering
- Negocio Propio
- Comedor Industrial
- Otros

#### 2. Su rol en el establecimiento es:(\*)

- Dueño
- Responsable (Gerente / director)

#### 3. La plantilla actual de su establecimiento es:(\*)

- de 1 a 15 personas
- de 16 a 40 personas
- de 41 a 100 personas
- de 101 a 500 personas
- de 501 a 1000 personas
- más de 1001 personas
- Otro (cuántas personas)

#### 4. Sexo(\*)

- | Masculino             | Femenino              |
|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 5. Edad(\*)

- entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Más de 51 años



6. ¿Conoce el índice de rotación anual de su establecimiento?(\*)

- Si
- No

7. En caso afirmativo de la pregunta anterior ¿Cuál es el % de rotación anual de su establecimiento?(\*)

- Menor al 20%
- de 21% a 50%
- de 51 a 100%
- de 101% a 200%
- de 201% a 300%
- más de 301%
- Otro indique el %

8. ¿De qué manera afecta a su establecimiento el tener una plantilla inestable?(\*)

- Costos de reclutamiento / seguro social
- Gastos de Capacitación
- Tiempo de curva de aprendizaje
- Gastos en uniformes / herramientas
- Entorpecimiento o inestabilidad de procesos
- Afecta los roles de personal ya establecidos
- Percepción del cliente / experiencia de servicio
- Abuso del personal que se queda (cubren las plazas vacantes)
- Retraso en tiempos / por falta de dominio en los procesos
- Otro (indique cuál)

9. ¿Maneja encuestas de salida cuando termina la relación laboral con algún colaborador?(\*)

- Si
- No

10. ¿Cuáles son las tres principales razones por las que los empleados se van?(\*)

- Crecimiento / Plan de carrera
- Mala relación con los supervisores
- Prestaciones / seguridad social
- Mala relación con los compañeros

- Demasiada exigencia
- Jornadas de trabajo largas
- Vivienda / transporte / Escuela
- No hay capacitación
- Otro (indique cuál)

11. Con respecto a la pregunta anterior ¿Qué acciones ha tomado?. Mencione tres(\*)

- Establecer Plan Individual de carrera
- Encuestas de clima laboral y seguimiento
- Respetar horarios / vacaciones
- Establecer roles de trabajo
- Bonos de productividad
- Plan de capacitación mensual
- Asegurar contratación con prestaciones de ley
- Trato humano y cercano
- Programas de integración y motivación (semestrales)
- Mejoré el filtro de reclutamiento y selección
- Contratar solo gente que viva por la zona
- Otro (indique cuál)

12. ¿Cómo se conforma el sueldo de sus trabajadores?(\*)

- Salario mínimo más propinas
- Salario mínimo
- Salario mínimo + propinas + bono de productividad
- solo propinas
- análisis de tabuladores de mercado
- Otro (indique cuál)

13. ¿Considera que el trato humano es parte fundamental del desarrollo de una plantilla estable?(\*)

- Si
- No

14. ¿Cuál considera usted que es el impacto de tener una filosofía de trato humano en el logro de los objetivos de su establecimiento?(\*)

- Impacto alto (directamente relacionado con el logro de los objetivos)

- Impacto medio
- Impacto bajo (no tiene nada que ver)
- Me es indiferente

**15. Mencione las acciones de trato humano que practica en su establecimiento. (\*)**

- Interés por problemas personales o situaciones familiares
- trato con respeto y amabilidad
- Saludar por su nombre a todo el personal
- Desarrollar una cultura de valores
- Desarrollo de manual de como tratar al empleado (para supervisores)
- apoyo con préstamos para situaciones personales
- Otro (indique cuál)

**16. Actualmente ¿qué propondría para reducir su índice de rotación? Mencione 5 acciones concretas (\*)**

- Acción 1
- Acción 2
- Acción 3
- Acción 4
- Acción 5

**17. Con las condiciones de trabajo actuales, ¿Contribuye a que el empleado satisfaga sus necesidades?: (\*)**

	Si	No	No siempre	Lo desconozco
Fisiológicas (alimentación, descanso, lugares óptimos para respirar, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad (física, salud, de empleo, de recursos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afiliación (promueven relaciones de amistad, afecto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento (confianza, respeto, éxito)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autorrealización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. En su trabajo actual, ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo? (\*)**

	Excelente	Bueno	Me es indiferente	Regular	Malo
Entre colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Supervisores y el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Supervisores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresa en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. De la pregunta anterior. ¿Porqué percibe así el ambiente laboral?(\*)