

Propuesta Plan Estratégico de Retención de Personal en el restaurante Il Forno

Paula Andrea Mazo Muñoz

Facultad de Ciencias Administrativa, Económicas y Contables, Universidad Católica Luis Amigó

Práctica empresarial

Asesor: William Israel Galindo Padilla

26 de abril del 2024

Tabla de contenido

1	Presentación de la agencia	4
	1.1 Misión	4
	1.2 Visión.....	4
	1.3 Organigrama punto de venta Las Palmas.....	5
2	Planteamiento del problema.....	6
3	Justificación	8
4	Objetivos.....	10
	4.1 Objetivo general	10
	4.2 Objetivos específicos	10
5	Cronograma.....	11
6	Resultados.....	12
	6.1 Plan Estratégico de retención de personal del restaurante Il Forno.....	12
	6.2 Propósito	12
	6.3 Alcance.....	13
	6.3.1 Evaluación de la Cultura Organizacional:	13
	6.3.2 Diseño e Implementación de Encuestas:	14
	6.3.3 Análisis de Resultados:	14
	6.3.4 Indicadores de gestión:	14
	6.3.5 Desarrollo de Estrategias y Acciones:	14
	6.4 Evaluación de la cultura organizacional	15
	6.5 Diseño e implementación de encuestas.....	17
	6.5.1 Encuesta de Satisfacción del Empleado dentro de la Empresa:	18
	6.5.2 Encuesta de Satisfacción del Empleado al Finalizar su Contrato:	31
	6.6 Análisis de resultados	39
	6.7 Indicadores de gestión.....	41
	6.8 Desarrollo de estrategias y acciones	41
	6.8.1 Comunicación interna.....	42
	6.8.2 Reconocimiento y apreciación del trabajo	42
	6.8.3 Flexibilidad en el horario laboral	43
	6.8.4 Mejorar los beneficios de bienestar	43
	6.8.5 Capacitación y desarrollo personal.....	44
7	Impactos esperados.....	46
8	Conclusiones	48
9	Referencias.....	49

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Il Forno Las Palmas	5
Figura 2. Cronograma	11
Figura 3. Modelo de cultura organizacional La Receta y CIA SAS CIA SAS	16
Figura 4. Duración en la empresa (Activo).....	19
Figura 5. Rol en la empresa (Activo)	20
Figura 6. Orientación y capacitación.....	21
Figura 7. Ambiente laboral	22
Figura 8. Crecimiento y desarrollo	22
Figura 9. Compensación	23
Figura 10. Logros y contribuciones.....	24
Figura 11. Comunicación interna	25
Figura 12. Equilibrio	26
Figura 13. Satisfacción general	27
Figura 14. Aspectos mayor satisfacción	27
Figura 15. Aspectos mayor insatisfacción	28
Figura 16. Valor	30
Figura 17. Sugerencias o comentarios	31
Figura 18. Duración en la empresa.....	32
Figura 19. Rol dentro de la empresa.....	33
Figura 20. Motivo de salida	34
Figura 21. Razón para dejar la empresa.....	35
Figura 22. Experiencia al dejar la empresa	36
Figura 23. Ayuda durante el proceso.....	36
Figura 24. Calificación	37
Figura 25. Sugerencias para reducir la rotación.....	38
Figura 26. Aumentar la satisfacción.....	39

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha Técnica Indicador de Gestión	41
---	----

1 Presentación de la agencia

La Receta y CIA S.A.S es una empresa en la cual se encuentra adjunto el restaurant Il Forno, el cual es un reconocido restaurante con presencia en varias ciudades de Colombia, cuenta con 35 restaurantes a nivel nacional y tiene más de 20 años de trayectoria. Il Forno se caracteriza por la tradición, la preparación artesanal y la innovación basada en los sabores italianos. Nace en el 2000 con su primera sede en San Lucas, luego, en el 2005 llega a Cali y a partir de allí se empieza a expandir a algunas partes del país. Además de Il Forno, la empresa cuenta con otras dos marcas comerciales: Wajaca, especializada en cocina mexicana, y Mocata, la línea de helados de Il Forno.

El Centro de Operaciones de La Receta y CIA SAS se encuentra en el barrio El Poblado, en la ciudad de Medellín, Antioquia. Este centro de operaciones comprende dos áreas integradas: la planta de producción y el punto de distribución para cada local de Il Forno, Wajaca y Mocata.

1.1 Misión

Ser la mejor experiencia de alimentación, con una excelente relación precio/valor, utilizando en nuestras recetas materias primas y procesos sostenibles con el medio ambiente, que conservan la naturalidad y calidad de nuestros platos.

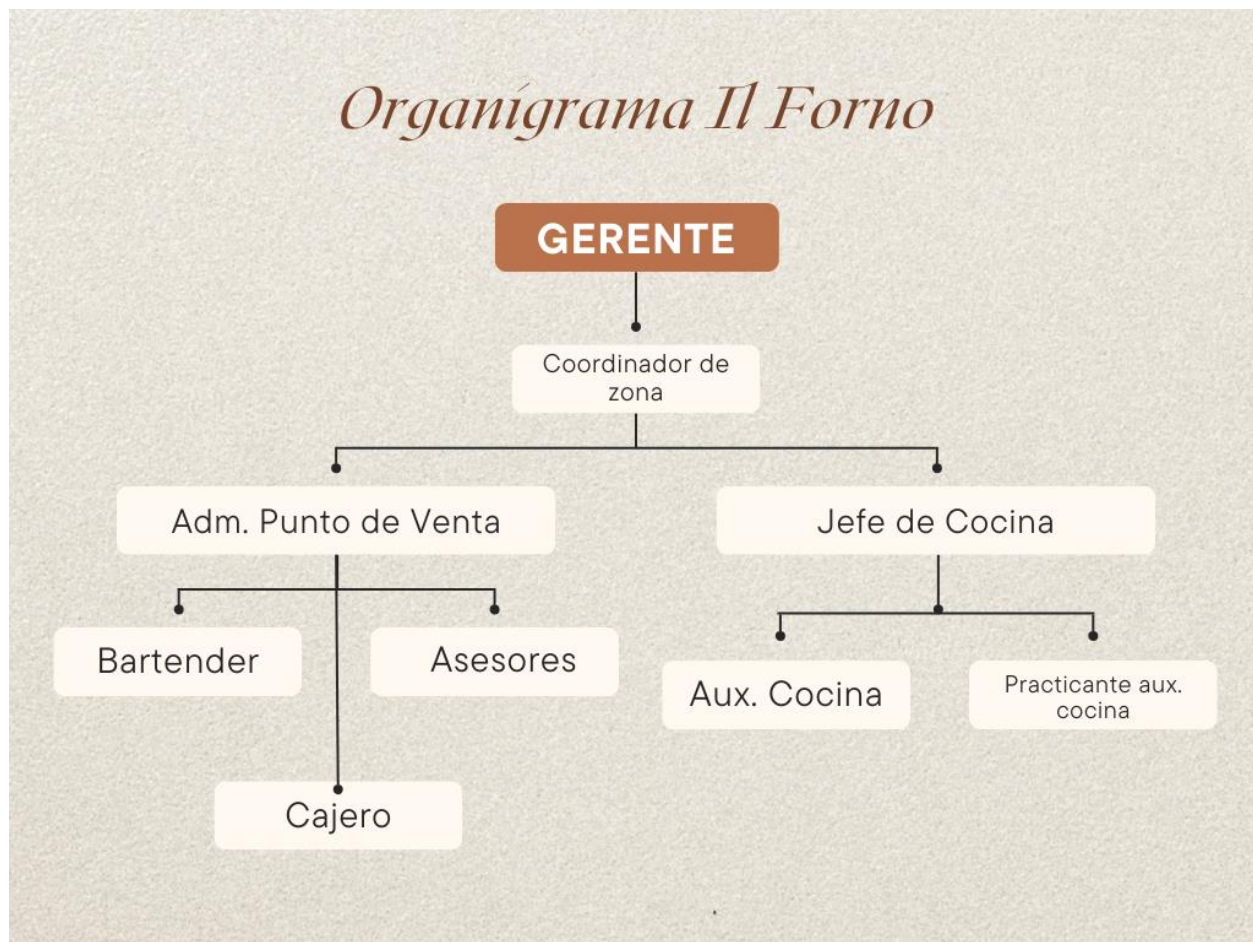
1.2 Visión

Para el 2023 duplicar las ventas del 2019, logrando un crecimiento rentable y sostenible, alcanzando la lealtad del consumidor colombiano y posicionando las marcas de La Receta como las preferidas en los segmentos del casual dinner y fast casual, con niveles de excelencia en servicio.

1.3 Organigrama punto de venta Las Palmas

Figura 1

Organigrama Il Forno Las Palmas



2 Planteamiento del problema

La rotación de personal es un problema común que afecta a muchas empresas y que conlleva repercusiones significativas, teniendo en cuenta que se refiere a una alta tasa de ingresos y salidas de trabajadores en una organización, ya sea de forma voluntaria o involuntaria, en cierto tiempo determinado como se menciona en Caldera et al. (2019) en el cual puede tener como consecuencia el afectar en gran medida el proceso y manejo del mismo. Asimismo, Caldera et al. (2019) menciona que la partida de un empleado, sea por decisión propia o forzada, tiene diversas repercusiones. Estas van desde los costos asociados con el retiro y la contratación de nuevo personal, hasta los elementos que influyen en el crecimiento, la motivación y el bienestar de los trabajadores en la organización.

La rotación constante de empleados puede originarse por una variedad de factores, tanto internos como externos a la organización. Entre estos factores, la insatisfacción laboral ocupa un lugar destacado, derivada de la falta de reconocimiento, la escasez de oportunidades de desarrollo profesional y la discrepancia entre las expectativas del empleado y la realidad del trabajo. Cubillos et al. (2017), al referirse a Aguilar (2015), señalan que aspectos como el ambiente laboral, la remuneración, la falta de perspectivas de crecimiento, las condiciones de trabajo, la capacitación deficiente y la calidad del equipo y las herramientas laborales son algunos de los elementos que influyen en la rotación de personal.

Por otro lado, la insatisfacción laboral a menudo surge de la falta de reconocimiento hacia el empleado y de cómo este percibe su valoración en la empresa. Es decir, los empleados no solo buscan sentirse valorados a través de su salario o beneficios económicos, sino también mediante el reconocimiento de su trabajo a través de desafíos y oportunidades de crecimiento profesional. Esta perspectiva se alinea con lo mencionado por Arias et al. (2008), quienes señalan que las

personas están buscando compensaciones que trasciendan lo puramente económico en su trabajo, y consideran lo que se conoce como "Salario emocional". Este término abarca aspectos como el desarrollo profesional, el reconocimiento en proyectos desafiantes e interesantes, la variedad de actividades en el lugar de trabajo y la posibilidad de establecer conexiones profesionales diversas, los cuales resultan ser factores más motivadores para los empleados.

Ahora bien, la rotación de personal implica una serie de costos para las organizaciones ya que el proceso de contratación consume tiempo y dinero, teniendo en cuenta, además, la falta de personal sin experiencia, ya que deben acoplarse a la forma de trabajo de cada organización y puede reducir así la calidad de trabajo y el conocimiento y habilidades adquiridas a lo largo del tiempo. Para Mota & Oliva (2019) la rotación de personal dentro de una empresa trae consigo una serie de consecuencias adversas, como la pérdida de recursos financieros y temporales invertidos en la formación del personal, el derroche de materiales, la desorganización de los espacios laborales, una atención al cliente deficiente y la disminución de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Sin embargo, para una organización una rotación de personal no solo conlleva pérdidas económicas, sino que también afecta significativamente su imagen y reputación en el mercado como menciona Mota y Oliva (2019) al citar a Acerenza (2014) ya que esta situación puede verse implicada desde un clima organizacional donde afecta la moral y, por otro lado, el rechazo al producto, la organización y la marca como tal.

Por lo tanto, el problema central que se plantea es ¿cuáles son las causas de la rotación del personal en el restaurante Il Forno? Para así identificar y abordar dichas causas para tomar una serie de medidas que permitan retener a los empleados y fortalecer la estabilidad a largo plazo de la organización.

3 Justificación

La rotación de personal, un fenómeno común en el entorno laboral actual, plantea desafíos significativos para las organizaciones que aspiran a crecer y consolidarse en el mercado. Según lo señalado por Meneses (2019), este fenómeno ha confrontado a las empresas con una serie de desafíos que amenazan la estabilidad interna de la organización. La constante entrada y salida de empleados puede generar discontinuidad en los procesos, pérdida de conocimiento y experiencia, y afectar la cohesión del equipo de trabajo. De hecho, según lo planteado por Zaballa et al. (2021) la rotación del personal y la obligación de entrenar a los recién contratados representan un desafío común que las empresas enfrentan regularmente, teniendo un impacto considerable en sus resultados. En consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a buscar estrategias para gestionar y mitigar los efectos negativos de la rotación de personal, con el fin de preservar su solidez y competitividad en el mercado laboral.

Como lo plantea Meneses (2019) al referirse a Núñez (2013), una medida efectiva para abordar esta problemática es el desarrollo de políticas de talento humano que puedan adaptarse y mejorarse continuamente en la organización. Además, Pigors y Meyer (2005), citados en Mota y Oliva (2019), recomiendan implementar acciones concretas para reducir la rotación de personal, tales como mejorar los procesos de selección y capacitación, así como el ambiente laboral. Asimismo, sugieren redefinir los roles laborales y considerar una remuneración más equitativa, junto con un reconocimiento más significativo del trabajo de los empleados a través de ascensos y aumentos salariales.

Finalmente, en el restaurante Il Forno es preciso implementar una serie de estrategias que permitan mitigar la alta rotación de personal que se maneja en esta organización, teniendo en cuenta, que le pueden llevar a una serie de beneficios significativos que pueden impactar

positivamente no solo a la organización sino también a sus empleados, entre esos beneficios se pueden encontrar la reducción de costos, mejora de la cultura laboral, aumento de la productividad y la retención del personal.

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Plantear una propuesta de plan estratégico para mitigar la alta rotación de personal en el restaurante Il Forno.

4.2 Objetivos específicos

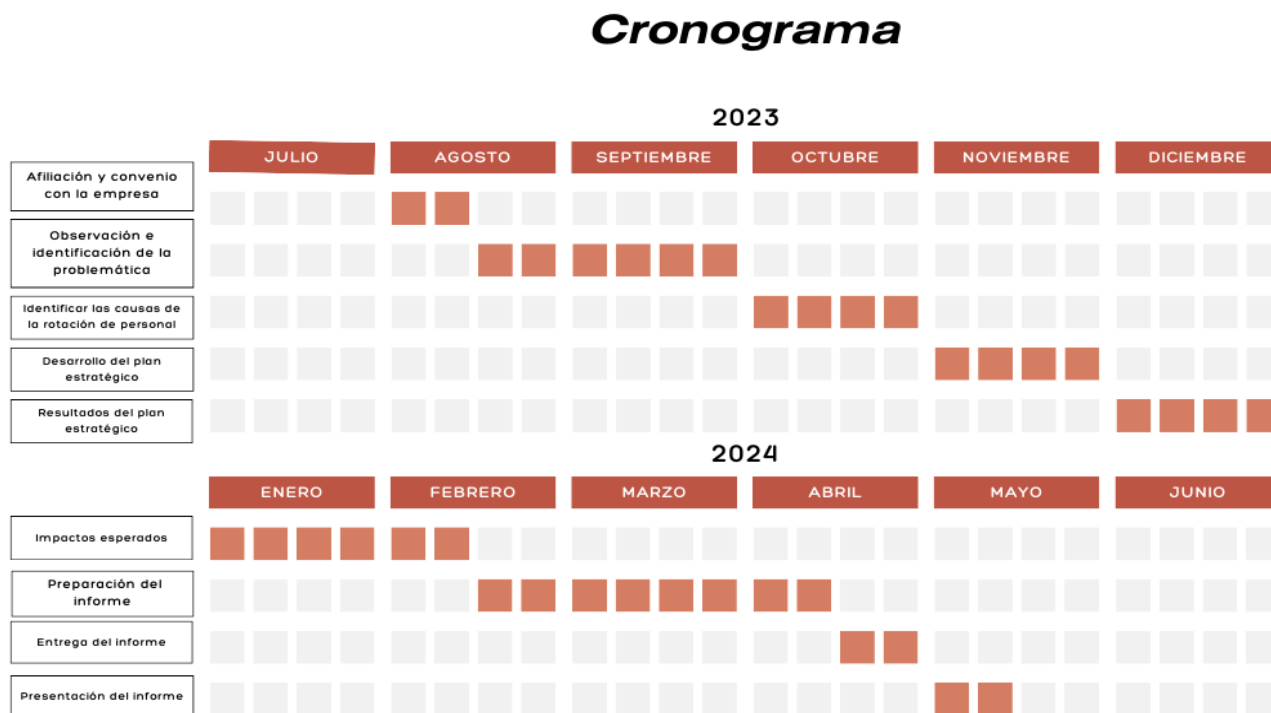
Identificar las causas de la alta rotación de personal en el restaurante Il Forno.

Desarrollar una propuesta de plan estratégico el cual permita mitigar la alta rotación de personal en el restaurante Il Forno.

5 Cronograma

Figura 2

Cronograma del proyecto



6 Resultados

6.1 Plan Estratégico de retención de personal del restaurante Il Forno

El mercado de la gastronomía y la restauración es bastante competitivo, por lo que el talento humano se convierte en un recurso de gran valor. Es así, donde alcanzar el éxito y la excelencia de un servicio depende en gran medida del compromiso y la satisfacción que proviene de un equipo de trabajo. Así pues, se plantea un Plan Estratégico de retención de personal del restaurante Il Forno, con el propósito de fortalecer los lazos entre la empresa y sus colaboradores, promoviendo así un entorno laboral enriquecedor y propicio para el desarrollo tanto profesional como personal.

La base de este plan radica en la capacidad de ofrecer más que un salario competitivo; busca proporcionar un entorno laboral enriquecedor, oportunidades de crecimiento, reconocimiento por el desempeño y beneficios que contribuyan al bienestar integral de los colaboradores, tanto en su ámbito laboral como en el personal. Como resultado, se establecen estrategias clave con el objetivo de garantizar la retención y el compromiso del equipo de trabajo del restaurante Il Forno.

En síntesis, el Plan Estratégico de Retención de Personal evidencia un compromiso arraigado con el bienestar y el desarrollo del equipo de trabajo, reconociendo que su dedicación y esfuerzo son elementos fundamentales para el progreso y la prosperidad del restaurante.

6.2 Propósito

El propósito central del Plan Estratégico de Retención de Personal es establecer una cultura organizacional sólida y unificada en el Restaurante Il Forno, donde se armonicen las necesidades y metas de los empleados con los objetivos y recursos financieros de la empresa. Se reconoce, asimismo, que retener al personal de manera efectiva implica no solo cultivar un

ambiente laboral positivo, sino también administrar de manera eficaz los costos asociados con la gestión del talento humano.

Por lo que, en otras palabras, el objetivo es crear un entorno de trabajo donde cada miembro del equipo se sienta reconocido, incentivado y comprometido con la visión y valores de Il Forno, al mismo tiempo que se optimizan los recursos económicos de la empresa. Al mantener un equilibrio entre la retención del personal y la eficiencia financiera, se aspira fortalecer la estabilidad y el crecimiento sostenible de Il Forno, asegurando al mismo tiempo un ambiente laboral positivo y productivo que impulse la excelencia en el servicio y la calidad de los productos.

6.3 Alcance

El alcance del Plan Estratégico de Retención de Personal incluye todas las áreas esenciales para asegurar la retención y la satisfacción del equipo en el Restaurante Il Forno. Se centrará en implementar acciones que cultiven un entorno laboral positivo, dinámico y enriquecedor, con el fin de fomentar el compromiso y la permanencia del personal. Se proponen las siguientes estrategias para el análisis de la información:

6.3.1 Evaluación de la Cultura Organizacional:

Se llevará a cabo una evaluación de la cultura organizacional en La Receta y CIA SAS, empresa responsable del restaurante Il Forno, con el fin de identificar tanto sus aspectos sólidos como aquellos que requieren mejora en términos de retención del personal. Este análisis comprenderá un examen detallado de cómo la empresa define su cultura organizacional, los pilares que la sustentan y los valores que promueve.

6.3.2 *Diseño e Implementación de Encuestas:*

Se diseñarán encuestas adaptadas para recopilar las opiniones, percepciones y necesidades de los empleados en relación con su experiencia laboral en Il Forno. Estas encuestas abordarán diversos aspectos, como el ambiente laboral, el liderazgo, el desarrollo profesional y personal, la compensación y los beneficios.

6.3.3 *Análisis de Resultados:*

Se realizará una revisión de los datos recopilados en las encuestas para detectar patrones, tendencias y áreas de interés en lo que respecta a la retención del personal. Este análisis proporcionará una comprensión profunda de las percepciones y necesidades de los empleados, sirviendo como base sólida para la toma de decisiones fundamentadas. Asimismo, se llevará a cabo una comparación entre la cultura organizacional propuesta por La Receta y CIA SAS y los resultados obtenidos de las encuestas, con el fin de determinar su congruencia con la realidad.

6.3.4 *Indicadores de gestión:*

Para asegurar la efectividad y el éxito del Plan Estratégico de Retención de Personal en el Restaurante Il Forno, se emplearán indicadores de gestión como una herramienta esencial para analizar y monitorear las estrategias y acciones implementadas. Estos indicadores ofrecerán datos objetivos y medibles que facilitarán la evaluación del rendimiento de las iniciativas, la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones fundamentadas para mejorar la retención del personal.

6.3.5 *Desarrollo de Estrategias y Acciones:*

Con base en los resultados obtenidos del análisis, se formularán estrategias y acciones concretas orientadas a mejorar la retención del personal en Il Forno. Estas pueden abarcar

iniciativas vinculadas al desarrollo profesional, la comunicación interna, el reconocimiento y las recompensas, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, entre otras áreas relevantes.

6.4 Evaluación de la cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que comparten los miembros de una organización, moldeando así la forma en que se llevan a cabo las actividades y se toman las decisiones en su interior. Según Belalcázar (2012), la cultura organizacional abarca una serie de elementos como significados, expresiones, categorías, imágenes, estilos de vida, entre otros, que son compartidos y aceptados públicamente dentro de un grupo social, transmitiéndose de una generación a otra. En el caso de La Receta y CIA SAS, su cultura organizacional se establece como un enfoque estratégico fundamental, lo que implica que es una prioridad principal que orienta las acciones y decisiones de la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas, la cual lo describe de la siguiente forma:

Posicionamiento de una cultura organizacional sólida, en la cual la confianza, la pasión, la alegría y el respeto de nuestra gente, buena gente son la esencia que nos permite alcanzar las metas propuestas. Fidelización y atracción del mejor talento, desarrollo integral de los colaboradores y cuidado de ellos y sus familias para lograr un impacto positivo en sus vidas y en el entorno con el que interactuamos.

A partir de lo mencionado, se puede observar que La Receta y CIA SAS establece una cultura organizacional sólida, orientada hacia el bienestar y el desarrollo integral de sus empleados. Este enfoque podría generar un entorno laboral positivo y favorecer la retención del personal dentro de la organización.

Ahora bien, la Receta y CIA SAS plantea un modelo de cultura organizacional fundamentado en 3 pilares esenciales que respalden la experiencia de relacionamiento y

propuesta de valor para sus colaboradores y clientes. Por otro lado, también propone 4 valores que su actuar como compañía.

Figura 3

Modelo de Cultura Organizacional La Receta y CIA SAS



Nota. Tomado de CONTIGO - Nuestra Empresa (s. f.)

La imagen muestra claramente que los pilares fundamentales de la cultura organizacional de la empresa son el servicio, la innovación y la seguridad. Estos elementos se entrelazan para crear valor tanto para los empleados como para los clientes. Con este enfoque integral, la empresa aspira a mantener su competitividad, fomentar el crecimiento y asegurar su éxito en el mercado.

En cuanto a sus valores, se destaca el énfasis en la confianza, el respeto, la pasión y la alegría. Estos principios fundamentales definen su forma de trabajo y contribuyen

significativamente a fortalecer las relaciones internas, mejorar la calidad del trabajo y proporcionar un servicio excepcional a los clientes.

En resumen, Receta y CIA SAS posee una cultura organizacional sólidamente fundamentada, centrada en el mejoramiento continuo de la empresa. Esta cultura se basa en pilares y valores que priorizan el bienestar tanto de los empleados como de los clientes. A través de este enfoque, la empresa garantiza un crecimiento sostenible y busca la excelencia en sus operaciones.

6.5 Diseño e implementación de encuestas

Una encuesta se define como una técnica de investigación que consiste en recopilar datos y opiniones de un grupo específico de individuos mediante la formulación de preguntas estructuradas sobre un tema particular. Según López y Fachelli (2015), esta herramienta se considera un método para obtener medidas sistemáticas sobre los conceptos derivados de una problemática de investigación previamente establecida, mediante el cuestionamiento directo a los participantes. En este caso, se utilizó el tipo de encuesta estructurada, que permite recopilar datos con preguntas prediseñadas y estandarizadas, presentadas de la misma manera a todos los participantes.

En el Plan Estratégico de Retención de Personal en el Restaurante Il Forno, se realizará un detallado estudio mediante encuestas dirigidas a todos los miembros del equipo. Reconociendo la importancia de escuchar las opiniones de los empleados, estas encuestas son clave para entender sus puntos de vista, necesidades y expectativas sobre su trabajo en Il Forno.

Durante este proceso, se crearon encuestas detalladas y adaptadas que cubren muchos aspectos importantes para mantener al personal, como el ambiente de trabajo, el liderazgo, las

oportunidades de crecimiento, la paga y los beneficios, entre otros. Las preguntas están diseñadas cuidadosamente para obtener comentarios honestos y útiles de los empleados, permitiendo así, identificar áreas de mejora y oportunidades para crecer en la organización.

Además, se garantizará la confidencialidad y el anonimato de las respuestas de los empleados, creando así un entorno seguro y libre. Una vez recopilados y analizados los datos obtenidos de las encuestas, se procederá a elaborar un informe detallado que resuma los hallazgos clave y proponga acciones específicas para fortalecer la retención del personal en Il Forno.

Para entender mejor la experiencia laboral de los empleados en el Restaurante Il Forno, se procura aplicar un proceso de encuestas que abarca dos momentos clave en un ciclo de vida laboral: la satisfacción del empleado durante su permanencia en la empresa y la satisfacción una vez que finaliza su contrato. Esta metodología permite obtener una visión completa y equilibrada de su experiencia laboral, tanto para aquellos que aún permanecen en la compañía como para aquellos que han finalizado su vida laboral con ellos, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en ambos contextos.

6.5.1 Encuesta de Satisfacción del Empleado dentro de la Empresa:

La encuesta tiene como objetivo evaluar la experiencia laboral de los empleados durante su tiempo en Il Forno. Contiene preguntas detalladas sobre el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento, el liderazgo, la compensación y el reconocimiento, entre otros aspectos importantes. Se busca comprender la percepción y satisfacción de los empleados mientras están trabajando en la empresa, con el fin de identificar áreas de mejora y fomentar un ambiente de trabajo positivo y gratificante.

Después de revisar los resultados de las encuestas, se llevará a cabo un análisis detallado para identificar áreas de oportunidad y se desarrollarán estrategias con el objetivo de mejorar constantemente la empresa. Este enfoque busca reducir significativamente la rotación de personal, promoviendo un ambiente laboral más satisfactorio y propicio para el crecimiento profesional.

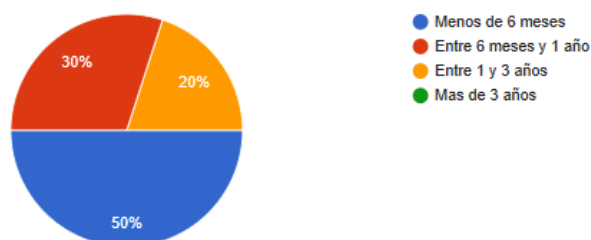
Para esta encuesta, se logró recopilar las opiniones de 10 empleados que actualmente trabajan en dos de los puntos de venta de Il Forno.

Figura 4

Duración en la empresa (Activo)

¿Cuánto tiempo has estado empleado/a en nuestra empresa?

10 respuestas



Resultado: En los resultados de la encuesta, se observa que el 50% de los encuestados, es decir, 5 empleados, llevan menos de 6 meses en la empresa. El 30%, representado por 3 empleados, tiene una antigüedad laboral de entre 6 meses y 1 año. Mientras que el 20% restante, compuesto por dos empleados, ha trabajado entre 1 y 3 años en la empresa.

Análisis: Con estos resultados se puede proporcionar una visión clara de la antigüedad de los empleados en la empresa, destacando que el 50% de los empleados lleva una experiencia laboral relativamente corta en la empresa, lo cual podría significar rotación de personal constante

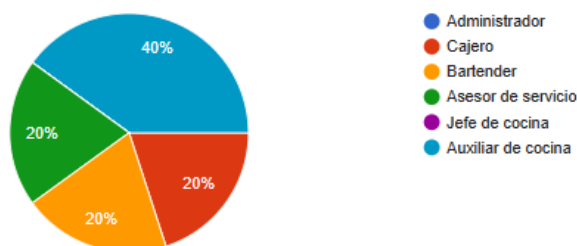
y nuevas contrataciones, el 30% lleva un tiempo moderado reflejando cierta estabilidad laboral. Finalmente, el 20% representa a empleados que han permanecido más tiempo en la empresa y durante un tiempo prolongado.

Figura 5

Rol en la empresa (Activo)

¿Qué rol desempeñas dentro de nuestra empresa?

10 respuestas



Resultado: Se observa que el 40% de los empleados son auxiliares de cocina, lo que representa a 4 de los encuestados. El 20% son asesores de servicio, otro 20% son cajeros y el 20% restante son bartenders. Siendo el 20% equivalente a dos empleados por ítem.

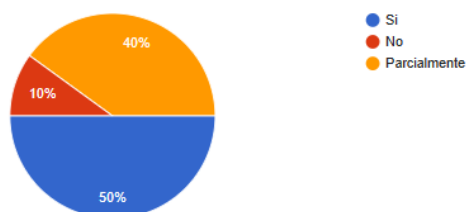
Análisis: Se puede identificar una distribución clara de roles dentro de un punto de venta de Il Forno, con los resultados se puede identificar cuáles son las áreas que necesitan mayor o menor personal.

Figura 6

Orientación y capacitación

¿Recibiste suficiente orientación y capacitación para realizar tus funciones de manera efectiva desde el inicio de tu empleo?

10 respuestas



Resultado: La gráfica revela que el 50% de los encuestados afirmaron haber recibido orientación y capacitación completa por parte de la empresa, lo que equivale a 5 empleados. El 40% indicó haber sido orientado y capacitado parcialmente. Sin embargo, un encuestado manifestó no haber recibido ningún tipo de capacitación ni orientación por parte de la empresa.

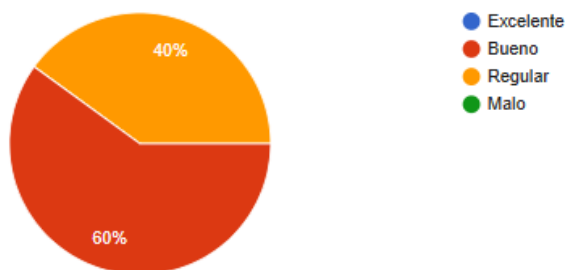
Análisis: Basándonos en lo anterior, se puede afirmar que la empresa dispone de un plan de orientación y capacitación para sus empleados al ingresar a la organización. No obstante, este plan no es completamente efectivo y, en ocasiones, no se implementa adecuadamente. Por lo tanto, esta área podría ser considerada como un punto de mejora con el fin de asegurar que todos los empleados reciban la preparación necesaria para desempeñarse exitosamente en sus roles.

Figura 7

Ambiente laboral

¿Cómo calificarías el ambiente laboral en nuestra empresa?

10 respuestas



Resultado: En relación al ambiente laboral, el 60% de los encuestados (6 empleados) lo describieron como *bueno*. Por otro lado, el 40% (4 empleados) señalaron que era *regular*.

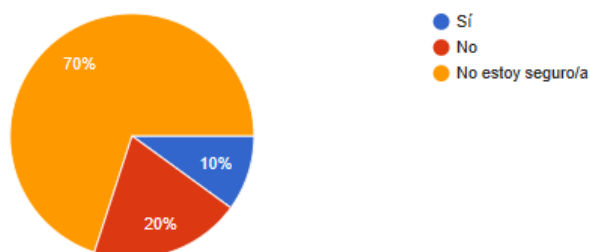
Análisis: A partir de los resultados se puede concluir que en el restaurante Il Forno predomina un ambiente laboral mayormente positivo entre los empleados. Aunque hay un porcentaje de empleados que lo perciben de forma neutral o ligeramente menos positiva que sus compañeros, no se considera como realmente malo.

Figura 8

Crecimiento y desarrollo

¿Sientes que hay oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?

10 respuestas



Resultado: En los resultados de la encuesta, se destaca que el 70% de los empleados, es decir, 7 empleados, expresaron incertidumbre respecto a si habían recibido oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Por otro lado, el 20% (2 empleados) indicaron no haber tenido acceso a estas oportunidades, mientras que un empleado, equivalente al 10%, sí afirmó haberlas recibido.

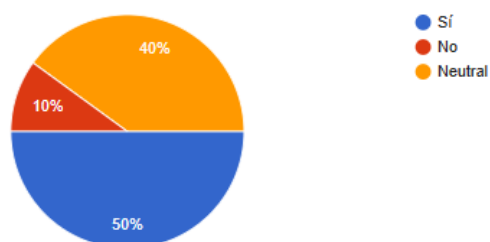
Análisis: Este análisis resalta una percepción negativa y una falta de claridad entre los empleados respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. El hecho de que el 70% de los encuestados expresen incertidumbre sugiere una falta de comunicación o transparencia por parte de la empresa en relación con estas oportunidades. Además, el 20% afirmó no haber tenido acceso a estas oportunidades, a pesar de que un empleado indicó haberlas recibido. Esto sugiere que las oportunidades pueden estar disponibles, pero no son accesibles para todos los empleados de manera equitativa. Estos resultados subrayan la necesidad de que la empresa revise y mejore sus políticas y prácticas relacionadas con el crecimiento y desarrollo profesional de sus empleados.

Figura 9

Compensación

¿Estás satisfecho/a con el nivel de compensación que recibes por tu trabajo?

10 respuestas



Resultado: De acuerdo con la gráfica, el 50% de los encuestados (5 empleados) expresaron estar satisfechos con la compensación por su trabajo. El 40% (4 empleados) tienen una percepción neutral respecto a su compensación, mientras que el 10% restante (1 empleado) indicó no estar satisfecho.

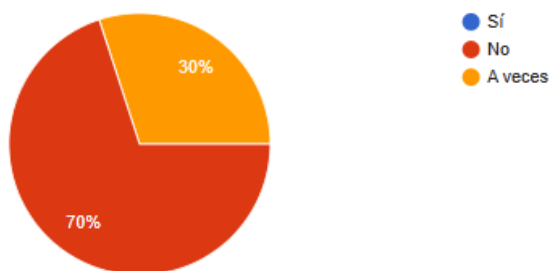
Análisis: En conjunto, estos resultados resaltan la importancia de que la empresa evalúe regularmente su estructura de compensación y realice ajustes según sea necesario para garantizar que los empleados se sientan valorados y motivados en su trabajo. Sin embargo, la mayoría de sus empleados no observan su compensación de forma negativa.

Figura 10

Logros y contribuciones

¿Sientes que tus logros y contribuciones son reconocidos adecuadamente?

10 respuestas



Resultado: El 70% de los encuestados expresaron que no sentían que sus logros y contribuciones fueran reconocidos, mientras que el 30% indicó que a veces eran reconocidos adecuadamente.

Análisis: Estos resultados resaltan la importancia de que la empresa implemente estrategias efectivas de reconocimiento y apreciación del personal para mejorar la satisfacción y

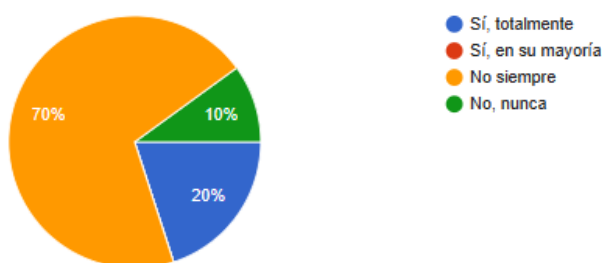
el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede contribuir a un ambiente laboral más positivo y productivo.

Figura 11

Comunicación interna

¿Consideras que la comunicación interna en la empresa es efectiva?

10 respuestas



Resultado: Los resultados indican que el 70% de los encuestados perciben que la comunicación interna en la empresa no siempre es efectiva. En contraste, el 20% afirmó que sí lo es de manera total, mientras que el 10% sostiene que nunca lo es.

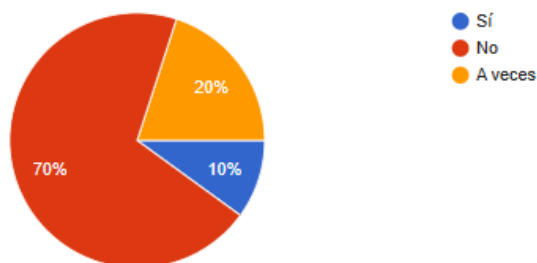
Análisis: Los resultados revelan que la mayoría de los encuestados, un 70%, perciben que la comunicación interna en la empresa no siempre es efectiva, lo que sugiere una falta de claridad o consistencia en la transmisión de información dentro de la organización. Además, solo el 20% considera que la comunicación es adecuada, mientras que un preocupante 10% la percibe como nula. Estos resultados subrayan la importancia de abordar las deficiencias en la comunicación interna para mejorar tanto el ambiente laboral como la eficiencia organizacional.

Figura 12

Equilibrio

¿Sientes que puedes mantener un equilibrio adecuado entre tu vida laboral y personal?

10 respuestas



Resultado: Según la gráfica, la mayoría de los empleados encuestados, un 70%, opinan que en la empresa no se logra mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral. En contraste, un 20% indicó que a veces se consigue este equilibrio, mientras que un 10% considera que sí es posible mantenerlo.

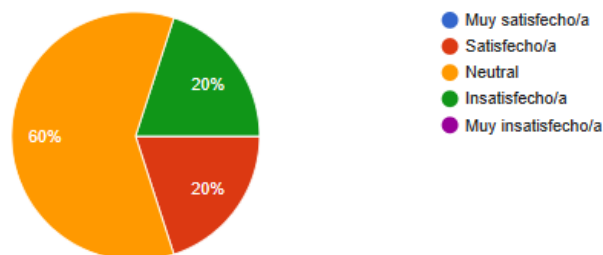
Análisis: La gráfica revela que un 70% de los empleados considera que en la empresa no se logra mantener un equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral. Esta opinión refleja una inquietud importante entre los trabajadores respecto a cómo su trabajo impacta en su vida fuera del ámbito laboral. Estos hallazgos subrayan la necesidad de abordar las preocupaciones sobre el equilibrio entre la vida personal y laboral para mejorar el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Figura 13

Satisfacción general

¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción general con tu trabajo en nuestra empresa?

10 respuestas



Resultado: Según los datos observados, el 60% de los empleados experimentan una satisfacción neutral en su trabajo en la empresa. En contraste, hay un empate entre el 20% que se siente satisfecho y otro 20% que se siente insatisfecho.

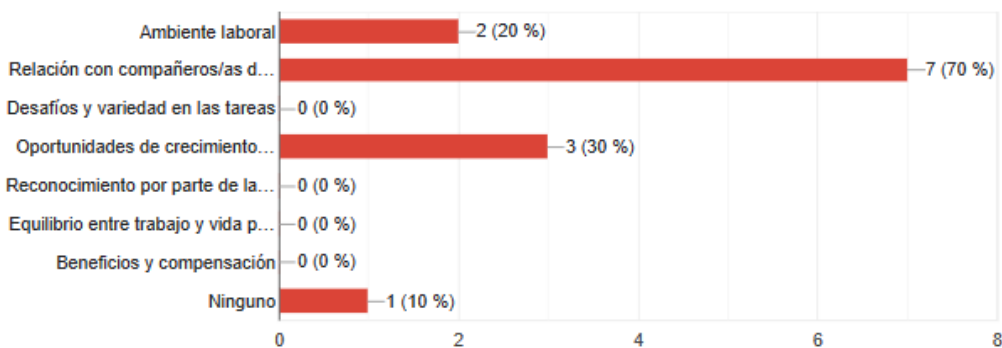
Análisis: Los resultados muestran una diversidad de experiencias laborales entre los empleados, lo que resalta la necesidad de abordar las preocupaciones sobre la satisfacción laboral para mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la retención del personal.

Figura 14

Aspectos mayor satisfacción

¿Qué aspectos de tu trabajo actual te generan mayor satisfacción? (Selecciona todas las que apliquen)

10 respuestas



Resultado: La gráfica revela que los aspectos que generan mayor satisfacción entre los empleados encuestados son los siguientes: la relación con sus compañeros de trabajo, con un 70%; las oportunidades de crecimiento personal, con un 30%; el ambiente laboral, con un 20%; y en última instancia, la categoría "ninguno", con un 10%.

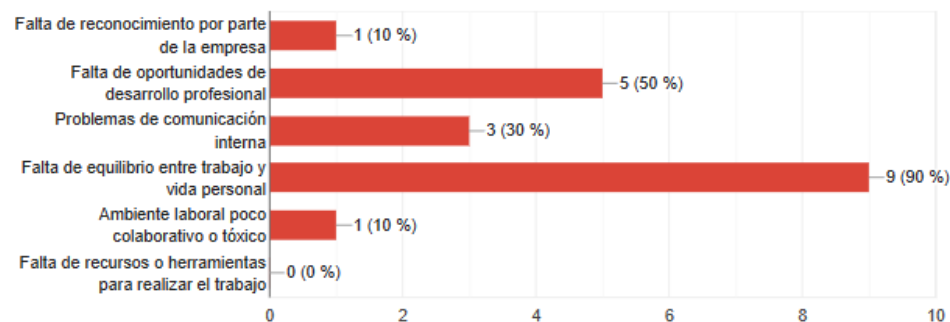
Análisis: La gráfica revela que la satisfacción de los empleados está principalmente relacionada con la calidad de las relaciones con sus compañeros de trabajo, seguida por las oportunidades de crecimiento personal y el ambiente laboral. Sin embargo, se puede notar que un pequeño porcentaje de empleados no experimenta satisfacción en ninguno de estos aspectos, lo que subraya la necesidad de mejorar en estas áreas para garantizar la satisfacción general de los empleados. Es importante destacar, además, que otros aspectos como la compensación, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y el reconocimiento fueron totalmente descartados por los encuestados, lo que indica áreas críticas que la empresa debe abordar para mejorar la satisfacción y retención del personal.

Figura 15

Aspectos mayor insatisfacción

¿Qué aspectos de tu trabajo actual te generan mayor insatisfacción? (Selecciona todas las que apliquen)

10 respuestas



Resultado: En relación con la insatisfacción laboral, los aspectos que destacaron fueron la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con un 90% de los encuestados señalándolo como un factor importante. Le sigue la falta de oportunidades de desarrollo profesional, mencionada por el 50% de los encuestados. La comunicación interna también fue un área problemática, con un 30% de los empleados expresando insatisfacción en este aspecto. Por último, tanto el ambiente laboral como la falta de reconocimiento fueron mencionados por un 10% de los encuestados por igual.

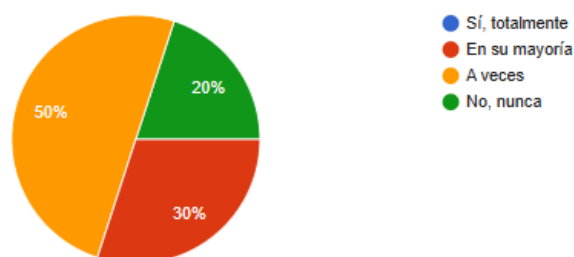
Análisis: Los resultados muestran claramente que la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal es el principal factor de insatisfacción laboral, con un alto porcentaje del 90% de los encuestados identificándolo como un problema significativo. Esto indica que la carga laboral está afectando negativamente la calidad de vida de los empleados. Además, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, mencionada por la mitad de los encuestados, sugiere que muchos empleados sienten que no tienen la posibilidad de avanzar en sus carreras dentro de la empresa. La comunicación interna también surge como un área problemática, lo que puede afectar la eficacia y la cohesión del equipo. Por último, aunque en menor medida, tanto el ambiente laboral como la falta de reconocimiento también son factores de insatisfacción para algunos empleados, lo que resalta la importancia de mejorar la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos en la empresa.

Figura 16

Valor

¿Te sientes valorado/a como empleado/a en nuestra empresa?

10 respuestas



Resultado: Según el gráfico, el 50% de los encuestados, lo que equivale a 5 empleados, a veces se siente valorado como empleado dentro de la empresa. Por otro lado, el 30%, que corresponde a 3 empleados, mayoritariamente se siente valorado, mientras que el 20%, representado por 2 empleados, nunca se ha sentido valorado.

Análisis: La información proporcionada por el gráfico indica que hay una variedad de percepciones entre los empleados en cuanto a sentirse valorados dentro de la empresa. Aunque el 30% de los encuestados mayoritariamente se siente valorado, un porcentaje significativo, el 50%, a veces experimenta esta sensación. Además, un 20% de los empleados nunca se ha sentido valorado, lo que sugiere que existe una discrepancia en la percepción de reconocimiento y aprecio en el lugar de trabajo. Esta diversidad de experiencias destaca la importancia de abordar las prácticas de reconocimiento y valoración para garantizar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Figura 17

Sugerencias o comentarios

¿Qué sugerencias o comentarios tendrías para mejorar tu experiencia como empleado/a en nuestra empresa?

6 respuestas

Pensar más en la vida personal de los trabajadores, no pueden exigir horas extras o colocar horarios partidos con un descanso larguísimo solo para que el trabajador esté dos horarios distintos.

Una de las cosas que mejoraría es que me habían ofrecido trabajar en una sede. Pero he sido contactado por mi jefe y pedido como una obligación ir a cubrir un cargo en otra sede que es lejos y donde no conozco la gente. Se me hace incómodo y molesto porque es un aviso repentino y no algo planeado con anterioridad.

Que realmente la empresa entienda que trabaja con seres humanos y que se debe tener equilibrio entre la vida laboral y personal los horarios de trabajo son exclavistas

Poder acceder de forma más fácil a los beneficios

Los horarios no son muy buenos interfiriendo con la vida personal, mi experiencia fue entre regular y mala

Mejorar los horarios

Análisis: Basándose en las sugerencias y comentarios de los encuestados, se identifica que el horario laboral es una problemática significativa en la empresa. La implementación de horarios partidos y la extensión de las horas laborales están afectando negativamente la vida personal de los empleados. Además, se observa una falta de comunicación interna, lo que provoca incomodidad y molestia entre el personal. Por último, se destaca la necesidad de mejorar el plan de beneficios para que sea más accesible y beneficioso para los empleados. Estas áreas de mejora son fundamentales para abordar las preocupaciones de los empleados y mejorar su satisfacción y bienestar en el trabajo.

6.5.2 Encuesta de Satisfacción del Empleado al Finalizar su Contrato:

La encuesta se concentra en recopilar las opiniones y vivencias de los empleados una vez que han dejado de trabajar en Il Forno. Contiene preguntas sobre las razones de su partida, su experiencia al irse, cómo ven a la empresa como empleador y cualquier otra sugerencia o

comentario que deseen compartir. El objetivo es obtener comentarios útiles que nos ayuden a entender por qué los empleados se van y a identificar áreas donde podemos mejorar en nuestros procesos y políticas de recursos humanos.

Al revisar los resultados de la encuesta realizada a quienes han dejado la empresa, se llevará a cabo un análisis comparativo con los datos obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral de los empleados activos. Este proceso permitirá identificar divergencias y puntos en común entre ambas perspectivas. A partir de estas observaciones, se implementarán estrategias basadas en las sugerencias proporcionadas por los ex empleados con el fin de fortalecer la gestión del talento humano en la empresa.

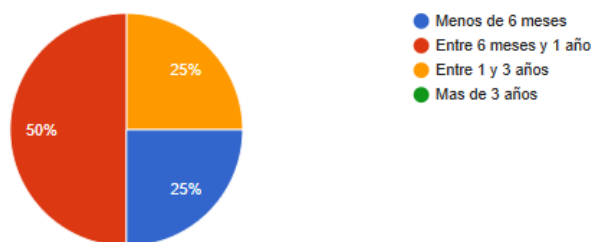
Esta encuesta se pudo aplicar a cuatro personas que anteriormente trabajaron en Il Forno y proporcionaron su opinión sobre su satisfacción laboral durante su empleo en la empresa.

Figura 18

Duración en la empresa

¿Cuánto tiempo estuviste como empleado/a en nuestra empresa?

4 respuestas



Resultado: Se aprecia que el 50% de los encuestados, equivalentes a 2 personas, tuvieron una permanencia en la empresa de entre 6 meses y 1 año, mientras que una persona estuvo menos de 6 meses y otra trabajó entre 1 y 3 años en la organización.

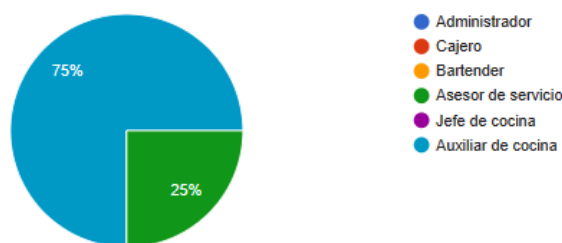
Análisis: En general, estos datos apuntan a una variedad de experiencias de empleo en la organización, con posibles implicaciones para la retención y la satisfacción laboral.

Figura 19

Rol dentro de la empresa

¿Qué rol cumplía usted dentro de la empresa?

4 respuestas



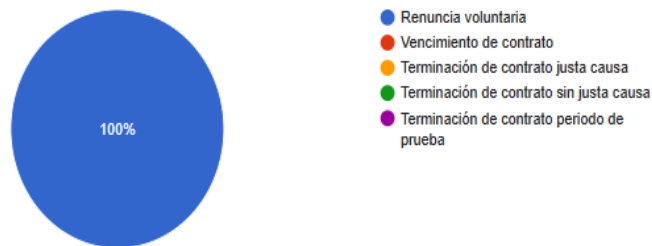
Resultado: Se identifica que tres de los encuestados desempeñaban el cargo de auxiliar de cocina, mientras que la otra persona ocupaba el puesto de asesor de servicio.

Análisis: La distribución de cargos entre los encuestados revela que la mayoría de ellos (tres de cuatro) ocupaban el puesto de auxiliar de cocina, mientras que el restante desempeñaba el rol de asesor de servicio. Es posible interpretar que los roles de auxiliar de cocina podrían experimentar una mayor rotación en comparación con el de asesor de servicio, dado que la mayoría de los encuestados ocupaban ese puesto.

Figura 20*Motivo de salida*

¿Cuál fue el motivo de su salida?

4 respuestas



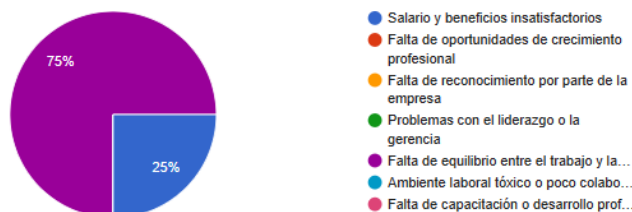
Resultado: Todos los empleados, según la gráfica, renunciaron voluntariamente a sus puestos de trabajo.

Análisis: El hecho de que todos los empleados hayan renunciado voluntariamente implica que la rotación de personal en la empresa fue causada por decisiones individuales de los empleados, en lugar de despidos o terminaciones de contrato por parte de la empresa. Esto sugiere que podría haber problemas subyacentes dentro de la organización que están contribuyendo a la insatisfacción o desmotivación de los empleados, lo que los lleva a buscar oportunidades laborales en otros lugares.

Figura 21*Razón para dejar la empresa*

En caso tal de que su salida haya sido por renuncia voluntaria, ¿Cuál fue la principal razón por la que decidiste dejar la empresa?

4 respuestas



Resultado: Las razones principales citadas por los encuestados para dejar la empresa fueron la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con un 75%, seguida de la insatisfacción con el salario y los beneficios, con un 25%.

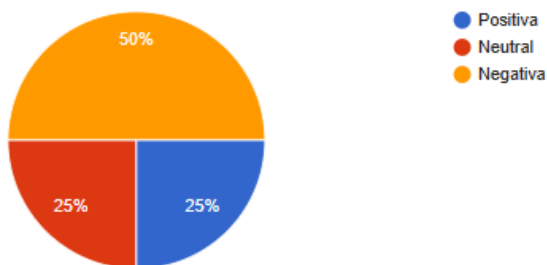
Análisis: Los datos muestran que la mayoría de los encuestados consideran que la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal es el factor principal que influyó en su decisión de dejar la empresa, representando el 75% de las respuestas. Esto sugiere que la carga laboral puede estar interfiriendo significativamente en la vida personal de los empleados. Además, el 25% de los encuestados señaló la insatisfacción con el salario y los beneficios como otro motivo para dejar la empresa, lo que indica que aspectos relacionados con la compensación y los beneficios también son importantes para la retención del personal.

Figura 22

Experiencia al dejar la empresa

¿Cómo describirías tu experiencia al dejar la empresa?

4 respuestas



Resultado: El 50% de los encuestados describió su experiencia al dejar la empresa como negativa, mientras que el resto indicó que fue positiva o neutral, con un 25% de respuestas para cada una de estas dos categorías.

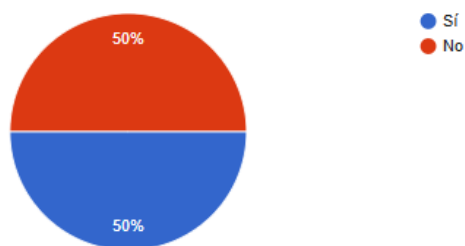
Análisis: Este resultado refleja una variedad de percepciones entre los empleados al momento de dejar la empresa, lo que podría implicar distintas experiencias y satisfacciones laborales durante su tiempo en la organización.

Figura 23

Apoyo durante el proceso

¿Recibiste apoyo durante el proceso de salida (por ejemplo, en términos de trámites administrativos, despedida, etc.)?

4 respuestas



Resultado: Según lo reflejado en la gráfica, el 50% de los encuestados recibió apoyo durante su salida de la empresa, mientras que el otro 50% no lo hizo.

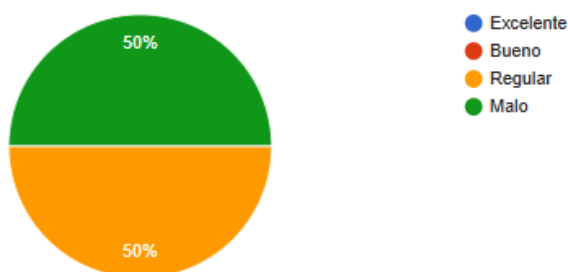
Análisis: La información revelada en la gráfica indica que hubo una división equitativa entre los encuestados en cuanto al apoyo recibido durante su salida de la empresa. Esto sugiere que la empresa puede mejorar su consistencia en la forma en que brinda apoyo a los empleados al momento de su partida, asegurándose de ofrecer un proceso de separación claro y de apoyar adecuadamente a aquellos que deciden dejar la empresa.

Figura 24

Calificación

¿Cómo calificarías a nuestra empresa como empleador?

4 respuestas



Resultado: La evaluación otorgada por los encuestados a la empresa muestra una división equitativa: el 50% la califica como mala y el otro 50% como regular.

Análisis: Esta división equitativa en las calificaciones de los encuestados sugiere una percepción mixta sobre la empresa. Mientras que el 50% la considera mala, lo que indica una insatisfacción significativa, el otro 50% la califica como regular, lo que podría indicar una percepción menos negativa pero aun así no del todo positiva. Estos resultados podrían reflejar

áreas de mejora dentro de la empresa que podrían abordarse para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Figura 25

Sugerencias para reducir la rotación

¿Qué medidas o cambios sugerirías para mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación de personal en nuestra empresa?

4 respuestas

Los horarios son demasiados largos e intervienen mucho en la vida personal

Lo que más me molestaba era que al inicio se hacían promesas muy buenas sobre las condiciones laborales, pero eso no se cumplía. A veces en las sedes de centros comerciales tocaba partir turnos y esperar 4 horas en el mismo sitio porque vivía lejos de esa sede, donde esas 4 horas no tenía donde descansar en ningún espacio dentro del restaurante o el centro comercial. Mejorar las promesas que se hacen

Que contraten a las personas necesarias para desarrollar un bueno turno de trabajo y no exploten a los pocos trabajadores que les quedan

Que cuadren los horarios ,porque prácticamente uno tiene que estar disponible para ellos las 24 horas

Análisis: Los comentarios de los encuestados resaltan varios aspectos problemáticos en relación con el horario laboral y la rotación del personal en diferentes sedes. La práctica de turnos partidos y la ubicación de las sedes pueden complicar la vida de los trabajadores, dificultando su transporte y afectando su capacidad para descansar adecuadamente entre turnos. Esto sugiere que el diseño del horario laboral y la gestión de las sedes deberían revisarse para garantizar que los empleados puedan trabajar de manera más efectiva y tener un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal.

Figura 26

Aumentar la satisfacción

¿Qué aspectos crees que la empresa debería mejorar para aumentar la satisfacción y retención de los empleados?

4 respuestas

Mayor atención para el empleado en temas de horarios y ambiente laboral

Manejar un horario continuo, donde no toque partir turno. Y que los beneficios extra legales si sean sencillos de pedir

Beneficios para los trabajadores, manejo de turnos del personal, distribución del personal, pago de horas extras.

Que tengan perfiles con responsabilidades claras , y que haya una comunicación asertiva

Análisis: Según las respuestas de los encuestados, se identifican tres aspectos clave para aumentar la satisfacción y retener a los empleados: mejorar los horarios laborales, promover una comunicación más asertiva y revisar los planes de beneficios que se ofrecen dentro de la empresa. Estos aspectos emergen como áreas prioritarias para abordar, ya que afectan directamente la experiencia laboral y el bienestar de los empleados, lo que a su vez puede influir en su permanencia en la organización.

6.6 Análisis de resultados

Una vez recopilados los datos de las encuestas, se llevó a cabo un análisis detallado para identificar las áreas de interés de los empleados y determinar los posibles puntos de falla en la retención de personal por parte del departamento de gestión humana. Además, se realizará una comparación con la cultura organizacional planteada por la empresa para evaluar si se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Entre los resultados más destacados se identificó que el horario laboral, la comunicación interna, el reconocimiento, el plan de beneficios, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y el desarrollo profesional son los factores más influyentes en la retención de personal en el

restaurante Il Forno. Estos aspectos son determinantes en las decisiones de los empleados de buscar nuevas oportunidades laborales y mejores empleos en otros lugares. En consecuencia, abordar estas áreas puede ser fundamental para mejorar la retención de talento y la satisfacción laboral en la empresa.

Con el fin de mejorar este análisis, se estableció una comunicación directa con el departamento de gestión humana de La Receta y CIA SAS. Se plantearon preguntas específicas para obtener información detallada sobre el estado actual de esta área y así identificar posibles áreas de mejora.

Entre las preguntas planteadas, se indagó sobre el costo asociado a la rotación de personal de la empresa. Según la respuesta proporcionada, este costo se estima en aproximadamente 21 millones de pesos al mes únicamente para la marca Il Forno. Además, se informó que la tasa de rotación de personal actual es del 5% mensual. Según lo anterior, se puede calcular que la marca Il Forno enfrenta pérdidas de aproximadamente 252 millones de pesos al año debido a los costos de rotación de personal, con una tasa de rotación de alrededor de 360 empleados por año.

Tras la aplicación de las encuestas y el análisis de la información proporcionada por el departamento de gestión humana, se abre la oportunidad de desarrollar estrategias efectivas para retener al personal y, al mismo tiempo, reducir los costos asociados a la rotación de personal. Esta iniciativa permite a la empresa abordar de manera proactiva los desafíos relacionados con la gestión del talento humano y fomentar un ambiente laboral más estable y productivo. Al implementar estas estrategias, La Receta y CIA SAS podrá fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

6.7 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son instrumentos fundamentales para evaluar el rendimiento y verificar el logro de metas dentro de una organización. Según Beltrán (2013), es fundamental establecer un sistema de control de gestión que respalde la dirección y facilite la evaluación del desempeño empresarial para lograr una gestión eficaz y eficiente.

Para llevar a cabo un control efectivo en la implementación del Plan Estratégico de Retención de Personal en el restaurante Il Forno, se empleará un indicador específico. Este indicador, una vez establecido el plan, facilitará la supervisión y el seguimiento de las actividades relacionadas con la retención de personal.

Tabla 1

Ficha Técnica Indicador de Gestión Plan Estratégico de Retención de Personal Il Forno

Identificación de rotación del personal de puntos de venta		
Nombre: Aplicación de encuestas		Área: Gestión humana
Fórmula: (# encuestas realizadas / # total de empleados en puntos de venta)* 100%	Meta: 3%	Tolerancia: + - 0.5%
Deficiencia: < 3 %	Resultado: 2.3%	Unidades: Porcentaje
Punto de lectura: Indicador mensual	Responsable: Coordinador de Gestión Humana	Frecuencia: Mensual

Nota. Los datos presentados en la tabla son meramente ilustrativos. Tomado de Beltrán (2013)

6.8 Desarrollo de estrategias y acciones

Dadas las problemáticas identificadas a través de las encuestas y los desafíos asociados a la rotación de personal, se proponen las siguientes estrategias y acciones para mejorar la retención del personal en el restaurante Il Forno y manejar los costos asociados a esta situación:

6.8.1 Comunicación interna

Para mejorar la comunicación interna en el restaurante Il Forno, es esencial implementar una serie de medidas prácticas. Entre estas acciones se encuentra la organización de reuniones regulares de equipo, que promuevan la comunicación abierta y la retroalimentación entre los empleados. Además, se debe establecer canales de comunicación claros y accesibles, que permitan a los trabajadores expresar sus inquietudes y sugerencias de manera efectiva.

Otra medida importante es capacitar a los líderes y supervisores en habilidades de comunicación efectiva, garantizando así una transmisión clara de información y expectativas dentro del equipo. Estas acciones son fundamentales para crear un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo en el restaurante, las estrategias anteriores basadas en la información mencionada por Oyarvide et al. (2017) cuando dice que la comunicación interna busca mejorar el intercambio de información y las relaciones entre áreas de trabajo y entre la dirección y los empleados. Su objetivo es fomentar la participación, fortalecer los valores y promover un ambiente

6.8.2 Reconocimiento y apreciación del trabajo

El reconocimiento y la apreciación del empleado son aspectos esenciales para la retención del personal, ya que contribuyen a que los empleados se sientan valorados y motivados en su trabajo. Por ello, se propone la implementación de un programa formal de reconocimiento a través de la página web de la empresa, que incluya elogios públicos, premios y bonificaciones por desempeño destacado. Además, se pueden organizar eventos de agradecimiento, como almuerzos o cenas, para demostrar aprecio por el arduo trabajo de los empleados. Asimismo, se puede instaurar el reconocimiento al "Empleado del Mes", quien sea destacado por cumplir con metas establecidas, incentivando así la excelencia y el compromiso en el equipo. Estas estrategias se

alinean con los "Programas de reconocimiento de empleados" mencionados por Cepeda et al. (2015), los cuales se enfocan en valorar y apreciar el buen desempeño laboral, demostrando interés y aprobación hacia el personal, lo que estimula la repetición de tales acciones.

6.8.3 *Flexibilidad en el horario laboral*

Una estrategia fundamental para retener al personal consiste en establecer un horario laboral flexible que promueva un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de los empleados. Se sugiere revisar y adaptar los horarios de trabajo para reducir al mínimo los turnos partidos, además de ofrecer alternativas de horarios flexibles y políticas que faciliten a los empleados intercambiar turnos o solicitar cambios de manera justa y equitativa. Además, se podría considerar la creación de áreas de descanso que permitan a los empleados relajarse durante los turnos partidos. Este enfoque no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también fortalece la retención del personal al brindarles mayor autonomía y control sobre su tiempo. Este enfoque, que se reconoce como una estrategia no monetaria según Gonzales (2009) en su concepto de calidad de vida, abarca aspectos como la flexibilidad horaria para trámites, permisos especiales, programas de bienestar, mejoras en los espacios laborales, servicios adicionales y celebraciones para ocasiones especiales.

6.8.4 *Mejorar los beneficios de bienestar*

Los beneficios de bienestar son esenciales para los empleados, ya que les permiten sentirse valorados y recompensados por su trabajo. Sin embargo, es fundamental que estos beneficios sean accesibles y se ajusten a las necesidades del personal. Por ello, se sugiere realizar encuestas periódicas para evaluar la efectividad de los beneficios actuales y recopilar sugerencias para mejoras. Asimismo, se puede promover la participación en actividades de bienestar organizadas por la empresa, como clases de ejercicio, sesiones de meditación o talleres de

alimentación saludable, lo que no solo contribuirá al bienestar físico y emocional de los empleados, sino que también fortalecerá el sentido de comunidad y pertenencia en la empresa. También es factible adaptar las bonificaciones o incentivos para ofrecer acceso a diversas categorías, como bonos de descuento en alimentos, prendas de vestir y otros artículos. Gonzales (2009) describe las bonificaciones y los incentivos como una estrategia de recompensa para los empleados en función de su rendimiento laboral, generalmente evaluado mediante indicadores de desempeño o tiempo de servicio. En ciertas empresas, se ofrecen beneficios suplementarios o se establecen esquemas de comisiones para los vendedores, además de bonificaciones especiales.

6.8.5 *Capacitación y desarrollo personal*

La capacitación y el desarrollo del personal son esenciales para el crecimiento y la retención de empleados en cualquier empresa. Es fundamental garantizar una capacitación efectiva desde el momento en que el empleado se une a la organización, proporcionándole información sobre la empresa, sus beneficios y las responsabilidades del puesto. Además, se sugiere implementar un programa continuo y personalizado de capacitación que aborde tanto habilidades técnicas como de servicio al cliente y liderazgo.

Asimismo, ofrecer oportunidades de promoción interna puede ser una estrategia efectiva para estimular el crecimiento profesional y la motivación a largo plazo de los empleados. Esta práctica no solo fortalecerá el rendimiento individual, sino que también contribuirá al éxito global de la empresa. Por último, es importante asignar un presupuesto específico para la capacitación y el desarrollo profesional, que incluya la participación en cursos externos relevantes y la obtención de certificaciones.

Estas medidas están respaldadas por Böhr (2000), quien cita a Waterhouse (1987), destacando que la capacitación y el desarrollo del personal se basan en la premisa de que la

mayoría de los empleados están intrínsecamente motivados para crecer profesionalmente.

Participar en actividades estimulantes, avanzar en sus carreras y ser reconocidos por su desempeño son factores que incentivan y aseguran su compromiso con la organización.

7 Impactos esperados

Tras la implementación del Plan Estratégico de Retención de Personal en el Restaurante Il Forno, se anticipa una marcada reducción en la rotación de empleados, gracias a las estrategias y acciones detalladas en el plan. Este cambio se traducirá en una mayor estabilidad laboral y un equipo más comprometido y productivo. La transparencia en la comunicación sobre los ajustes propuestos y el respaldo adecuado para su ejecución fortalecerán la confianza y el compromiso de los empleados con la empresa.

La introducción de indicadores de gestión facilitará un seguimiento riguroso de la implementación del plan, lo que permitirá evaluar su efectividad y detectar áreas de mejora continua. Así, la empresa podrá adaptar y ajustar el plan según sea necesario para optimizar sus resultados en términos de retención de personal.

Por otro lado, se espera una reducción significativa en los costos asociados con la rotación de personal, lo que liberará recursos para reinvertir en iniciativas de mejora o en la expansión de nuevos puntos de venta. Dado que la pérdida estimada mensual por rotación de personal asciende a 21 millones de pesos, equivalente a 252 millones de pesos al año, estos fondos podrían destinarse a la expansión de puntos de venta de Mocata u otras áreas estratégicas de la empresa, contribuyendo así a su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

En resumen, la ejecución del plan estratégico se proyecta como un impulso significativo para la empresa, ya que se anticipa que mejorará la retención del personal y disminuirá los costos derivados de la rotación laboral. Esta reducción en los gastos relacionados con la rotación libera recursos financieros que la empresa puede dirigir hacia iniciativas clave para su crecimiento y desarrollo a largo plazo. La reinversión de estos recursos en áreas estratégicas como la expansión de puntos de venta o el fortalecimiento de programas de capacitación y desarrollo del personal,

promoverá la competitividad y la sostenibilidad de la organización en el mercado. Así, el impacto positivo del plan no solo se reflejará en la estabilidad del equipo humano, sino también en la capacidad de la empresa para innovar, crecer y adaptarse a los desafíos del entorno empresarial en constante cambio.

8 Conclusiones

A pesar de tener una cultura organizacional bien estructurada, La Receta y CIA SAS se enfrenta a desafíos notables para hacerla efectiva en la práctica. Esta discrepancia entre los valores proclamados y las acciones reales de la empresa podría originarse en una falta de alineación entre ambos. Es esencial que la empresa aborde esta brecha para garantizar que sus valores organizacionales se reflejen de manera coherente en todas sus operaciones y prácticas. Esto no solo fortalecerá la identidad y la imagen de la empresa, sino que también promoverá un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

La notable rotación de personal en los puntos de venta del restaurante Il Forno representa un desafío considerable para la empresa. Este fenómeno sugiere que los empleados pueden sentirse desmotivados debido a una percepción de falta de reconocimiento y valoración por parte de la empresa.

Finalmente, la implementación de estrategias efectivas para retener al personal es crucial para abordar los desafíos derivados de la rotación de personal en la empresa. Reconocer el valor y el desempeño de los empleados es fundamental para mejorar la satisfacción laboral y fomentar la lealtad hacia la organización. Además, reducir la rotación de personal no solo contribuirá a mejorar el clima laboral y la estabilidad en los puntos de venta de Il Forno, sino que también puede permitir a La Receta y CIA SAS reducir los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. En última instancia, estas medidas no solo beneficiarán a los empleados, sino que también fortalecerán la posición competitiva y el rendimiento general de la empresa a largo plazo.

9 Referencias

- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 14(39), 265-268.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Beltrán, J. (2013). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad* (2.a ed.). 3R Editores.
https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicador_es.pdf
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, 8, 123-131. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n8/a15.pdf>
- Caldera, D., Arredondo, M., & Zárate, L. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el Estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629.
<https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/html/>
- Cepeda, S., Salguero, O., & Sánchez, Y. (2015). *Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de Tnm Limited* [Universidad Piloto de Colombia].
<https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3045/00002472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CONTIGO - Nuestra empresa. (s. f.). <https://contigo.lareceta.co/nuestra-empresa>
- Cubillos, C., Reyes, M., & Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista FACCEA*, 7(1), 58-66.
<https://editorial.uniamazonia.edu.co/index.php/faccea/article/view/230/220>

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una Reflexión Sobre Su Efectividad y Alcances, 45(156), 45-72.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/ce902c2e-e232-4256-b1d2-9973722e3413/content>

López, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa (1.a ed.). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf

Meneses, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>

Mota, J., & Oliva, M. (2019). Rotación de personal un caso de estudio. *RELAYN*, 1(1), 199-203.

<https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/article/view/318>

Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.

<https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>

Roque, C., & Márquez, R. (2024). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal. *Publicando*, 11(41), 12-24.

<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2402/2647>

Zaballa, P., El Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41.

<https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>