



Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Andres Alba Rodriguez

Universidad EAN

Facultad de Administración de empresas, economía, negocios y finanzas

Maestría en Administración de empresas. MBA

Bogotá, Colombia

30 de octubre de 2024

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Andres Alba Rodriguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas.

Director (a):

Paula Echeverry Pérez

Modalidad:

Artículo Científico

Universidad EAN

Facultad de Administración de empresas, economía, negocios y finanzas

Maestría en Administración de empresas. MBA

Bogotá, Colombia

30 de octubre de 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria

A mi esposa, por su apoyo sin condiciones, por creer en mis sueños, y por darme el privilegio de tenerla a mi lado.

A mi hermana, mi madre y mi abuela, mis bastiones, mis guías, mis ejemplos, quienes han dado todo por verme crecer y ser feliz.

**Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad
de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores
para el restaurante el boliche.**

6

Resumen

En Colombia, el mercado de talento no está guiado por la permanencia, esto implica que más de la mitad de quienes iniciaron un nuevo empleo, se consideraron buscadores activos de nuevas oportunidades. Esto lleva a que la rotación de personal dependa en gran medida en factores como la edad, las perspectivas de vida, la cultura organizacional, entre otros.

Este trabajo aborda 6 variables claves, (Calidad de vida en el trabajo, gestión del desempeño, capacitación, liderazgo, compensación, identidad) que han sido ampliamente estudiadas por diferentes autores, y que constituyen la base de estudio de la explicación de la rotación de personal.

El estudio es realizado en el restaurante el boliche, que cuenta con 15 colaboradores, y que ha registrado una alta rotación de personal en los últimos años. Para ellos se definió un instrumento que recoge las 6 variables antes mencionadas, en 40 preguntas dirigidas a la totalidad de la planta de trabajadores, teniendo como objetivo primordial, diagnosticar el nivel de madurez de dichas variables, y plantear una estrategia medible que dé respuesta a la alta rotación presentada.

Los resultados del instrumento mostraron percepciones negativas por parte de los colaboradores, en aspectos como alta carga laboral, mala comunicación entre colaboradores y líderes, ausencia de familiaridad con el lugar de trabajo y ausencia de reconocimientos en la consecución de objetivos.

Tomando como referencia dichas debilidades identificadas se planteó una propuesta enfocada en elementos claves como: Focus Groups trimestrales para mejorar la comunicación, reconocimientos monetarios, encuestas de satisfacción, cursos de capacitación, y herramientas de analítica de datos enfocada en nivelar la carga laboral.

Al analizar los resultados arrojados en la aplicación del instrumento, en el restaurante el Boliche, los datos evidencian la importancia de la calidad de vida en el trabajo para la generación actual, y la influencia que esta tiene, en la satisfacción del empleado.

Palabras clave: Retención, rotación de colaboradores, calidad de vida, reconocimiento, liderazgo, comunicación, satisfacción laboral, compensación, clima organizacional

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Abstract

In Colombia, the talent market is not guided by permanence, which means that more than half of those who started a new job considered themselves active seekers of new opportunities. This leads to staff turnover depending largely on factors such as age, life prospects, organizational culture, among others.

This work addresses 6 key variables (quality of life at work, performance management, training, leadership, compensation, identity) that have been widely studied by different authors, and which constitute the basis of the study of the explanation of staff turnover.

The study is carried out at the El Boliche restaurant, which has 15 employees, and which has registered a high staff turnover in recent years. For them, an instrument was defined that collects the 6 variables mentioned above, in 40 questions directed to the entire staff, with the primary objective of diagnosing the level of maturity of these variables and proposing a measurable strategy that responds to the high turnover presented.

The results of the instrument showed negative perceptions by employees, in aspects such as high workload, poor communication between employees and leaders, lack of familiarity with the workplace and lack of recognition in the achievement of objectives.

Taking these identified weaknesses as a reference, a proposal was put forward focused on key elements such as: Quarterly Focus Groups to improve communication, monetary recognition, satisfaction surveys, training courses, and data analysis tools focused on leveling the workload.

When analyzing the results obtained from the application of the instrument, in the El Boliche restaurant, the data show the importance of quality of life at work for the current generation, and the influence that this has on employee satisfaction.

Keywords: Retention, employee turnover, quality of life, recognition, Leadership, communication, job satisfaction, compensation, organizational climate

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Introducción

El presente trabajo plantea la problemática de la alta rotación de colaboradores y su impacto en el desarrollo organizacional de microempresas, (específicamente en restaurantes). El concepto de rotación de colaboradores para (Alvarez Orozco, 2020), se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización.

No se podría hacer un análisis detallado del fenómeno de la rotación de colaboradores, sin antes revisar aspectos relacionados con el desarrollo y cultura organizacional, las cuales determina en un alto porcentaje la capacidad de adaptación y de permanencia de los colaboradores de una organización. La cultura es un elemento primordial en las entidades actuales, y aunque es vista como algo intangible, esta tiene un significado específico representado en un grupo de conductas, valores, costumbres que, si son visibles para las entidades, por lo tanto, que si pueden ser orientadas en dirección de las metas organizacionales y en pro de la satisfacción de los colaboradores. (Reinoso Lastra & E.A, 2023)

Las causas de la rotación de personal en las empresas colombianas son variadas, y depende en gran medida en factores como la edad de los colaboradores, las perspectivas de vida, el tipo de cultura organizacional, entre otros.

De acuerdo con el informe de la consultora en recursos humanos (Michael Page, 2023), el mercado de talento en Colombia no este guiado por la permanencia, esto implica que más de la mitad de quienes iniciaron un nuevo empleo en el 2022 se consideraron buscadores activos de nuevas oportunidades.

El informe de (Michael Page, 2023), también indica que, dentro de las principales valoraciones de la satisfacción laboral, se encuentran el equilibrio vida-trabajo, la remuneración, las capacitaciones y el desarrollo profesional.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Según (Michael Page, 2023), la ecuación vida-trabajo está enmarcada en 3 aspectos clave: Salario, progresión de carrera y flexibilidad.

- Salario: El profesional colombiano es consciente de su valor, si su salario no se ajusta a sus expectativas buscara nuevas oportunidades
- Progresión de carrera: El 70% de los colombianos manifiestan el crecimiento profesional como el factor a buscar nuevas oportunidades.
- Flexibilidad: Dentro de los elementos prioritarios de la flexibilidad se detallan, las horas de trabajo flexibles, y los acuerdos de trabajo híbrido / flexible. Los colombianos no desean rigidez en las reglas, por el contrario, quieren la confianza para una mejor toma de decisiones.

Una alta rotación de colaboradores genera problemáticas para las organizaciones, principalmente por los costos de contratación o los inconvenientes para contratar nueva fuerza laboral, adicional la rotación podría tener negativas vistas en la cultura interna de las compañías e inspirar a otras personas a seguir su ejemplo. (Fundacion para la Fundacion Economica (FEE)- España, 2022)

Este trabajo será realizado en la entidad denominada Restaurante el Boliche, ubicado en la ciudad de Bogotá, dedicado a la venta de pastas y milanesas, de propiedad del empresario Carlos Rueda Ángel. Dicha entidad ha registrado un alto índice de rotación de colaboradores en los últimos 2 años, influenciado por las dificultades económicas del sector gastronómico posterior a la pandemia del covid 19 y que ha limitado a nivel financiero la posibilidad de otorgar beneficios adicionales a los salariales a los colaboradores de la compañía. Sumado a lo anterior, el 75% de la planta de personal del restaurante está ubicado en el rango de edad entre los 23 a 30 años, además estas posiciones obedecen principalmente a cargos técnicos y de base, que en el marco general de la rotación de colaboradores a nivel Colombia de acuerdo con la (Federación Colombiana de Gestion Humana, 2022), indica que este rango es el que más rota con un 66.2%.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Durante el desarrollo de este trabajo, y con el fin dar respuesta a la pregunta de investigación planteada de ¿Cómo alcanzar a nivel estratégico y operativo la disminución de la alta rotación de personal?, se plantea un instrumento cuantitativo de 40 preguntas, enfocadas en 5 variables claves del desarrollo organizacional como lo es, calidad de vida en el trabajo, gestión del desempeño, capacitación, liderazgo, compensación e identidad, sumado a ello se profundizaran aspectos específicos en reuniones Focus Group con los colaboradores y propietario del restaurante, buscando que sus apreciaciones y opiniones, consoliden una propuesta de valor enfocada a la disminución de la rotación de personal

Los objetivos planteados se detallan a continuación;

- Objetivo general

Realizar una propuesta de valor a la administración de la entidad, que involucre una estrategia de solución a la alta rotación de colaboradores.

- Objetivos específicos
 - a) Diagnosticar el nivel de madurez de las variables que afectan la alta rotación de colaboradores.
 - b) Plantear una estrategia medible, basada en las variables propias de la compañía, y acotada a su tamaño.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Marco teórico

La rotación de colaboradores es definida por Price (1977), como se citó en (Dwivedi, 2015), como el número de colaboradores que han dejado la compañía en un periodo de tiempo. Los colaboradores dejan las organizaciones por una amplia variedad de razones, tales como tener una mejor remuneración, abusos de un superior, retomar estudios, asuntos familiares o por haber sido despedidos. Se pueden identificar diferentes tipos de rotación de colaboradores cada uno con sus propias implicaciones. Estos pueden ser descritos en tres dimensiones (Griffeth & Hom, 2001), como se citó en (Allen, 2010). Una importante distinción es la rotación voluntaria (iniciada por el empleado), e involuntaria (iniciada por la organización), la retención de colaboradores típicamente se enfoca en la rotación voluntaria, debido a que son esos colaboradores que a menudo la organización, prefiere retener. Dentro de las instancias de la rotación voluntaria, se hace una importante distinción entre la rotación disfuncional (salida de colaboradores competentes cuyas habilidades son difíciles de reemplazar), y la rotación funcional (salida de colaboradores fáciles de reemplazar), (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982), como se citó en (Allen, 2010). Finalmente, de acuerdo con (Abelson.1987), como se citó en (Allen, 2010), la rotación puede ser evitable (la organización puede ser capaz de influenciar, tal como baja satisfacción laboral, baja supervisión), o inevitable (donde la organización puede tener poco o nulo control, como asunto de salud del empleado o asuntos de expectativa de carrera).

Desde una perspectiva teórica, la rotación de colaboradores, involucra decisiones mentales que intervienen entre la actitud de un individuo respecto a un trabajo y la decisión de permanecer o renunciar, para facilitar dicho entendimiento, el autor Sager (1988:255), como se citó en (Dwivedi, 2015), definió tres tipos de rotación cognitiva:

- *Pensamiento de renuncia: Cuando un empleado, considera dejar la organización, *
- Intención de búsqueda: Un empleado decide buscar un empleo fuera de la organización.
- * Intención de renunciar: El empleado decide dejar la organización en algún punto del tiempo.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Ahora bien, es importante destacar algunas variables, relevantes en la rotación de colaboradores, las cuales son la satisfacción de la remuneración, y la satisfacción en el trabajo. Colaboradores que perciben que están mal compensados tratan de compensar esta inequidad con acciones como el aumento del ausentismo, llegadas tarde, descansos extensos, y decrecimiento de la productividad, los cuales son costosos para el empleador (Greenberg, 1990: Lawler, 1990: Lum et al.,1998), como se citó en (Singh, 2010). De lado del empleador, algunas intervenciones que podrían restaurar la justicia para aquellos que consideran que están mal compensados es incrementar los conceptos como pagos y beneficios, oportunidades de promoción, seguridad laboral, y ofrecer mejores condiciones de trabajo. Debido a que muchos colaboradores tienen poca o nula influencia en los resultados, ellos podrían simplemente renunciar a sus trabajos después de intentar restaurar dicha ecuación. (Greenberg.1987) como se citó en (Singh, 2010).

En el contexto del recurso humano es importante diferenciar varios conceptos relevantes sobre este tema particular, los cuales a través del paso del tiempo han cobrado una relevante diferenciación; es el caso de conceptos como administración del recurso humano y gestión de talento humano. La administración del recurso humano es definida por (Dessler, 2022), como “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y compensar a los colaboradores, así como de ocuparse de sus relaciones laborales, salud, seguridad y cuestión de equidad”, mientras tanto la gestión del talento humano para (Chiavenato, 2020), es “ la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana en las organizaciones, es la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican”.

De acuerdo con (Chiavenato, 2020), la gestión del talento humano (GTH), involucra una serie de procesos que tienen una estrecha relación entre sí, de tal manera que unos podrían afectar a otros debido a que hay una influencia recíproca entre ellos. El equilibrio en el direccionamiento de estos será clave, por cuanto en caso de tener fallas podría comprometer a los otros. Los seis procesos de la gestión del talento humano (GTH) son para integrar talentos y competencias, para comprometer a talentos y equipos, para utilizar talentos y competencias, para desarrollar a los talentos, y para vigilar a los talentos

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Los autores consultados insisten en la importancia de una adecuada definición de una planeación estratégica enfocada en la gestión del talento humano, que este alineada con los objetivos estratégicos generales a nivel de la organización. Para (Chiavenato, 2020), la planificación estratégica comienza con la definición de su misión y visión, así como la de objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar. Para que la GTH aporte directa o indirectamente a la organización se debe contar con un plan estratégico, operacional, táctico, debidamente integrados.

Para (Snell, 2020), el proceso de reemplazo de un empleado es oneroso y demorado. Entre los principales tipos de costos se identifican: los costos de liquidación del empleado, los costos del reemplazo, y los costos de capacitación del nuevo funcionario, en forma moderada se estiman en dos o tres veces el sueldo mensual del empleado que se retira, y estos no asocian los costos indirectos, tales como la baja productividad, caída de la moral que experimentan quienes permanecen, que deberían trabajar horas extras debido a la vacante. Como resultado reducir la tasa de rotación de personal generaría ahorros representativos para cualquier entidad.

Gestión de recursos humanos basada en datos

Es importante resaltar algunos conceptos contemporáneos relacionados con el manejo de talento humano, entre los cuales se destacan la gestión de esta basada en datos, de acuerdo a (Sharma, 2017) la capacidad analítica de la función de talento humano en una entidad puede ayudar a aplicar análisis sofisticados para encontrar patrones ocultos, prediciendo eventos futuros; tales capacidades analíticas serán utilizados para desafiar problemas de negocios, en vez de que solo sirvan para análisis cuantitativos.

De acuerdo con (Sharma, 2017) las organizaciones pueden sacar provecho del análisis de datos, cuando direccionan el impacto de sus prácticas de talento humano con el rendimiento del negocio, esto implica que la información analizada se enfoque en un análisis estratégico para examinar como los colaboradores pueden contribuir a

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

mejoramiento del desempeño. Dichos análisis impulsaran la participación del talento, la productividad y la retención.

Según (Szelechter, 2020) los siguientes son los principales beneficios de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de las empresas: aumento de imparcialidad en el reclutamiento, retención de talentos. La IA permitiría evaluar si el empleado merece una promoción o cuando podrá renunciar, mejora de valores organizaciones y fortalecimiento de la cultura

Diversidad Generacional (Millennials)

Ahora bien, el grupo de personas en quien está enfocada el planteamiento a la propuesta de valor planteada corresponde a los millennials, grupo de personas nacidas entre 1981 y 2000, que requiere una especial atención porque constituye la principal fuente de contratación por parte del sector de hospitalidad (que abarca restaurantes y hoteles). En la investigación realizada por (Gallo, 2021), se definen 4 tipo de millenials (Tipo A, B, C y D), aquellos más enfocados a este trabajo son los denominados C y D, que son aquellos con salarios y cargos bajos, sin obligaciones familiares restrictivas, con niveles bajos o medios de nivel de formación educativa. En los resultados expuestos por el autor (Gallo, 2021), estos tipos de millennials (C y D), se caracterizan por:

- Actitud pragmática frente al trabajo
- Valoración positiva de salarios, primas, bonos y tiempo.
- Satisfacción pasajera y transitoria en sus puestos de trabajo
- Bajo grado de control y alto grado de desequilibrio entre esfuerzo y recompensa

Bienestar Integral

El bienestar integral es definido por (Grant, 2007), como la calidad general de la experiencia y el desempeño de un empleado en el trabajo, visto desde un enfoque psicológico en donde el bienestar esta dado en términos de la experiencia y el

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

funcionamiento, un enfoque físico en términos de salud corporal y un enfoque social en términos de las relaciones con su entorno.

En el trabajo planteado por (Grant, 2007), se plantean cuatro (4) practicas gerenciales enfocadas en priorizar el bienestar integral de los colaboradores, las cuales consisten en, rediseñar practicas de trabajo, incremento de incentivos, actividades de construcción de equipos y prácticas de seguridad / mejora de la salud.

Gestión de la diversidad

De acuerdo con lo indicado por (Fischer, 2009) la gestión de la diversidad es una estrategia que intenta hacer productivo el uso de diferencias entre individuos, basado en la premisa que equipos diversos producirán mejores resultados y harán que dichas compañías tengan ventajas competitivas.

Según (Fischer, 2009) las principales características de la gestión de la diversidad se relacionan con a) esta es vista empáticamente como algo positivo, que debe ser alcanzado, con el fin de producir un ambiente en donde las personas pueden descubrir su potencial y de esta forma maximizar el éxito organizacional. b) La idea de la gestión de la diversidad implica una jerárquica, pero armónica relación entre alcanzar ventajas en el mercado y generar oportunidades equitativas para minorías, c) la gestión de la diversidad es vista como un intento de provocar un cambio profundo, en vez de enfocarse únicamente en reclutamiento y selección, la visión de una efectiva gestión de la diversidad es que la entidad se caracterice por una cultura que fomente y valore las diferencias culturales, incorporando de manera sincera y equitativa a todos los miembros de la organización a través del pluralismo.

Variables de estudio

- Calidad de vida en el trabajo.

Dentro de las mejoras que puede traer la calidad de vida en el trabajo se encuentran, el fortalecimiento psicológico, físico, productivo, de adaptación y motivación que puede

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

traer sobre los colaboradores, inclusive para la sociedad este concepto podría ayudar a los gobiernos a combatir problemas como, salud mental, abuso de drogas, alcohol e inequidad de ingresos. (Saklani, 2003).

Para (Igbaria, 1994), el concepto de calidad de vida abarca una amplia gama de fenómenos organizacionales, principalmente el grado en que los miembros de una organización son capaces de satisfacer necesidades personales importantes a través de su experiencia en la organización.

- Gestión del desempeño

La gestión del desempeño está enfocada en fomentar y motivar un alto rendimiento a través de la definición de objetivos claros, identificando necesidades de desarrollo y aprendizaje. (Blackman, 2015). Sumado a lo anterior es importante destacar que, para ejecutar gestión del desempeño, se requiere una medición precisa a nivel individual y para todos los trabajadores: dentro de los beneficios de la gestión del desempeño se encuentran la capacidad que se tiene de recuperar (remediar) a los colaboradores, es decir identificar desempeños insuficientes, y brindarles efectivo coaching, es una herramienta valiosa (Klerman, 2005)

- Capacitación

Recientes investigaciones, muestran que las inversiones en capital humano, incluida la capacitación, están positivamente relacionadas al desempeño organizacional, El alcance de las actividades de capacitación y desarrollo, varían de una organización a otra, estas actividades incluyen programas de capacitación a todos los niveles (Srimannarayana, 2011)

La capacitación del talento humano hace parte de la cultura organizacional de toda compañía, y permite que los colaboradores tengan las competencias adecuadas para el desarrollo de sus labores, adicionalmente ayuda al clima laboral debido a que facilita que el talento humano se sienta parte de la entidad a la que pertenece y que esta se preocupa por el desarrollo que se tiene dentro de la organización. (Changuán, 2020)

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

- Liderazgo

El liderazgo es definido por (Jacobs y Jaques, 1990), como un proceso de dar sentido al esfuerzo colectivo, y realizando así mismos esfuerzos para expandir el esfuerzo realizado. Según el autor (Bass), existen tres elementos fundamentales en cualquier líder transformador; a.) el carisma: proceso en el cual el líder evoca en sus seguidores, emociones fuertes, así como sentimiento de identificarse con las personas b.) estimulación intelectual; incrementar la toma de conciencia de los problemas y hacer que las personas vean las situaciones desde otra perspectiva, y c.) la consideración individualizada: que involucra apoyo, estímulo y desarrollo entre seguidores. (Kaufmann, 1997)

La relevancia que la dirección está asociada con el liderazgo implica en la incidencia que esta tiene en las diversas dimensiones de la actividad empresarial (miembros, entorno y organización), manteniéndola unida, incrementando el desempeño y manteniendo adecuada motivación para alcanzar las metas y fomentando el sentido de pertenencia. (Rozo-Sánchez, 2019)

- Compensación

La compensación es el conjunto de recompensas que los trabajadores reciben en intercambio de su trabajo (salarios, prestaciones). El gran reto de la compensación está en encontrar un equilibrio entre la satisfacción de los colaboradores y la capacidad de competir de la empresa, que considere el interés de la entidad a largo plazo, las realidades de los mercados, y el principio ético que el trabajo debe proporcionar una vida digna a quienes lo llevan a cabo. (Werther, 2019).

Se considera importante el establecimiento de objetivos en los modelos de compensación, enfocándose en que estos sean específicos, medibles, alcanzables y que tengan un tiempo determinado de consecución. (Corral, 2006)

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

- Identidad

Las identidades organizativas son importantes, porque moldean la forma en que las personas procesan la información y que afectan a la vez su satisfacción, como su efectividad (Andrews, 2002).

La identidad es todo aquello que permite distinguir a la entidad como singular y diferente de las demás, lo cual se materializa a través de una estructura. (Flores, 2004) La identidad organizacional afecta las diferentes acciones que influyen la forma como la organización es percibida externamente, tal es el caso de los valores compartidos, las políticas que promueven la marca entre otros. (Contreras Armenta, 2011).

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Metodología

Enfoque y alcance de la investigación

A continuación detallamos los 5 descriptores básicos de la presente investigación: Por su propósito, corresponde a una investigación aplicada, teniendo en cuenta que está centrada en resolver una problemática o necesidad en una situación particular, en este caso un problema de tipo empresarial, la cual está enfocada en la búsqueda del conocimiento para su aplicación, Por su grado de profundidad es una investigación descriptiva por cuanto está enfocada en definir un fenómeno particular, en este caso el alto nivel de rotación de colaboradores del restaurante el boliche, de acuerdo a su fuente de datos es una investigación mixta, por cuanto se prevé utilizar información de carácter cualitativo (entrevistas individuales) y cuantitativo (encuestas y cuestionarios). (Hernandez-Sampieri, 2020)

Por su inferencia, esta investigación es inductiva, teniendo en cuenta que basados en la recolección y análisis de datos se buscara llegara probables conclusiones, finalmente por su temporalidad, esta es una investigación transversal, teniendo en cuenta que las variables en cuestión serán analizadas una sola vez, para de allí extraer las respectivas posibles soluciones al problema. (Bernal, 2015)

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Población y muestra

Tabla 1. Partes interesadas

Parte interesada	Descripción	Selección
Colaboradores	Corresponden a 13 colaboradores, encargados de la operación del restaurante. Tienen expectativas en términos de continuidad del negocio, pago de salarios y beneficios.	(SI)
Socio (Tomador de decisiones)	Propietario del restaurante. Define la estrategia, y sus principales expectativas son garantizar la continuidad del negocio, y obtener rentabilidad financiera.	(SI)

Nota: (Elaboración propia)

Para definir la población, se incluirán a las partes interesadas que tienen relación directa con el problema planteado, en este caso el instrumento definido será aplicado a los colaboradores y al socio (tomador de decisiones). El aporte de los colaboradores a la investigación radica en que son partes activas en el problema planteado relacionado con la alta rotación, y sobre los cuales se prevé estará direccionada la respuesta y las posibles conclusiones. De otro lado, el tomador de decisiones (socio) es parte fundamental de la investigación teniendo que, para alcanzar sus expectativas finales de rentabilidad, debe garantizar un adecuado ambiente de trabajo y una cultura organizacional a sus colaboradores, logrando beneficios mutuos entre dichos interesados.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Instrumento

El primer instrumento de medición propuesto corresponde a una encuesta, la cual será aplicada al 100% de los colaboradores de la entidad. Este instrumento ha sido elaborado con base en el marco teórico planteado, donde se identificaron las variables más relevantes en el proceso de responder el problema planteado. Estas variables (calidad de vida en el trabajo, gestión del desempeño, capacitación, liderazgo, compensación, e identidad), son explicadas en el apartado anterior, y constituyen la base del diagnóstico y planteamiento de la solución al problema.

A continuación, se detalla aspectos claves del instrumento:

Tabla 2. Variables y numero de preguntas del instrumento

Variable	Numero de Preguntas
Calidad de vida en el trabajo	8
Gestión de desempeño	7
Capacitación	5
Liderazgo	9
Compensación	5
Identidad	6
Total, Preguntas	40

Nota: (Elaboración propia)

- Escala de Likert

Técnica creada en 1932, por el estadounidense Rensis Likert, quien introdujo un método para medir actitudes. En su investigación, Likert describió un método simple para construir una escala de actitudes, construida sobre la premisa que los grupos de preguntas relacionadas entre sí miden la actitud de un sujeto sobre algún tema abordado por dichas preguntas. Likert demostró que sumando las respuestas de las preguntas

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

planteadas resultaría en una útil y trazable medida de la actitud subyacente. (Batterton, 2017)

Las respuestas de esta investigación están planteadas de acuerdo con la escala de Likert, dependiendo de los posibles tipos de respuesta los cuales pueden ser, de acuerdo, frecuencia, importancia, y probabilidad. En la totalidad de las preguntas se plantean 5 opciones de respuestas.

El segundo instrumento definido corresponde a una entrevista a profundidad, dirigida al socio de la entidad, definida como una de las principales partes interesadas. Aquí se espera plantear preguntas abiertas enfocadas a las mismas variables, planteadas en la encuesta de los colaboradores, con el fin de recibir su percepción desde la posición de toma de decisiones.

Tabla 3. Ficha técnica – Cuestionario

Ficha técnica	
Instrumento	Cuestionario estructurado, compuesto principalmente por preguntas de carácter simple y múltiple.
Fecha de Aplicación instrumento	Primer semestre 2024
Grupo Análisis	Colaboradores restaurante el Boliche
Recolección de información	Encuesta aplicada en forma presencial y vía web a cada uno de los colaboradores del restaurante
Muestra	Teniendo en cuenta que las poblaciones seleccionadas son reducidas, se tomará el 100% de la población de colaboradores, a quienes se les dirigirá el cuestionario planeado.

Fuente (Elaboración propia)

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Tabla 4. Ficha técnica – Entrevista

Ficha técnica	
Instrumento	Entrevista individual
Fecha de Aplicación instrumento	Primer semestre 2024
Grupo Análisis	Socio Restaurante el boliche
Recolección de información	Entrevista realizada en forma presencial, y grabada en medio digital
Muestra	NA

Resultados

Entrevista a propietario.

Variable	Pregunta	Respuesta
Liderazgo	1) ¿Qué tipo de liderazgo promueve la organización, como se manifiesta este estilo de liderazgo en el día a día?	Rta // El liderazgo esta centralizado en mayor proporción a las decisiones más tomadas como propietario del restaurante.
Liderazgo	2) ¿Considera que el modelo de liderazgo actual es el indicado para la organización?	Rta // Considero que sí, teniendo en cuenta el tamaño del restaurante. Algunas decisiones son delegadas al administrador
Gestión del desempeño	3) ¿Cómo participan los colaboradores de la planeación? De qué forma se comunican los objetivos a todos los empleados	Rta // Actualmente no tenemos una definición específica de objetivos, ni una forma determinada de comunicarla a los colaboradores.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Compensación	4) ¿El salario es el factor más importante para que una persona prefiera trabajar en esta organización?	Rta// Contratamos a personas muy jóvenes que claramente le dan prioridad a la compensación, para efectos de costear sus gastos universitarios entre otros.
Gestión del desempeño	5) ¿Se valora la experiencia en los procesos de contratación?	Rta // La experiencia es valorada para posiciones específicas como administrador y chef. Para otras posiciones no es un factor relevante.
Identidad / Liderazgo	6) ¿Desde su perspectiva cual es el nivel de satisfacción de los empleados con el ambiente laboral, el liderazgo y el reconocimiento? ¿Qué medidas se toman para mejorar estos aspectos?	Rta // Considero que es un tema que se debe mejorar, teniendo en cuenta el alto índice de rotación de empleados.
Calidad de vida en el trabajo	7) ¿Se han implementado políticas y prácticas destinadas a la retención de empleados?	Rta // No, por eso estoy interesado en recibir retroalimentación acerca de estos temas.
Calidad de vida en el trabajo	8) ¿Cómo es la cultura organizacional y el ambiente de trabajo en el restaurante? ¿Como se fomenta la motivación y el compromiso entre los empleados?	Rta // La cultura está muy centrada en la atención al cliente, nuestros comportamientos y resultados giran en el valor que le podemos ofrecer a nuestros clientes.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Capacitación / Gestión del desempeño	9) ¿Qué oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional se ofrecen a los empleados? ¿Cómo se evalúa su desempeño y se les brinda retroalimentación?	Rta // Por el tamaño del restaurante, las oportunidades de crecimiento y desarrollo son limitadas. El administrador es quien controla el desempeño de los colaboradores mediante reuniones mensuales
Identidad	10) ¿Ha identificado el restaurante alguna tendencia o problema común que pueda estar contribuyendo a la alta rotación de empleados? ¿Qué medidas se han tomado o se planean para abordar estas problemáticas?	Rta // Estamos interesados en hacer algunas inversiones, para fortalecer aspectos relacionados con desempeño, reconocimiento y compensación.

Las preguntas planteadas al propietario del restaurante están enfocadas en las mismas variables sujeto al estudio. Las preguntas fueron planteadas para respuestas abiertas, a diferencias de las que fueron incluidas en el instrumento dirigido a los colaboradores.

Introducción

Las encuestas fueron aplicadas a los colaboradores del restaurante el Boliche, enviadas a los correos electrónicos personales, indagando acerca de las 5 variables objeto de estudio. (Calidad de vida en el trabajo, gestión del desempeño, capacitación, Liderazgo, compensación, e identidad).

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Todas las preguntas fueron planteadas con valores ordinales del 5 al 1, en donde 5 representa opiniones totalmente de acuerdo, muy equilibrada, siempre, muy frecuentemente, y 1 representa opiniones de totalmente en desacuerdo, muy desbalanceada, y nunca.

De esta manera, las respuestas con un valor de 5 determinaran percepciones favorables acerca de las preguntas de cada dimensión planteada; contrario a ello, las respuestas con un valor de 1 representaran percepciones negativas. Las respuestas de 3 a 2, (3= Ocasionalmente, algunas veces, indeciso, y 2= En desacuerdo, raramente, casi nunca) si bien no representan respuestas radicales, consideramos que deben tenerse en cuenta en la definición de propuestas, teniendo en cuenta la sensibilidad que estos temas conllevan respecto de la percepción que tienen los colaboradores sobre su lugar de trabajo.

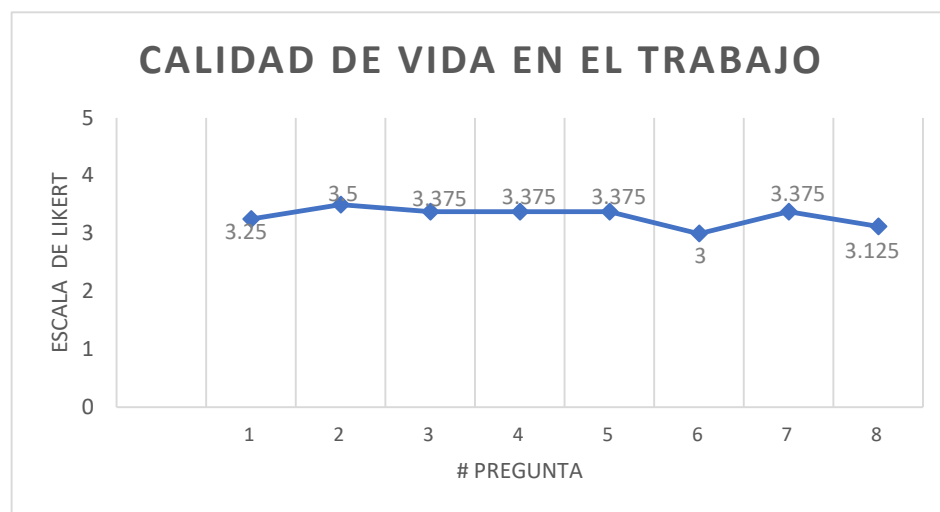
Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Análisis General por Variable planteada

- *Calidad vida en el trabajo*

Esta variable consta de 8 preguntas, y los resultados se muestran a continuación.

Grafica 1. Resultados Generales. (Calidad de vida en el trabajo)

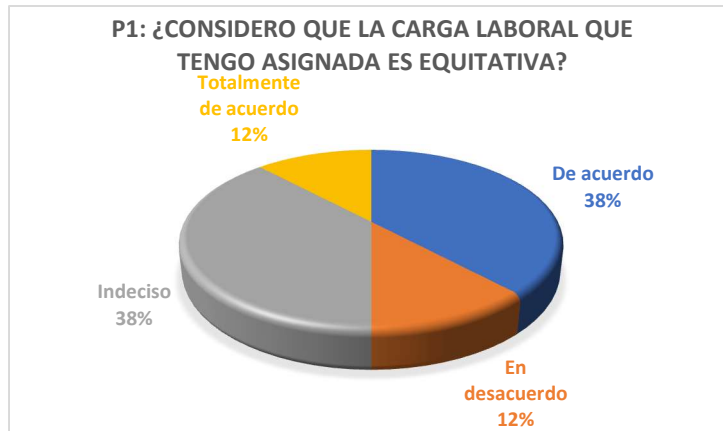


Nota: Elaboración propia

Las opiniones en promedio de los colaboradores de la compañía respecto a esta variable oscilaron entre 3, y 3.5, correspondiendo a las calificaciones más bajas de las 5 variables evaluadas. Por la relevancia para esta investigación se detalla la totalidad de las 8 respuestas planteadas.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

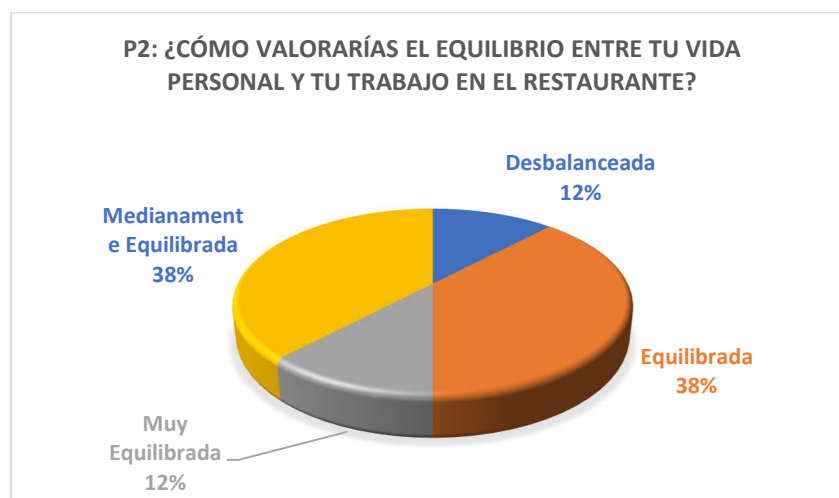
Grafica 2. P1. Carga Laboral



Nota: Elaboración Propia

El 38% de los colaboradores respondieron como “indecisos” acerca de si la carga laboral era equitativa, versus un porcentaje similar del 38%, en donde respondieron “De acuerdo”. Estas dos correspondieron a las respuestas más significativas de las 5 que se plantearon.

Grafica 3. P2. Equilibrio vida personal y laboral

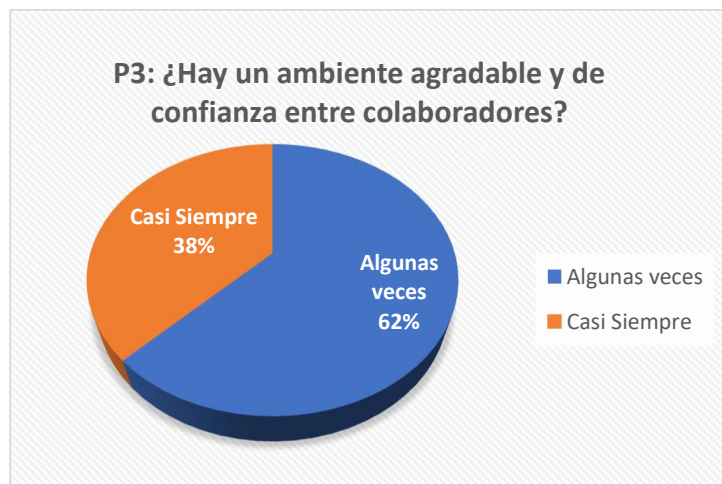


Nota: Elaboración propia

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

El 38% de los colaboradores respondieron como “Medianamente equilibrados”, la relación vida personal y trabajo en el restaurante, contra un 38% de colaboradores que respondieron esta una relación “Equilibrada”.

Grafica 4. P3. Ambiente entre colaboradores



Nota: Elaboración propia

El 62% de los colaboradores respondieron “Algunas veces”, a la pregunta de si hay un ambiente agradable de confianza entre colaboradores, contra un 38% que respondieron “casi siempre”

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

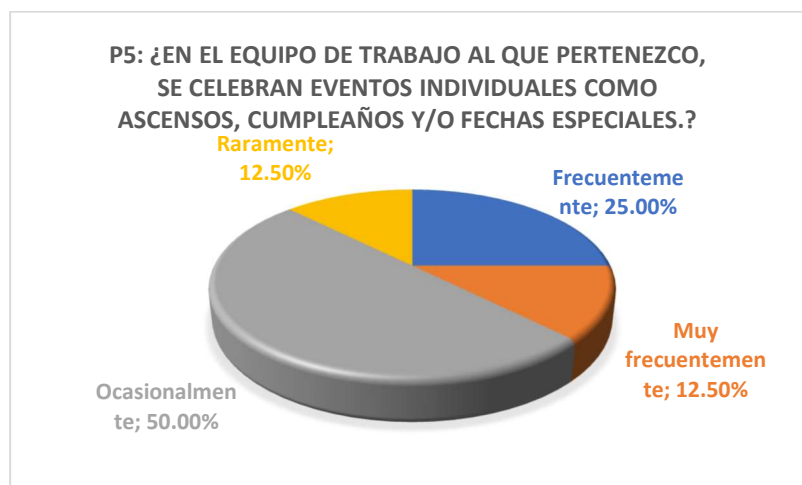
Grafica 5. P4. Libertad de expresión de puntos de vista



Nota: Elaboración propia.

El 50% de los colaboradores respondieron “Algunas veces”, a la pregunta de si puede expresar sus puntos de vista con libertad, sin temor a represalias, seguido del 25% de colaboradores que respondió la opción “casi siempre”

Grafica 6. P5. Celebración de eventos especiales

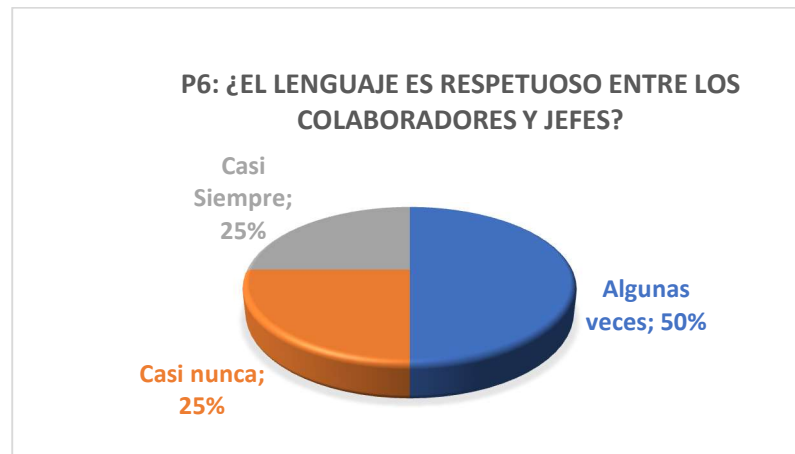


Nota: Elaboración propia

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

El 50% de los colaboradores respondieron que la celebración de fechas especiales se realiza “ocasionalmente”, frente a un 25% que considera que esto se hace “frecuentemente”.

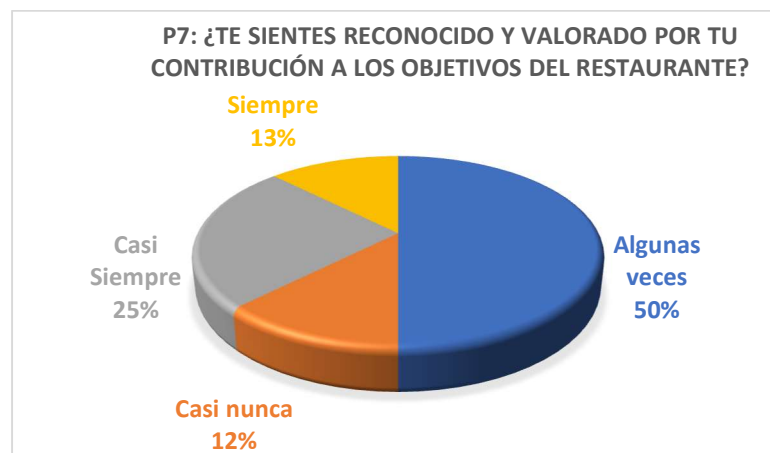
Grafica 7. P6. Lenguaje entre colaboradores y jefes



Nota: Elaboración propia

El 50% de los colaboradores respondieron “algunas veces” a la pregunta de si el lenguaje entre los colaboradores y jefes era respetuoso, un 25% respondió “casi nunca”, esta respuesta genera una percepción negativa de cerca del 75%.

Grafica 8. P7. Valoración por la contribución realizada



Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

El 50 % de los colaboradores respondieron “algunas veces”, si se sienten reconocidos y valorados por su contribución al restaurante, a su vez un 12% respondió “casi nunca”, lo que implica un peso negativo de esta respuesta de un 62%.

Grafica 9. P8. Familiaridad con el lugar de trabajo



Nota: Elaboración propia.

El 62% de los colaboradores, respondieron “algunas veces” a la pregunta de si el lugar de trabajo es un espacio familiar para trabajar, el 13% respondió “casi nunca”, lo que representa un 75% de percepción desfavorable sobre esta pregunta.

En el análisis de esta variable, se identifican los siguientes aspectos con percepciones de tendencia negativa:

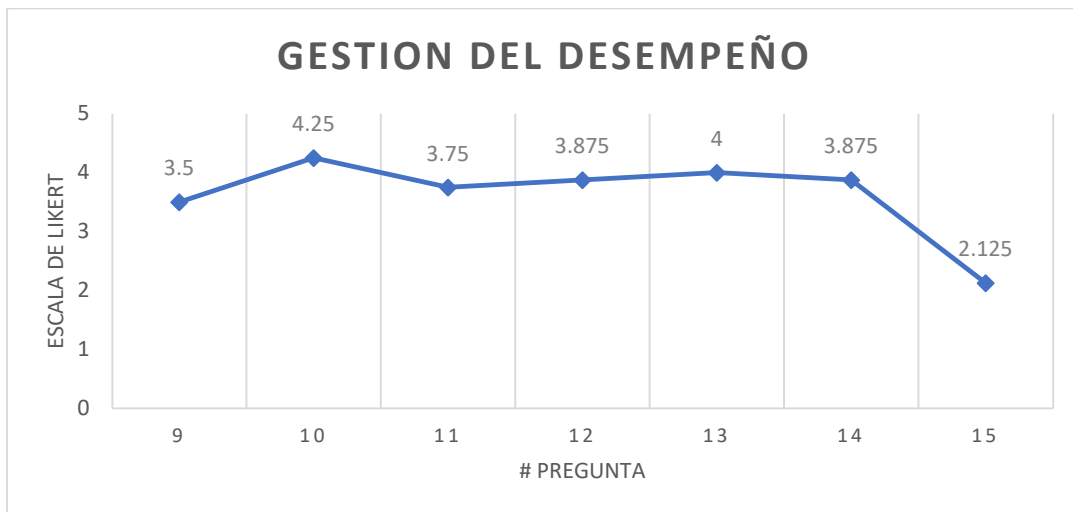
- ✓ Carga Laboral
- ✓ Lenguaje y comunicación entre colaboradores
- ✓ Familiaridad con el lugar de trabajo
- ✓ Reconocimiento (Contribución a objetivos)

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

- *Gestión del desempeño*

Esta variable consta de 7 preguntas y los resultados se muestran a continuación

Grafica 10. Resultados generales (Gestión del desempeño)



Nota: Elaboración propia

El análisis de esta variable muestra percepciones positivas por parte de los colaboradores, respecto a la forma como se mide y gestiona el desempeño, aspectos como la claridad en las funciones y los resultados que se esperan del empleado (Pregunta 10) son evaluados con un promedio de 4.25 (donde 5 es la percepción más favorable), los colaboradores entienden como su trabajo aporta al cumplimiento de los indicadores de desempeño definidos, esta percepción alcanza en promedio un 4 (Sobre 5). (Pregunta 13)

De otro lado los aspectos evaluados negativamente por los colaboradores en esta variable se relacionan con la forma como se reconocen y premian los logros y el rendimiento sobresaliente, alcanzando esta una percepción promedio de apenas 2.125 (Sobre 5). (Pregunta 15). (Ver grafica).

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Grafica 11. P15. Reconocimiento sobre el desempeño



Nota: Elaboración propia

El promedio de 2.125 en la pregunta 15, es explicado por que las percepciones de los colaboradores fueron enfocadas en respuesta del 37% “Algunas veces”, 38% “Casi nunca” y 25% “Nunca”,

En el análisis de esta variable los principales aspectos con oportunidades de mejora son:

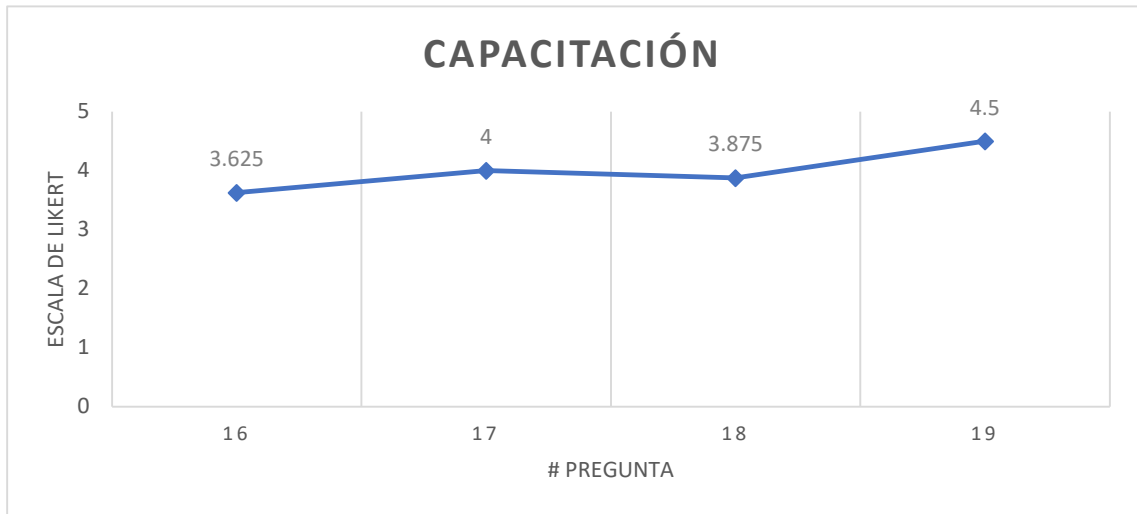
- Reconocimiento (Rendimiento sobresaliente)
- Retroalimentaciones periódicas al desempeño
- Comunicación sobre fortalezas

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

- *Capacitación*

Esta variable consta de 5 preguntas, los resultados se muestran a continuación:

Grafica 12. Resultados generales (Capacitación)



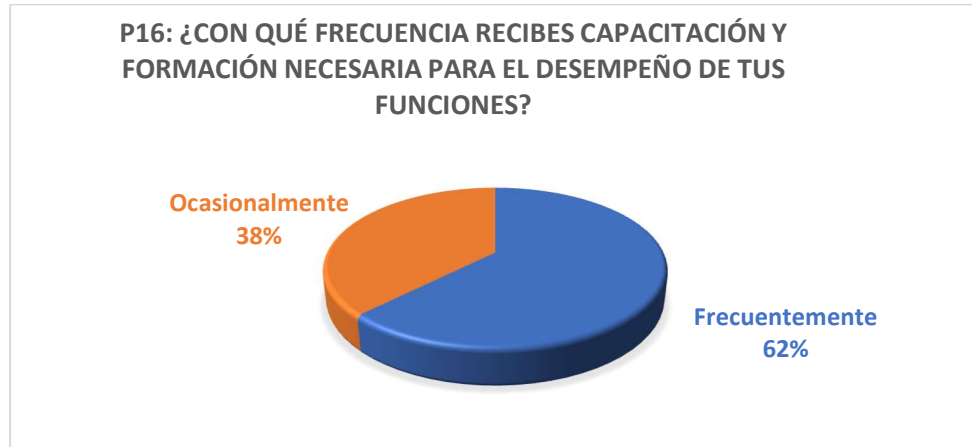
Nota: Elaboración propia

La variable capacitación muestra respuestas con percepciones favorables por parte de los colaboradores, entre las cuales se destacan la utilidad de la capacitación brindada para el mejoramiento de las habilidades (Pregunta 17), la cual recibió una percepción de 4, y la efectividad del proceso de inducción y capacitación para el desarrollo de tareas encomendadas (Pregunta 19), respuesta que alcanzo un promedio de 4.5.

Para destacar en esta variable, la pregunta 16, que, aunque tiene un promedio de 3.625, el 62% de los colaboradores consideraron una adecuada frecuencia de capacitación y formación para el desempeño de sus funciones, contra un 38% que consideraron que esto se desarrolla ocasionalmente.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

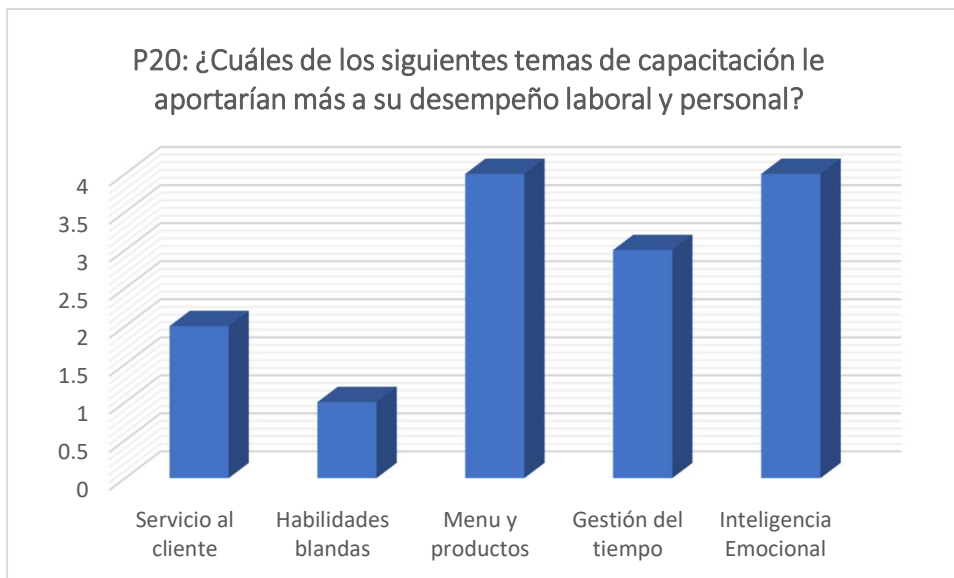
Grafica 13. P16. Frecuencia de capacitación



Nota: Elaboración propia

Finalmente, en esta variable se ha incluido la pregunta 20, la cual es de selección específica, en donde se consultan, los temas de capacitación que más le aportarían al desempeño laboral y personal.

Grafica 14. P20. Temas de capacitación



Nota: Elaboración propia

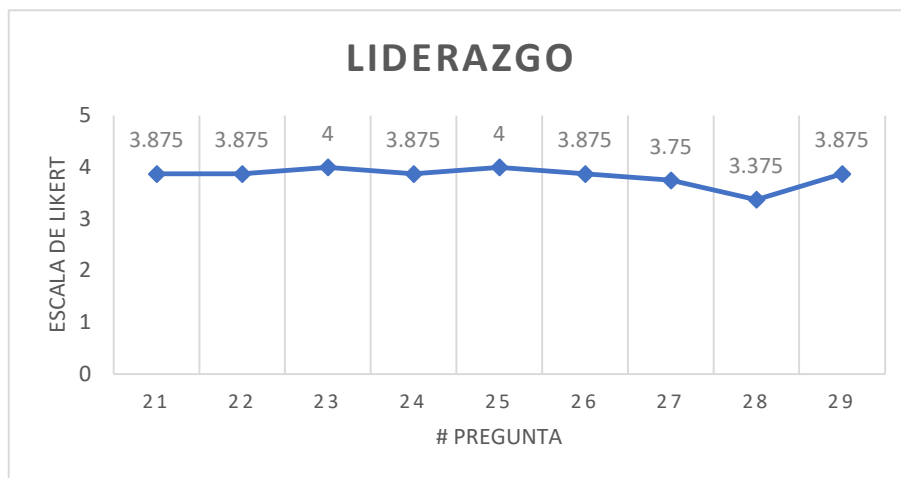
Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

De acuerdo con las opciones planteadas, los temas relacionados con Menú y Productos, Gestión del tiempo, e inteligencia emocional, fueron las opciones que para los colaboradores más aportarían a su desempeño laboral y personal.

- *Liderazgo*

Esta variable consta de 9 preguntas. Los resultados se detallan a continuación

Grafica 15. Resultados generales (Liderazgo)

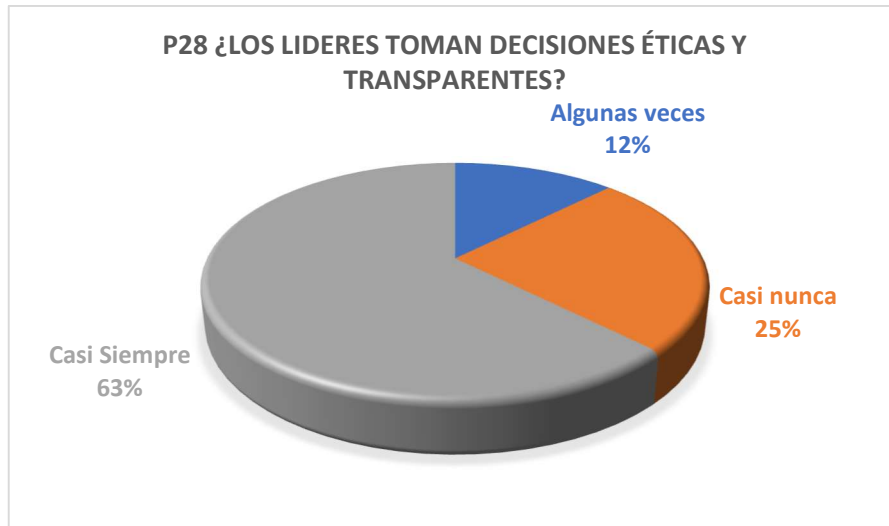


Nota: Elaboracion propia

La variable de Liderazgo registra percepciones por encima de 3.875 en más del 75% del total de preguntas realizadas, el punto más bajo está relacionado con la pregunta 28, en donde el promedio es de 3.375

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Grafica 16. P28. Decisiones de los lideres



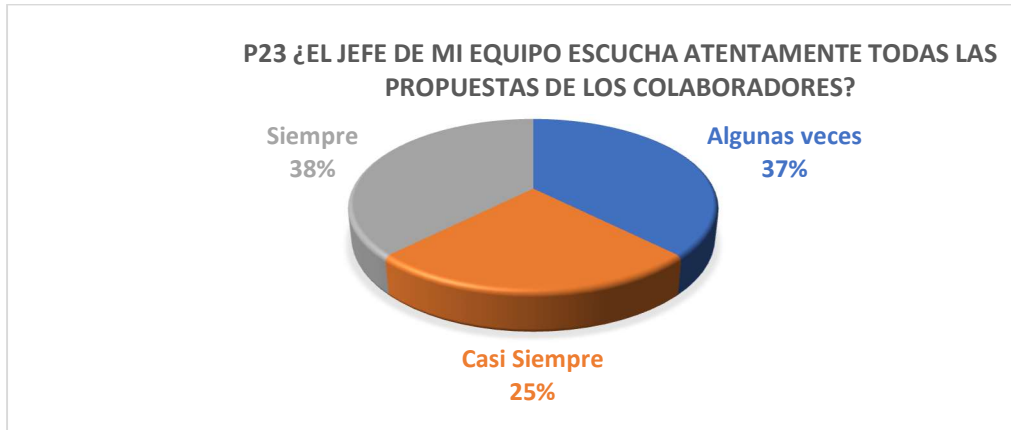
Nota: Elaboración propia

En esta pregunta el 63% de los colaboradores consideran que “casi siempre”, los lideres toman decisiones éticas y transparentes, seguido de un 25% que respondieron “casi nunca” y 12% “Algunas veces”

Las preguntas con las mejores percepciones en la variable de Liderazgo con la pregunta número 23 y 25, relacionadas directamente con la forma como los lideres escuchan las propuestas de sus colaboradores, y la coherencia en las directrices dadas.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

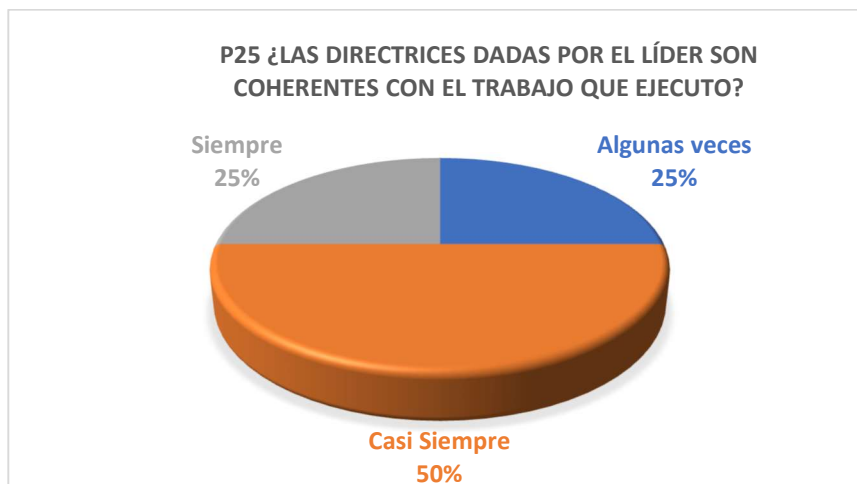
Grafica 17. P23. Capacidad de escucha de los lideres



Nota: Elaboración propia

En la pregunta 23, el 63% de los colaboradores, manifiestan que el jefe del equipo escucha atentamente las propuestas de los colaboradores, con respuestas de “Siempre” y “casi siempre”, contra un 37% que indica que “Algunas veces”.

Grafica 18. P25. Coherencia en directrices dadas.



Nota: Elaboración propia

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Mientras tanto en la pregunta 25, el 75% de los colaboradores manifiestan que los lideres son coherentes con el trabajo que ejecutan con respuestas de “Siempre” y “casi siempre”, contra un 25% que manifiesta “Algunas veces”.

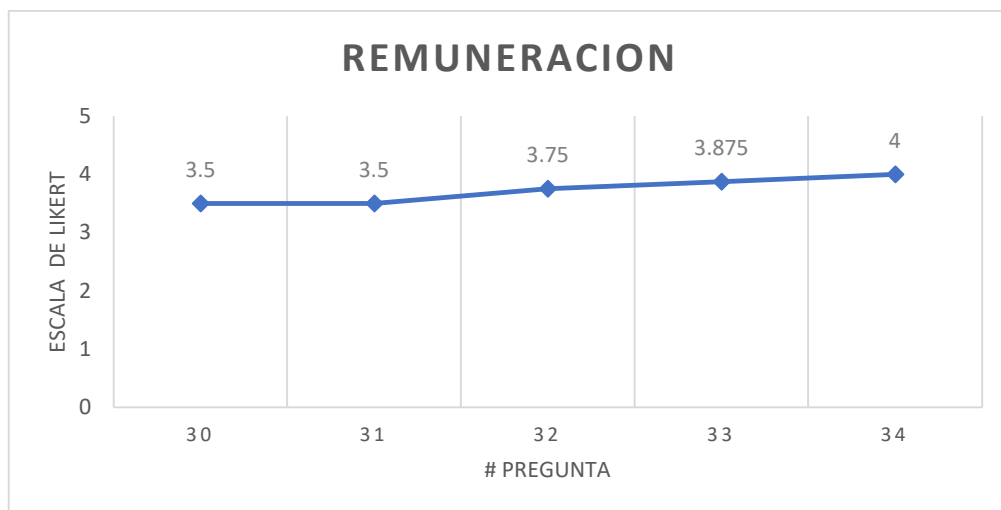
En el análisis de esta variable los principales aspectos con oportunidades de mejora son:

➤ Decisiones éticas y transparentes.

- *Remuneración*

Esta variable consta de 5 preguntas. Los resultados se detallan a continuación

Grafica 19. Resultados generales (Remuneración)



Nota: Elaboración propia

En la variable remuneración las respuestas con percepciones más bajas fueron relacionadas con las preguntas 30 y 31, las cuales corresponden con la motivación relacionada con la compensación actual.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

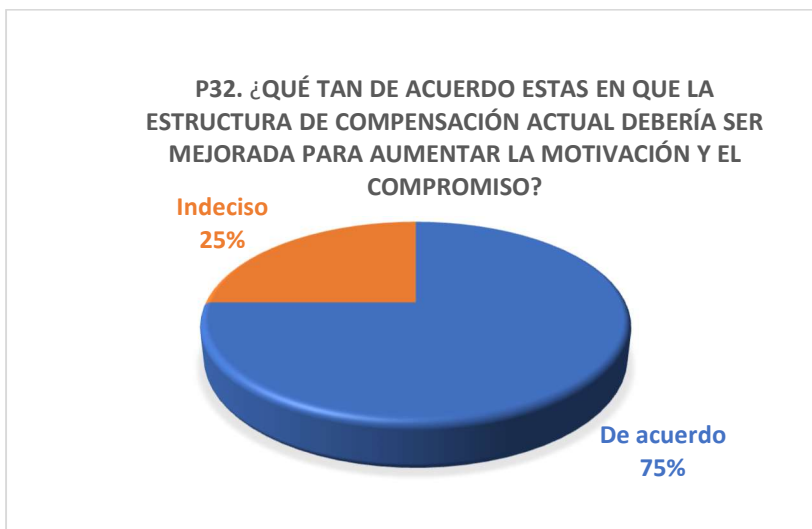
Grafica 20. P30. Motivación con base en la compensación



Nota: Elaboración propia

Como lo indica la gráfica, el 62% de los colaboradores respondieron que se encuentran medianamente motivados por la compensación actual recibida. El restante 38% tiene una percepción de “motivado” y “muy motivado”. El alto porcentaje en la percepción “medianamente motivado”, puede incluir algún grado de insatisfacción, que será tomada en cuenta en el planteamiento de estrategias.

Grafica 21. P32. Opinión acerca de la estructura de compensación



Nota: Elaboración propia.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

En la pregunta 32, el 75% de los colaboradores están de acuerdo con que la estructura de compensación debería ser mejorada para aumentar la motivación y el compromiso, en línea con lo evidenciado en la pregunta 30, donde los colaboradores reflejan que tienen medianamente motivación debido a la compensación recibida.

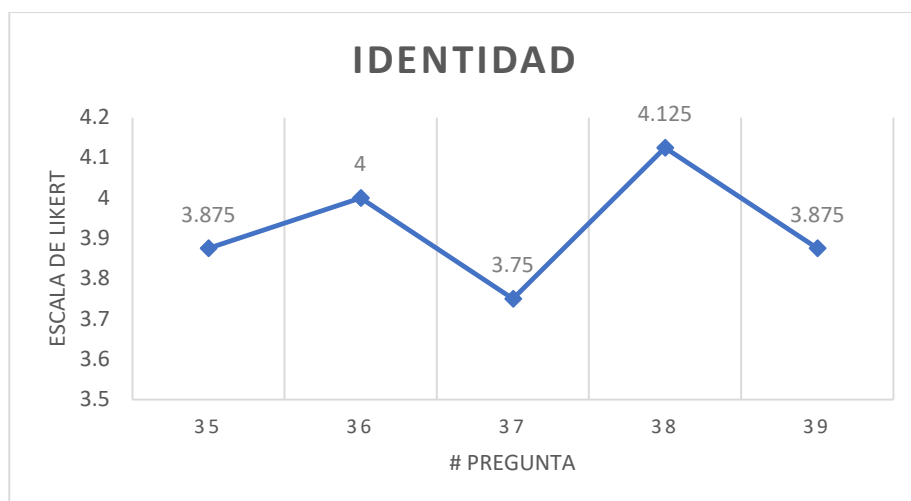
En el análisis de esta variable los principales aspectos con oportunidades de mejora son:

➤ Estructura de compensación.

- *Identidad*

Esta variable consta de 5 preguntas. Los resultados se detallan a continuación

Grafica 22. Resultados generales (Identidad)



Nota: Elaboración propia

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

En la variable identidad, las percepciones favorables fueron identificadas en las respuestas de las preguntas 36, relacionada con el conocimiento de los objetivos del restaurante, y la pregunta 38, relacionada con la importancia de los valores organizacionales en el día de a día del trabajo.

De otro lado las percepciones menos favorables se identifican en la pregunta 37, relacionada con la oportunidad de aprender conocimientos nuevos, y en la pregunta 39, donde se consulta acerca de si se siente orgulloso de trabajar en el restaurante.

Grafica 23. P39. Orgullo de trabajar en el restaurante



Nota: Elaboración propia

En esta pregunta el 63% de los colaboradores, responden que están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, de si se sienten orgullosos de trabajar para el restaurante, mientras que un 38% menciona que se encuentra “indeciso”, elemento que será incluido dentro de las estrategias planteadas al final del documento.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Propuestas de solución

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Calidad de vida en el trabajo.	Mejorar la carga laboral de los funcionarios del restaurante	Utilizando herramientas de analítica de datos, se busca predecir la demanda de clientes durante el año, con el fin de tener una previsión semestral de los requerimientos de personal. Se busca garantizar que haya suficiente recurso humano en los momentos de mayor demanda, y que a partir de la eficiencia del proceso se reduzcan costos laborales, a su vez en temporadas de bajo operatividad, definir actividades de apoyo (limpieza, mantenimiento, capacitación), garantizando un balance de la carga laboral de los trabajadores.	Administrador	Reducción primer año 40% horas extras Reducción segundo año 40% horas extras Reducción segundo año 20% horas extras	En el último año 2023, se pagaron 25 millones de pesos por conceptos de horas extras.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Calidad de vida en el trabajo	Implementación "Chequera de tiempo"	Teniendo en cuenta el alto número de colaboradores que cursan estudios universitarios, se otorgara un beneficio denominado "chequera de tiempo", que consiste en otorgar 8 horas semestralmente a cada colaborador, destinado a realizar actividades de su universidad, o en su defecto diligencias que requieran tiempos específicos. El control de esta actividad será ejecutado por el administrador, quien debe aprobar la utilización de este beneficio.	Administrador	Calificación mínima del 80% en la encuesta anual de satisfacción, en la variable de flexibilidad	3 .000.000 COP, anual. (Considerado de acuerdo con el valor de las horas de trabajo de los funcionarios operativos)

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Capacitación / Gestión del desempeño	Plan de capacitación para colaboradores	Teniendo en cuenta que se podrán pronosticar temporadas altas y bajas de operatividad en el restaurante, se definirá una política de capacitación enfocada en una plataforma de cursos online, donde se le brindará al funcionario una amplia gama de cursos, (habilidades blandas, operativos, servicios al cliente, cocina, etc.), que podrá desarrollar en dichos periodos de tiempo. Anualmente la administración definirá un plan de capacitación requerido para cada funcionario, el cual estará dividido entre cursos obligatorios, y cursos de elección propia del funcionario	Administrador	El funcionario deberá cumplir como mínimo con el 80% del plan de capacitación definido por la administración.	3.200.000 cop / Año. Suscripción 8 funcionarios

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Calidad de vida en el trabajo / Liderazgo	Mejorar y propender por una mejor comunicación entre jefes y personal operativo del restaurante.	Formalizar la implementación de una encuesta de satisfacción laboral, realizada anualmente, que mida aspectos claves de la gestión del recurso humano y la satisfacción del empleado. Esta encuesta debe incluir la evaluación de aspectos como, la comunicación, las condiciones de trabajo, prevención de riesgos, reconocimiento, remuneración, liderazgo, motivación, etc. La medición de los resultados será realizada anualmente, en una reunión formal entre el administrador y el propietario del restaurante, con el fin de generar planes de acción.	Administrador y Propietario	100% de los colaboradores deberán responder la encuesta de carácter anual.	Honorarios Profesional recursos humanos, \$4.000.000 Cop. (Una sola vez)

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Gestión del desempeño / Calidad de vida en el trabajo.	Implementación de focus group trimestrales.	<p>Ejecución de focus group trimestrales en conjunto con los funcionarios operativos de la entidad, con el fin de discutir asuntos específicos de clima organizacional.</p> <p>Estos serán liderados por el jefe inmediato, quien deberá levantar un documento acerca de los temas discutidos, y las soluciones planteadas. El jefe inmediato deberá garantizar el seguimiento de las decisiones que allí se tomen.</p>	Administrador	Actas de seguimiento de los focus group trimestrales, donde se detalle, participantes, decisiones tomadas, acciones de mejora.	No requiere inversión en dinero.

**Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de
disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el
restaurante el boliche.**

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Gestión del desempeño / Calidad de vida en el trabajo. / Liderazgo / Remuneración.	Bonificación para el líder encargado de direccionar los focus groups	<p>Premiar al líder encargado de direccionar los planes de acción que surjan de la ejecución del focus group, generando como resultado de la aplicación de la encuesta anual una percepción favorable mínimo del 80% por parte de los colaboradores, en las variables, Habilidad gerencial, trato justo, colaboración e interés por la persona.</p> <p>El reconocimiento será de un bono no salarial equivalente al 50% del valor del salario del funcionario supervisor.</p>	Administrador	Calificación mínima del 80% por parte de los colaboradores, en los rubros mencionados	\$3.000.000 Cop (Al año)

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
<p>Gestión del desempeño / Calidad de vida en el trabajo. / Liderazgo / Remuneración</p>	<p>Otorgar un reconocimiento monetario a los funcionarios, por cumplimiento de objetivos.</p>	<p>Anualmente el propietario y el administrador del restaurante definirán los objetivos anuales tanto operativos, como financieros.</p> <p>Mensualmente, el propietario y el administrador se reunirán para medir el cumplimiento de los objetivos, y de antemano, tomar acción, en caso de que las desviaciones de los objetivos estén ligados al desempeño de los trabajadores.</p> <p>Anualmente se revisará el cumplimiento de los objetivos operativos, y financieros. En el caso del cumplimiento de estos, se otorgará una bonificación no salarial anual, correspondientes al 40% del salario del colaborador.</p>	<p>Propietario y administrador</p>	<p>Calificación mínima del 80% por parte de los colaboradores, en la encuesta de satisfacción.</p> <p>Cumplimiento de objetivos definidos por la administración.</p>	<p>La bonificación del 40% equivale a 10.000.000 (Cop) al año.</p>

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

<p>Gestión del desempeño</p>	<p>Implementar la retroalimentación 360 grados.</p>	<p>Formalizar la implementación de una encuesta de retroalimentación 360 grados, realizada anualmente, que busque propender por la mejora del desempeño de los colaboradores, identificar oportunidades de desarrollo, promover la imparcialidad, y reforzar las competencias básicas.</p> <p>Cada empleado deberá tener como mínimo 4 evaluaciones, en donde se incluirán pares, jefes inmediatos, o subordinados. Los resultados deberán ser evaluados en conjunto con el empleado y el jefe inmediato, identificando las oportunidades de mejora y las fortalezas en el desempeño.</p> <p>Los empleados que registren las mejores evaluaciones con retroalimentación positivo serán incluidos en un cuadro de honor que será visible para todo el restaurante.</p>	<p>Administrador y propietario</p>	<p>100% de los colaboradores deberán responder la evaluación 360 grados.</p> <p>Los empleados con calificaciones inferiores a 4, deberán comprometerse a un plan de mejoramiento, que será acordado en conjunto con el empleador.</p>	<p>Asesoría de un profesional en recursos humanos para la preparación e implementación de la retroalimentación 360 grados: 3 Millones de pesos. (Una Sola vez)</p>
------------------------------	---	---	------------------------------------	---	--

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Capacitación	<p>Implementar mecanismos y actividades que garanticen un adecuado proceso de inducción de los nuevos colaboradores.</p>	<p>A todos los nuevos colaboradores, se les dará un Kit de bienvenida, que incluirá como mínimo: Delantal con su nombre bordado, recetario del restaurante, y utensilios de cocina.</p> <p>El jefe a cargo le asignara una persona, por el lapso de 15 días (mentor), para que lo guie y responda sus dudas.</p> <p>Videos cortos e infografías que detallen los valores, la misión, la visión, y la estructura del restaurante.</p> <p>Plan de capacitación en asuntos relacionados con: riesgos, procesos internos, servicio al cliente, No negociables, beneficios, ética, etc</p>	<p>Administrador y propietario.</p>	<p>100% de los nuevos colaboradores deberán tomar el plan de capacitación, y al final del proceso, darán una retroalimentación acerca de su percepción de la inducción recibida</p>	<p>Asesoría de un profesional en recursos humanos para la preparación e implementación de plan de capacitación. 4 millones de pesos. (Una Sola vez)</p> <p>Elaboración de videos y cursos corporativos: 5 Millones. (Una sola vez)</p>

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Capacitación / Liderazgo	Velar por un ambiente de trabajo donde se priorizan las decisiones éticas y transparentes.	Se propone diseñar un plan de entrenamiento en habilidades de liderazgo, enfocado en servicio, transformación, y que fortalezca el desarrollo de habilidades como la comunicación efectiva, la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la toma de decisiones estratégicas. En este plan deberán participar el propietario, el administrador del restaurante y los colaboradores con antigüedad superior a 4 años	Administrador y propietario	Los líderes con calificaciones inferiores a 4, deberán comprometerse a un plan de mejoramiento, que será acordado en conjunto con el propietario del restaurante.	Asesoría de un profesional en recursos humanos para la preparación e implementación de plan de capacitación.

**Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de
disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el
restaurante el boliche.**

Variable Aplicable	Propuesta	Tácticas	Responsable	Indicadores	Costos
Compensación / Identidad	Implementar una política de compensación al interior de la organización	<p>Dentro los elementos claves a considerar esta, un análisis de cargos, que identifique las habilidades y conocimientos requeridos, y que evalúe la complejidad y el nivel de responsabilidad de cada área.</p> <p>Se crearán bandas de cargos, determinadas por la experiencia y el desempeño.</p> <p>Banda 1: Sin experiencia a 2 años de experiencia.</p> <p>Banda 2: 3 a 5 años de experiencia.</p> <p>Banda 3: 6 o más años de experiencia.</p> <p>La nivelación de salarios se realizará teniendo en cuenta como referencia los salarios del mercado para puestos similares. Para la nivelación de salarios se tendrá en cuenta la experiencia (años de servicio en la empresa y el sector), Nivel educativo y formación adicional, y habilidades técnicas y blandas relevantes para el puesto.</p>	Propietario	Calificación mínima del 80% por parte de los colaboradores, en la encuesta de satisfacción	La puesta en marcha de la propuesta de nivelación de escala laboral tiene un efecto de incremento del 25% de los gastos de nómina actuales, que equivale a 60 millones de pesos al año.

Propuestas de solución

Discusión

La gestión del recurso humano en pequeñas empresas se ha convertido en un reto para los empresarios, teniendo en cuenta el gran número de variables que deben enfrentar, que le agrega un desafío adicional a los ya existentes de sacar adelante la operación de sus negocios. Entre los principales desafíos esta la alta rotación de colaboradores, influenciada por elementos como la edad de los colaboradores, las perspectivas de vida, el ambiente laboral, entre otros.

Al analizar los resultados arrojados en la aplicación del instrumento, en el restaurante el Boliche, los datos evidencian la importancia de la calidad de vida en el trabajo para la generación actual, y la influencia que esta tiene, en la satisfacción del empleado.

Dentro de esta variable, se identificaron aspectos evaluados con percepciones negativas, que influyen en la alta rotación de colaboradores. Dentro de ellas se encuentran la alta carga laboral, la mala comunicación entre colaboradores y líderes, ausencia de familiaridad con el lugar de trabajo y ausencia de reconocimiento (contribución de objetivos)

De acuerdo a lo anterior podemos determinar necesidades y expectativas dadas en términos de: - nivelación de carga laboral; por cuanto los funcionarios perciben que en altas temporadas de trabajo su carga laboral se incrementa considerablemente, en detrimento de su satisfacción laboral, - Comunicación entre colaboradores; estos perciben deficiencias en el relacionamiento y comunicación a nivel laboral, al no identificar un adecuado acompañamiento y direccionamiento de sus líderes inmediatos, y -reconocimiento: se perciben deficiencias en la forma de reconocer y valorar la contribución a los objetivos de la organización.

La calidad de vida en el trabajo fue la variable peor evaluada por parte de los colaboradores, en donde la totalidad de las 8 preguntas planteadas están por debajo de 4. (en una escala máxima de 5). Estos datos evidencian percepciones negativas en los empleados que darán como resultado inconformismo y posteriores renuncias. A partir de ello, y según (Terrones Mayta, 2024) se constata que un clima organización negativo lleva a altos niveles de insatisfacción laboral, estrés y en última instancia, a una mayor rotación de personal. Un clima organizacional que promueve el bienestar, el desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida personal y laboral reduce las tasas de rotación voluntaria.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

En la gestión del desempeño se tienen percepciones negativas sobre la forma como se reconocen y premian los logros y el rendimiento sobresaliente, esto confirma lo indicado por (Klerman, 2005) que indica que dentro de los beneficios de la gestión del desempeño se encuentra la capacidad de recuperar a los colaboradores, identificando desempeños insuficientes, brindándoles reconocimientos incluyendo coaching.

La variable capacitación refleja percepciones negativas en asuntos relacionados con la frecuencia y la formación necesaria para el desempeño de sus funciones, esto constata lo indicado por (Changuán, 2020) que indica esta variable es relevante en la medición de la rotación de personal por cuanto ayuda al clima laboral debido a que facilita que el talento humano se sienta parte de la entidad a la que pertenece.

El liderazgo registra percepciones negativas relacionadas con la capacidad de toma de decisiones, la capacidad de comunicar, promover soluciones, y dar retroalimentación a sus colaboradores, esto justifica lo mencionado por (Rozo-Sánchez, 2019), que indica que el liderazgo fortalece e incrementa el desempeño, mantiene adecuada motivación, y fomenta el sentido de pertenencia.

Conclusiones

- Durante el desarrollo de este trabajo, se identificaron las variables relevantes que afectan la rotación de colaboradores en el restaurante el boliche, y como resultado del instrumento aplicado, diagnosticamos su nivel de madurez.
Dentro de las variables relevantes consultadas a través de los instrumentos planteados, se identificaron aspectos relacionados con la carga laboral elevada, lenguaje y comunicación entre colaboradores, reconocimiento, y compensación, que fueron evaluados negativamente y que constituyen los factores que dan como resultado la alta rotación de empleados.
- Se identificó que los funcionarios del restaurante el boliche, valoran aspectos como la flexibilidad, el reconocimiento, el respeto y la adecuada comunicación, como elementos claves en la estabilidad laboral esperada en una posición.
- Se planteó una propuesta de valor medible, basada en las variables con percepciones negativas por parte de los colaboradores a través del instrumento aplicado, donde se abordaron aspectos relacionados con enfocadas en el mejoramiento de la carga laboral, beneficios no monetarios (chequera de tiempo), plan de capacitación (inducción y anual) , encuesta de satisfacción laboral, reuniones trimestrales para mejora del clima organizacional, beneficios monetarios (bonificación anual), fortalecimiento de nuevos líderes, y retroalimentación 360 grados.

Referencias Bibliográficas

- Allen, D. G. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
- Alvarez Orozco, D. G. (2020). *Rotacion de Personal ¿Que es y como combatirla?* Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/174180?page=15>. Consultado en; 5 Jun 2024
- Andrews, S. B. (2002). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Reis*, 31-56. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/40184364>
- Batterton, K. A. (2017). The likert Scale What It Is and How To Use It. *Phalanx* 50, 32-39.
- Bernal, C. (2015). Metodología de la investigación. Bogota: Pearson-Prentice Hall.
- Blackman, D. W. (2015). Performance Management Creating High Performance, Not High Anxiety. *ANU Press*, 79-102.
- Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 166-173.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Obtenido de McGraw-Hill: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Contreras Armenta, C. &. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Nova scientia*, 158-179.
- Corral, F. (2006). Recursos humanos: compensación. Obtenido de <https://www.eoi.es/es/file/18662/download>

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

- DANE. (2021). *Encuesta anual de servicios (EAS)*. Obtenido de www.dane.gov.co
- DANE. (2023). *Encuesta Mensual de servicios Bogota - Boletín Técnico*. Obtenido de www.dane.gov.co
- Departamento Nacional de Estadística (DANE). (2021). *Censo economico de Colombia*. Obtenido de www.dane.gov.co
- Dessler, G. (2022). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Pearson Educación: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=25561>
- Dwivedi, S. (2015). Turnover Intentions: "Scale Construction & Validation". *Indian Journal of Industrial Relations*, 452-468.
- Federación Colombiana de Gestion Humana. (2022). *Estudio de Rotacion de Personal*. Bogota.
- Fischer, M. (2009). Diversity management and the business case. En J. R. In K. Kraal, *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets: Discrimination, Gender and Policies of Diversity* (págs. 95–118). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Flores, M. T. (2004). Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 175-192.
- Fundacion para la Fundacion Economica (FEE)- España. (2022). *Por qué la rotación laboral es tan alta para la generación Z y los millennials*. Obtenido de www.fee.org.es
- Gallo, O. G.-M.-C. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(80), 129–140.
- Grant, A. M. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- Hernandez-Sampieri, R. M. (2020). *Metdologia de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico D.F: McGraw Hill.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

- Igbaria, M. P. (1994). Work Experiences, Job Involvement, and Quality of Work Life among Information Systems Personnel. *MIS Quarterly*, 175-201.
- Kaufmann, A. E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Reis*, 163-184.
- Klerman, J. A. (2005). Measuring Performance. In R. Klitgaard & P. C. Light (Eds.), High-Performance Government: Structure, Leadership, Incentives. *RAND Corporation*, 343-380.
- Michael Page. (2023). *Talent Trends 2023 Colombia - La revolución invisible*. Obtenido de www.michaelpage.com.co
- Reinoso Lastra, J. V., & E.A, R. R. (2023). *Gestión de la cultura y el cambio organizacional (1 ed)*. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima.
- Rozo-Sánchez, A. F.-G.-S. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 62-67.
- Saklani, D. R. (2003). Quality of Work Life: Instrument Design. *Indian Journal of Industrial Relations*, 480-503.
- Sharma, A. &. (2017). Talent Analytics: A Strategic Tool for Talent Management Outcomes. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(3), 515–527.
- Singh, P. &. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Industrial Relations*, 470-490.
- Snell, S. M. (2020). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de Cengage Learning: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763>
- Srimannarayana, M. (2011). Measuring Training & Development. *Indian Journal of Industrial Relations*, 117-125.
- Szlechter, D. F. (2020). Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. *nnovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(78), 75–88.

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

- Terrones Mayta, R. E. (2024). *IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES: REVISIÓN 2013-2023*. Obtenido de <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>
- Werther, W. B. (2019). *Administración del Capital Humano*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9242>

ANEXOS

• **Instrumento Numero 1. Cuestionario dirigido a colaboradores**

Variable	Pregunta	Escala de medición
Calidad de vida en el trabajo	1. ¿Considero que la carga laboral que tengo asignada es equitativa?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	2. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo valorarías el equilibrio entre tu vida personal y tu trabajo en el restaurante?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy equilibrada. • Equilibrada • Medianamente Equilibrada • Desbalanceada • Muy desbalanceada
	3. ¿Hay un ambiente agradable y de confianza entre colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	4. ¿Puedo expresar mis puntos de vista con libertad, sin temor a represalias o algún tipo de coacción?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	5. ¿En el equipo de trabajo al que pertenezco, se celebran eventos individuales como ascensos, cumpleaños y/o fechas especiales.?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy frecuentemente • Frecuentemente • Ocasionalmente • Raramente • Nunca
	6. ¿El lenguaje es respetuoso entre los colaboradores y jefes?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	7. ¿Te sientes reconocido y valorado por tu contribución a los objetivos del restaurante?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

	8. ¿Mi lugar de trabajo es un espacio familiar para trabajar?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
Gestión del desempeño	1. ¿Se realizan retroalimentaciones periódicas al desempeño, con el fin de identificar oportunidades de mejora, y/o planes de acción?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy frecuentemente • Frecuentemente • Ocasionalmente • Raramente • Nunca
	2. ¿Tengo claridad de mis funciones y los resultados que espera de mí la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo.
	3. ¿Mi jefe o supervisor conoce mis fortalezas y me las comunica?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo.
	4. ¿Estoy enterado de los indicadores de desempeño definidos por la gerencia?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	5. ¿Entiendo cómo mi trabajo aporta al cumplimiento de los indicadores de desempeño definidos?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	6. ¿La gerencia proporciona mecanismos de desarrollo con la finalidad de mejorar el desempeño de los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	7. ¿Se reconocen y premian los logros y el rendimiento sobresaliente?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

Capacitación	1. ¿Con qué frecuencia recibes capacitación y formación necesaria para el desempeño de tus funciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy frecuentemente • Frecuentemente • Ocasionalmente • Raramente • Nunca
	2. ¿Consideras que la capacitación recibida te ha ayudado a mejorar tus habilidades para desempeñar tu trabajo en el restaurante?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	3. ¿El proceso de inducción y capacitación realizado al iniciar las labores en el restaurante, fueron impartidos por personal capacitado, y con la experiencia necesaria para transmitir conocimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	4. ¿El proceso de inducción y capacitación influyó significativamente, brindándome las herramientas necesarias para efectuar las tareas encomendadas??	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	5. ¿Cuáles de los siguientes temas de capacitación le aportarían más a su desempeño laboral y personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Habilidades blandas • Menú y productos • Gestión del tiempo • Inteligencia emocional. • Otro ¿Cuál?
Liderazgo	1. ¿Los jefes se caracterizan por su capacidad de coordinación y organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo.
	2. ¿El jefe de mi equipo de trabajo toma decisiones que reflejan resultados exitosos frecuentemente?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	3. ¿El jefe de mi equipo escucha atentamente todas las propuestas de los colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

	4. ¿Los jefes se caracterizan por resolver dificultades de manera innovadora?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	5. ¿Las directrices dadas por el líder son coherentes con el trabajo que ejecuto?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	6. ¿Los jefes se caracterizan por facilitar la comunicación y promover soluciones constructivas?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	7. ¿Los líderes están abiertos a recibir retroalimentación y opiniones de los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	8. ¿Los líderes toman decisiones éticas y transparentes?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	9. ¿Las actividades del restaurante son supervisadas constantemente?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo.
Compensación	1. ¿Qué tan motivado te sientes por la compensación actual en relación con tu desempeño laboral?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy Motivado • Motivado • Medianamente motivado • Desmotivado • Muy desmotivado
	2. ¿Considera usted que la compensación recibida es equitativa con respecto a tus responsabilidades y desempeño?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

	3. ¿Qué tan de acuerdo estas en que la estructura de compensación actual debería ser mejorada para aumentar la motivación y el compromiso?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	4. ¿Qué tan importante crees que serían beneficios adicionales o incentivos para mejorar tu satisfacción laboral?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy importante • Importante • Moderadamente importante • De poca importancia • Sin importancia
	5. ¿Como crees que la compensación actual influye en la retención de empleados y la rotación de personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy importante • Importante • Moderadamente importante • De poca importancia • Sin importancia
Identidad	1. ¿Normalmente me siento motivado y comprometido con mi trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	2. ¿Los colaboradores conocen los objetivos que desea alcanzar el restaurante?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre. • Casi siempre • Algunas veces • Casi nunca • Nunca
	3. ¿He aprendido procedimientos que se realizan únicamente en esta entidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	4. ¿Los valores organizacionales son parte esencial del día a día en su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
	5. ¿Se siente orgulloso de trabajar para el restaurante?	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo

Propuesta de valor de recursos humanos, con la finalidad de disminuir el alto nivel de rotación de colaboradores para el restaurante el boliche.

	6. ¿Cuál es su expectativa de permanencia en el actual lugar de trabajo?	<ul style="list-style-type: none">• Mas de 10 años• 8 a 10 años• 5 a 7 años• 2 a 4 años• Menos de 1 año
--	--	---

• Instrumento Numero 2. Entrevista a propietario del restaurante.

1. ¿Qué tipo de liderazgo promueve la organización, como se manifiesta este estilo de liderazgo en el día a día?
2. ¿Considera que el modelo de liderazgo actual es el indicado para la organización?
3. ¿Cómo participan los colaboradores de la planeación? De qué forma se comunican los objetivos a todos los empleados.
4. ¿El salario es el factor más importante para que una persona prefiera trabajar en esta organización?
5. ¿Se valora la experiencia en los procesos de contratación?
6. ¿Desde su perspectiva cual es el nivel de satisfacción de los empleados con el ambiente laboral, el liderazgo y el reconocimiento? ¿Qué medidas se toman para mejorar estos aspectos?
7. ¿Qué oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional se ofrecen a los empleados? ¿Cómo se evalúa su desempeño y se les brinda retroalimentación?
8. ¿Se han implementado políticas y prácticas destinadas a la retención de empleados?
9. ¿Cómo es la cultura organizacional y el ambiente de trabajo en el restaurante? ¿Como se fomenta la motivación y el compromiso entre los empleados?
10. ¿Ha identificado el restaurante alguna tendencia o problema común que pueda estar contribuyendo a la alta rotación de empleados? ¿Qué medidas se han tomado o se planean para abordar estas problemáticas?