

CONSECUENCIAS DE LA ROTACION DE PERSONAL EN EL AREA DE MAKE AND  
PACK DE LA EMPRESA GATE GOURMET COLOMBIA LTDA Y COMO MITIGAR SU  
IMPACTO MEDIANTE LA CAPACITACION

BRAYNER FABIAN MENESES QUICHOYA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.

2018

CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL AREA DE MAKE AND  
PACK DE LA EMPRESA GATE GOURMET COLOMBIA LTDA Y COMO MITIGAR SU  
IMPACTO MEDIANTE LA CAPACITACION

BRAYNER FABIAN MENESES QUICHOYA

Asesor de trabajo

ANGEL ALBERTO MONTOYA CORREALES

Trabajo de grado para optar al título de

Administrador de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA D.C.

2018

Notas de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente de jurado

---

Firma de jurado

---

Firma de jurado

Bogotá D.C (11 de junio del 2018).

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la señora Vanessa Camacho directora de recurso humanos de la empresa Gate Gourmet Colombia Ltda, por permitirme desarrollar mi proyecto de grado en las instalaciones de la compañía. También realizo un reconocimiento a la doctora Clara Castaño, directora del programa administración de empresas de Universitaria Agustiniana por brindarme apoyo con todas las palabras positivas sobre el proyecto y en especial agradezco la participación del profesor Angel Montoya, quien me dirección en toda la elaboración del proyecto.

Dedico este trabajo en primer lugar a  
Dios que fue mi guía en  
segundo lugar a mi mujer  
Jessica Lorena Perez y mi hija Allison Meneses,  
que siempre me apoyan poniendo  
esfuerzo, dedicación y amor  
en todos mis proyectos.

## RESUMEN

En esta investigación se diseña un modelo de capacitación basado en temas propios del área y donde la premisa es mejorar el ambiente laboral del área de make and pack de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda, para reducir la rotación del personal nuevo y antiguo. El modelo consta de cinco días donde el personal en capacitación sale del área. Esta estrategia permitirá monitorear cada uno de los participantes en cada una de las actividades que se realizan dentro de la capacitación.

Con la implementación y puesta en marcha de este modelo de capacitación se contará con una herramienta para formación y el control de todas las actividades que se realizan dentro del área de make and pack, llevando el área a la situación deseada por los directivos, convirtiendo la visión y las estrategias en objetivos operacionales.

La metodología utilizada para diseñar este modelo conceptual fue en primer lugar hacer un diagnóstico para identificar cuáles eran las causas de la alta rotación del personal en el área de make and pack de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda, través de un análisis dofa de la unidad, luego del análisis y contraste de esta información se desarrolló el diseño del modelo conceptual. Este modelo conceptual deberá contribuir a la gestión de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda de forma teórica inicialmente ya que considera de acuerdo la naturaleza de la necesidad.

**Palabras claves:** investigación aplicada, necesidad de información, rotación de personal, capacitación, formación, implementación.

## ABSTRACT

In this research, a training model based on the area's own themes is designed and where the premise is to improve the work environment of the make and pack area of the company Gate gourmet Colombia Ltda, to reduce the turnover of new and old personnel. The model consists of five days where the personnel in training leave the area. This strategy will allow to monitor each one of the participants in each of the activities that are carried out within the training.

With the implementation and implementation of this training model there will be a tool for training and control of all the activities carried out within the make and pack area, bringing the area to the desired situation by the managers, converting the vision and strategies in operational objectives.

The methodology used to design this conceptual model was first to make a diagnosis to identify what were the causes of high turnover of staff in the area of make and pack of the company Gate gourmet Colombia Ltda, through a swot analysis of the unit After the analysis and contrast of this information, the design of the conceptual model was developed. This conceptual model should contribute to the management of the company Gate gourmet Colombia Ltda theoretically initially because it considers the nature of the need to be in agreement.

**Keywords:** research, need, staff rotation, training, implementation.

**TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCION.....	- 12 -
1 PROBLEMATICA.....	- 12 -
1.1-Causas.....	- 12 -
1.2- Preguntas.....	- 13 -
2 OBJETIVOS.....	- 12 -
2.1-Objetivo General.....	- 14 -
2.2-Objetivos Específicos.....	- 14 -
3 JUSTIFICACION.....	- 12 -
4 METODOLOGIA.....	- 12 -
4.1-Población.....	- 16 -
4.2-Herramientas de medición.....	- 28 -
4.2.1-Medicion de la herramienta.....	- 28 -
4.3-Recolección de información.....	- 29 -
4.3.1-Fuentes primarias.....	- 29 -
4.3.2-Fuentes secundarias.....	- 29 -
5 MARCO REFERENCIAL.....	- 12 -
5.1- Marco conceptual.....	- 30 -
5.2.-Marco teórico.....	- 30 -
5.2.1-Rotación de personal.....	- 30 -
5.2.2- Área de make and pack.....	- 35 -



5.2.3-Empresa Gate gourmet colombia ltda.....	- 37 -
5.2.4- Formación de personal.....	- 39 -
5.3-Marco normativo.....	- 42 -
5.3.1-Gate Opex.....	- 42 -
5.3.2-Decreto 3075 de 1997.....	- 43 -
5.3.3-Haccp: (Hazard Analisis and Critical Control Points).....	- 43 -
5.3.4- CCP (puntos críticos de control).....	- 44 -
5.3.5-SOP (procedimientos operativos estándar).....	- 44 -
5.3.4- Salarios.....	- 45 -
5.3.5-Organismos de control y vigilancia para la empresa gate gourmet colombia ltda.-	48 -
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 12 -
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	- 52 -
ANEXOS.....	- 12 -

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla porcentaje de rotación últimos tres años .....	- 16 -
Tabla 2 Retiros del área de make and pack últimos tres años.....	- 17 -
Tabla 3 Rotación de personal en el 2018 .....	- 20 -
Tabla 4 Causas de rotación mes de Enero.....	- 21 -
Tabla 5 Causas de rotación mes de Febrero.....	- 22 -
Tabla 6 Causas de rotación mes de Marzo.....	- 23 -
Tabla 7 Porcentaje de retiros del personal capacitado para Marzo.....	- 23 -
Tabla 8 Causas de rotación mes de Abril.....	- 24 -
Tabla 9 Porcentaje de retiros del personal capacitado para Abril.....	- 25 -
Tabla 10 Causas de rotación mes de Mayo.....	- 25 -
Tabla 11 Porcentaje de retiros del personal capacitado para Mayo.....	- 26 -
Tabla 12 Porcentaje de retiros del personal capacitado de toda el área.....	- 26 -
Tabla 13 Número de personas capacitadas en toda el área ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14 Estado del arte.....	- 55 -
Tabla 15 Análisis dofa .....	- 57 -

## INDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES

Figura 1 Rotación Personal ultimos Tres Años. (Fuente: Elaboración propia) .....	- 17 -
Figura 2 Rotación Personal Año 2017. (Fuente: Elaboración propia) .....	- 18 -
Figura 3 Ecuación de Rotación de Personal. Fuente: Aponte ( 2006) .....	- 32 -
Figura 4 Métodos de Capacitación Fuente: Robbins & Decenzo, Supervisores ( 2008) ....	- 41 -
Figura 5. Programación De Pasantía En Febrero (Fuente: Elaboración propia) .....	- 60 -
Figura 6. Programación De Pasantía En Marzo (Fuente: Elaboración propia) .....	- 61 -

Figura 7. Programación de Pasantía en Abril (Fuente: Elaboración propia) .....- 61 -

Figura 8. Programación de Pasantía en Mayo (Fuente: Elaboración propia) .....- 62 -

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo como objetivo la identificación de cuáles han sido las principales causas de la alta rotación personal en los tres últimos años en el área de make and pack de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda y diseño de un modelo conceptual de gestión estratégica para reducir el impacto negativo que trae consigo la alta rotación de personal en una empresa. La trascendental importancia que adquiere hoy la formación del personal que integra una compañía en el actual marco de la competitividad, la capacitación en la empresa puede reducir costos de la rotación e inconformidades del cliente. Adicional los agentes externos e internos a la organización, exigen un mayor control de la gestión administrativa y operativa.

En esta investigación se plantea y se considera que el éxito de la la empresa Gate gourmet Colombia Ltda debe medirse por la eficacia y la eficiencia de su gestión en la consecución de su misión, que debe traducirse en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Por este motivo, si la empresa decide implementar este modelo conceptual propuesto, podrá visualizar y evaluar las actividades generando ventajas, detectando cuellos de botella que deben ser objeto de especial atención. Podrá monitorear el logro de las metas trazadas en el plan estratégico, partiendo en el área de make and pack, y en un futuro toda la compañía.

La puesta en marcha del diseño o modelo de capacitación requiere de una definición previa de estrategias de acción por parte la empresa Gate gourmet Colombia Ltda. Este proceso novedoso para la organización requiere de un esfuerzo adicional de sus dirigentes y asociados para el logro de los objetivos planteados.

## 1-PROBLEMÁTICA

Gate gourmet Colombia Ltda, es una compañía ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, siendo esta la numero uno en Colombia prestando el servicio de catering. Tiene como objeto social elaborar y comercializar comidas, refrigerios, bebidas y licores a aerolíneas como son: avianca, taca, lan, iberia y turkish entre otros. Gate gourmet Colombia Ltda, cuenta con una mano de obra de 950 empleados, distribuidos en todas sus áreas (administrativas, operativas y de apoyo), cuenta con un alto porcentaje de rotación que se ve reflejado en gastos no operacionales. Para la elaboración de nuestro trabajo se escogió el área de make and pack, área que presento una rotación promedio de 15.5%, en los últimos 3 años.

El personal de auxiliares de make and pack cuando ingresa a la empresa Gate gourmet colombia ltda, recibe el primer día una inducción que tiene una duración de 8 horas. Del segundo al sexto día tiene una capacitación específica del área donde se exponen temas de aseguramiento a la calidad, estándares de montaje, uso del sistema operativo de información (sacs), plan de reconocimiento a empleados y uso adecuado de herramientas y utensilios. El entrenamiento específico de cada estación lo realiza un auxiliar antiguo el cual se asigna en un turno para que el auxiliar nuevo adquiera el conocimiento adecuado para desempeñar su función y poder ingresar a la matriz de flexibilidad.

Una alta rotación de personal puede generar una imagen negativa para una compañía. Los clientes o los proveedores pueden percibir desconfianza hacia una compañía en la que sus empleados duran poco tiempo. Al identificar altos índices de rotación se hace difícil formar vínculos estrechos entre la compañía y entes externos.

Al interior de la compañía también podemos identificar varias consecuencias negativas como son: el ingreso y salida de personal, ocasiona que el personal que ingresa nuevo tenga que ser formado para que lleve a cabo sus funciones y responsabilidades en poco tiempo, también se identifica que la productividad de la empresa será menor debido a que el personal nuevo alcanza su máxima productividad adquiriendo experiencia, que es alcanzada con tiempo y desarrollo de su actividad constantemente.

### 1.1-Causas

La anterior problemática obedece a las siguientes causas durante los últimos tres años así:

- **Ambiente laboral inapropiado**

El personal manifestó que en el área no hay trabajo en equipo por parte de la supervisión y el personal de auxiliares, los auxiliares antiguos tienen actitud muy desagradable ya que son groseros y tienen actitud de grandeza y poco amables a la hora de dar indicaciones al personal nuevo.

- **Novedades con la materia prima y el equipo**

La preocupación de los auxiliares a la hora de evidenciar que los escasos de materia prima y equipo para realizar los respectivos montajes son un detonante de desperdicios como espera y en algunos casos sobre stop de productos, generando horas extras injustificadas.

- **Rotación de turnos**

Esta garantiza que el personal operativo rote por todos los turnos establecidos por la jefatura del área y de esta manera cubrir la operación las 24 horas del día, en las entrevistas de egreso el personal manifestó sentir inconformidad con la poca rotación de los turnos especialmente en el turno nocturno y los descansos.

- **Capacitación inadecuada**

La capacitación inadecuada en el área de make and pack se evidencia debido a la falta de estandarización en la parte de entrenamiento ya que la mayoría de estaciones de trabajo manejan una capacitación específica.

En síntesis, la anterior problemática se debe a la alta rotación que se da durante los últimos cinco años en el área de make and pack, en la empresa Gate gourmet Colombia Ltda.

## **1.2- Preguntas**

### **Pregunta principal**

¿Cuáles han sido las principales causas de la alta rotación personal en los tres últimos años en el área de make and pack de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda?

### **Preguntas específicas**

- ¿Porque en el área de make and pack no hay trabajo en equipo?
- ¿Porque se evidencia escases de materia prima en el área de make and pack?
- ¿Porque el personal de make and pack está inconforme con la rotación de los turnos?
- ¿Porque ha sido inadecuada la capacitación en el área de make and pack.

## **2- OBJETIVOS**

### **2.1-Objetivo general**

Identificar las principales causas de la alta rotación de personal en el área de make and pack de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda.

### **2.2-Objetivos específicos**

- Incentivar al personal del área de make and pack a trabajar en equipo, para consolidar los grupos de trabajo en el mejor ambiente.
- Estandarizar los procesos de materia prima en el área de make and pack, parametrizando la unidad de medida.
- Programar la rotación de los turnos el área de make and pack, para mejorar la productividad del personal.
- Capacitar directamente al personal en el área de make and Pack, para satisfacer las necesidades de los clientes con calidad.

### **3-JUSTIFICACIÓN**

Debido a la alta rotación de personal en la empresa Gate gourmet Colombia Ltda, especialmente en el área de make and pack, con este proyecto se pretende realizar capacitaciones grupales fuera del área, interiorizando en temas tales como valores, ambiente laboral y filosofía empresarial entre otros. En este sentido se busca mejorar una excelente convivencia entre auxiliares antiguos y nuevos, para reducir la rotación de estos que tienen menos de treinta días en la compañía, y así identificar los motivos de inconformidad de los clientes.

Por lo anterior con esta investigación se intenta realizar planes de acción concretos que conlleven a la reducción de inconformidades mediante un indicador que corrija de forma inmediata y correctiva, sensibilizando los auxiliares en temas de consecución de alta calidad y estándares de montajes. Igualmente cabe destacar que este trabajo servirá de apoyo al área de recursos humanos de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda en la ciudad de Bogotá D.C, para alcanzar un adecuado desempeño laboral y ambiental del personal, que en un futuro podrá servir como un modelo de capacitación para las demás áreas de la compañía.



## 4-METODOLOGIA

Esta investigación se realizara con un método de investigación cualitativo, debido a que la información que se recogen es por medio de la observación y el comportamiento o actitudes de los auxiliares del área de make and pack de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda será interpretada para después dar una respuesta. “Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica” (Bernal, 2010, p.60).

Este modelo de investigación cualitativa no descubre, construye el conocimiento, debido al comportamiento entre las personas involucradas y toda su conducta observable. “El conjunto de estas propiedades constituyen su cualidad. En general, la calidad es la determinación esencial del objeto, gracias a la cual este es el objeto dado y no otro, lo cual le permite distinguirse de otros objetos” (Cerde Gutierrez, 2011, p.117).

Todas la personas como individuos independientes y autonomos, piensan y reaccionan de una forma abstracta y como investigador se debe tener la capacidad de incentivar o motivar a esos objetos para determinar que tipo de mensaje quiere la persona mostrar atravez de sus aptitudes, movimientos o palabras.

### 4.1-Población

Para determinar la población y la muestra objeto de estudio, se realizó un comparativo porcentual y numérico, con un histórico de tres años atrás. Para la elaboración de nuestro trabajo se escogió el área de make and pack, área que presento una rotación promedio de 15.5%, en los últimos tres años. El porcentaje de rotación que se ha presentado en el área de make and pack en los últimos tres años se relaciona en la tabla 1.

Tabla 1

*Tabla porcentaje de rotación últimos tres años*

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom
2015	26.1%	17.1%	16.5%	22.7%	22.5%	25.9%	24.1%	18.4%	16.9%	22.0%	19.6%	21.6%	21.1%
2016	23.5%	11.6%	9.6%	9.0%	10.3%	14.9%	15.9%	17.1%	9.3%	11.9%	17.1%	23.0%	14.4%
2017	19.6%	12.3%	8.5%	3.3%	9.8%	17.2%	14.6%	17.4%	9.0%	5.3%	2.8%	10.8%	10.9%

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

En la tabla 2, se refleja la cantidad de personas que han rotado en el área de make and pack en los últimos tres años.

Tabla 2

*Retiros del área de make and pack últimos tres años.*

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2015	23	15	14	22	23	29	26	21	20	24	21	22
2016	24	13	11	10	12	17	18	20	12	16	22	29
2017	28	18	22	5	15	25	21	27	14	8	4	16

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

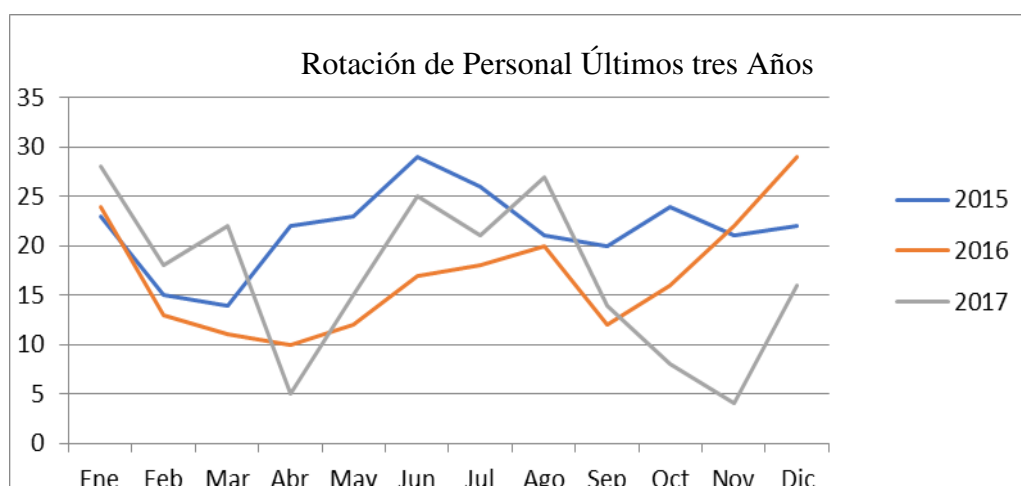


Figura 1 Rotación Personal Ultimos Tres Años. (Fuente: Elaboración propia)

A continuación se relaciona la rotación específica que se presentó en el año 2017, la cual se registra mediante los siguientes parámetros, personas que laboraron en la compañía:

- De 1 a 30 días renunciaron 83 personas.
- De 2 a 6 meses renunciaron 37 personas.
- De 6 meses a 1 año renunciaron 32 personas.
- De 1 año a 3 años renunciaron 19 personas.
- De 3 años a 5 años no hubo renunciaciones.
- Mayor a 5 años renunció 1 persona.

Con la anterior información se estableció que la mayor rotación se da en el personal que tiene menos de los 30 días de experiencia en la compañía. A continuación, se incumben cuáles son los motivos más frecuentes de rotación para el año 2017: 1- abandono de cargo 23, 2- renuncia 46 y 3-periodo de prueba 7. En la figura 1 se representa gráficamente la información de rotación específica del área en el año 2017.

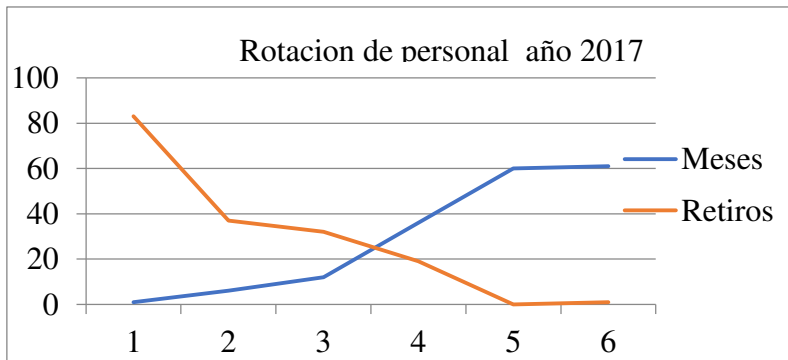


Figura 2 Rotación Personal Año 2017. (Fuente: Elaboración propia)

Para el área de make and pack, se elaboró una capacitación de cinco días con una duración de 8 horas por día, donde se tienen en cuenta temas específicos del área y temas para mejorar la comunicación y el clima organizacional. A continuación se relacionan los temas que se explicaran día a día.

#### Día 1

- Objetivo general del área.
- Estructura organizacional del área.
- Comunicación- conducto regular.
- Dotación-elementos de protección.
- Seguridad industrial-autocuidado.
- Terminología de uso frecuente en el área.
- Plan de reconocimiento a empleados.
- Porque a todo lo llaman estrés.
- Cuál es el objetivo de su vida.

#### Día 2

- Sop y ccp del área.
- Ccp5.

- Bpm/dotación.
- Política uso de guantes, kit de aseo.
- Trabajo estándar: gestión visual, 5s y 7 desperdicios.
- Producción a una sola pieza.
- Video: La clave del éxito es la disciplina – japones Yokoi Kenji - mitos y verdades sobre Japon y Colombia.
- Cuál es la importancia de las personas en una empresa.
- Porque se me olvida que también fui nuevo en el área.

#### Día 3

- Temas propios del área (elaboración y armado de producto).
- Que es la comunicación.
- Como enseño a mis demás compañeros.

#### Día 4

- Temas propios del área (elaboración y armado de producto).
- Conocen mis necesidades y conozco las necesidades de los demás por las que trabajamos todos los días en una empresa.

#### Día 5

- Temas propios del área (elaboración y armado de producto).
- Compartir: Esta actividad consiste en realizar un compartir (alimentos), en un lugar fuera de la compañía con una duración de dos horas. Donde el personal se integra con los demás compañeros, comparte experiencias y se fortalecen los lazos de amistad entre los antiguos y el personal de nuevos colaboradores, para formar padrinos dentro de la operación.

Para el año 2018 se tienen en cuenta las siguientes cifras de rotación de personal como se muestra en la tabla 3

*Tabla 3*  
*Rotación de personal en el 2018*

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May
2018	10	6	5	14	8

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

En la tabla 4, muestra cuales fueron las causas por las que el personas decidio dejar de ser parte de la compañía en el mes de Enero.

Causas de rotación mes de Enero

*Tabla 4*  
*Causas de rotación mes de Enero*

---

ENERO

---

1. Motivos personales
  2. No tengo quien cuide de mi hijos por esa razón me retiro
  3. Me independice y por esa razón renuncio
  4. El horario laboral es muy extenso
  5. El salario es muy bajito para todo lo que se hace
  6. Tengo citación el jueves con el abogado y supongo que es para que me terminen el contrato laboral así que decido mejor renunciar de una vez.
  7. Hay muchos chismes en el área y eso me aburrió
  8. Me voy a vivir a otra ciudad
  9. Me salió una mejor oferta laboral
  10. Abandono de cargo
- 

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

Para el mes de enero no se había iniciado con el proyecto ni con la pasantía, por lo anterior no se tendrán en cuenta sus datos estadísticos.

En la tabla tabla 5, semuestra cuales fueron la causas por las que el personas decidio dejar de ser parte de la compañía para el mes de Febrero.

*Tabla 5*  
*Causas de rotación mes de Febrero*

---

FEBRERO
1. Problemas personales
2. Periodo de prueba
3. Periodo de prueba
4. Periodo de prueba
5. Mejor oferta laboral fuera de Bogotá
6. Inconveniente familiar

---

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

Para el mes de febrero se puede decir que no se presentaron retiros del personal en capacitación.

En la tabla 6, muestra cuales fueron las causas por las que las personas decidieron dejar de ser parte de la compañía para el mes de Marzo.

*Tabla 6*  
*Causas de rotación mes de Marzo*

---

MARZO
1. Justa causa
2. Me salió un trabajo que queda más cerca a la casa y así me ahorro lo d los transportes
3. Me voy a independizar
4. Me retiro por temas de salud. Me están dando inicios del túnel del carpo
5. Motivos personales

---

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

Para el mes de Marzo se presentaron 3 retiros del personal que se encontraba capacitado. La información estadística del mes la podemos observar en la tabla 7.

*Tabla 7*  
*Porcentaje de retiros del personal capacitado para Marzo*

---

Mes de Marzo	
CAPACITACIONES	TOTAL
Capacitados	65
Renuncias	3
Rotación personal capacitado.	4,62%

---

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

En la tabla 8, semuestra cuales fueron la causas por las que el personas decidio dejar de ser parte de la compañía para el mes de Abril.



*Tabla 8*  
*Causas de rotación mes de Abril*

---

ABRIL

---

1. No hay respeto en el área las personas y los supervisores son muy groseros y hay mucha desorganización en cuanto a turnos y manejo de personal
  2. Justa causa
  3. Ambiente laboral es muy pesado. No hay compañerismo ni respeto entre compañeros
  4. Justa causa
  5. Voy a entrar a estudiar y los horarios de trabajo no coinciden con los de estudio. No entregó incapacidad y antes de ser reportado decidió renunciar.
  6. Por problemas de salud.
  7. Problemas de salud
  8. Cada vez que me incapacito el supervisor administrativo me pone problema, así que por eso decido renunciar.
  9. Tengo a mi hijo enfermo y no hay quien cuide de el
  10. Motivos personales
  11. Periodo de prueba
  12. El trato de los supervisores no es el mejor. No hay compañerismo en el área y el ambiente laboral es muy pesado
  13. Motivos personales
-

---

## 14. Motivos personales

---

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

Para el mes de Abril se presentaron 6 retiros del personal que se encontraba capacitado. Una persona su retiro fue por justa causa. La información estadística del mes la podemos observar en la tabla 9.

*Tabla 9*  
*Porcentaje de retiros del personal capacitado para Abril*

---

Mes de Abril	
CAPACITACIONES	TOTAL
Capacitados	65
Renuncias	6
Rotación personal capacitado.	9,23%

---

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

Para el mes de Abril se presentaron 6 retiros del personal que se encontraba capacitado. Una persona su retiro fue por justa causa.

En la tabla 10, muestra cuales fueron las causas por las que las personas decidieron dejar de ser parte de la compañía para el mes de Mayo.

*Tabla 10*  
*Causas de rotación mes de Mayo*

---

MAYO
1 Abandono de cargo
2 Me salió una mejor oferta laboral.
3 Periodo de prueba
4 Me salió una mejor oferta laboral con un mejor salario
5 Motivos personales

---

---

6 Motivos personales

7 Motivos personales

8 Motivos personales

---

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

*Tabla 11*

*Porcentaje de retiros del personal capacitado para Mayo*

---

Mes de Mayo

---

CAPACITACIONES	TOTAL
----------------	-------

Capacitados	65
-------------	----

Renuncias	5
-----------	---

Rotación personal capacitado.	7,46
-------------------------------	------

---

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

De un universo de (142) personas para el estudio de la presente investigación en la empresa Gate gourmet Colombia Ltda, para la muestra se han tomado (65) personas auxiliares “del área de make and pack”

De manera particular es necesario señalar que los observados fueron (65) personas seleccionados de manera aleatoria, todos auxiliares del área de make and pack, con el ánimo de fortalecer el conocimiento sobre temas operacionales y de convivencia en el área. El porcentaje de deserción del personal capacitado lo podemos observar en la tabla 12.

*Tabla 12*

*Porcentaje de retiros del personal capacitado de toda el área.*

CAPACITACIONES	TOTAL
----------------	-------

Capacitados	65
-------------	----

Renuncias	13
-----------	----

Porcentaje de	20,00%
---------------	--------

Deserción	
-----------	--

---

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

La investigación nos arroja una cantidad de información muy importante donde se puede afirmar que:

1. Entrevista de egreso no es muy efectiva cuando la realiza el personal de talento humano la información es muy plana, Se refleja la situación real de los retiros cuando realizamos una llamada y el personal ya se encuentra fuera de la compañía se pueden obtener datos reales de las situaciones o escenarios del porque el retiro. Esta se debería hacer en el área por un jefe.
2. La organización del área de make and pack ha mejorado de una manera considerablemente. No se puede decir que este efecto lo ha causado la capacitación en un 100%, ya que la ayuda de los jefes del área ha sido muy importante, se destacan los seguimientos que realizan estos mismos a diario.
3. La convivencia entre los auxiliares mejoro ya que desde el mes de Enero se presentó una situación con la siguiente afirmación “Hay muchos chismes en el área y eso me aburrió” y en el mes de Abril se presentaron 4 nuevos casos de rotación por clima organizacional tenso.
4. El modelo de entrevista no es el más sólido, debido a que se presenta una parte de la rotación por periodo de prueba.
5. En algunos casos el personal está rotando por problemas de salud, lo que nos indica que pueden existir problemas de dotación o de equipos que brindan el frio al área. Ya que la temperatura del área debe estar entre 8 y 15 grados ya que se debe mantener la inocuidad de los alimentos.
6. La complejidad de la operación será un talón de aquiles para la rotación del personal en la empresa. Este tema es complejo y cabe mencionar que en esta investigación no se ha hecho énfasis en el, debido a su magnitud y variables que se pueden presentar.
7. El capacitador de no hace el cambio en un área ya que 40 horas de capacitación es un tiempo insignificante para una operación de 24 horas los 7 días a la semana, la supervisión operativa que es la figura que está cubriendo la operación en un 100% las 24 horas del día debe involucrarse más en temas de ambiente laboral.

En la tabla 13 se pude observar el número de personas capacitadas en toda el área y el porcentaje que están significan.

Total personal	129
Retiros	15
Capacitados	67
Porcentaje de personal capacitado	53,6

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

## 4.2-Herramientas de medición

Teniendo en la investigación una amplia lista de técnicas para la obtención de la información como son: entrevista, cuestionario, recopilación documental, escalas de mediciones de actitudes y opiniones, test y grupos focales se ha optado por la observación como técnica que corresponde a las necesidades de esta la investigación de acuerdo con las características del objeto investigado. En este orden de ideas la observación es un método cual recoger información sobre el objeto investigado que se tome en consideración. “Como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (Bernal, 2010, p.257).

De los tres tipos de observación natural, estructurada y participante que según (Bernal, 2010) existen, en esta investigación se tendrá en cuenta la observación participante, este tipo de observación es donde el investigador está el mayor tiempo interactuando con el objeto investigado con el propósito de conocer de forma directa toda la información que sea importante dentro del desarrollo del ejercicio.

### 4.2.1-Medición de la herramienta.

Es usual según (Bernal, 2010) hablar de las siguientes medidas de los datos observados:  
Frecuencia: El número de veces que se da una situación  
Orden de aparición: Secuencia en que se manifiestan las situaciones.

Latencia: Es el tiempo que se transcurre entre la aparición de un estímulo y la manifestación de la reacción ante ese estímulo.

Duración: Es el periodo de tiempo que dura la manifestación de determinada conducta

Intensidad: Es la fuerza con la que se manifiesta el fenómeno que está observándose.

#### **4.3-Recolección de información**

Para esta investigación la recolección de información se dio mediante las siguientes fuentes:

##### **4.3.1-Fuentes primarias.**

La información necesaria para la investigación se obtuvo de directivos, empleados, y documentación de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda, pero especialmente de los colaboradores del área de make and pack. Para tal efecto se realizaron capacitaciones, consultas y entrevistas al personal involucrado.

##### **4.3.2-Fuentes secundarias.**

También se pudo obtener información de las siguientes fuentes como son revistas, que a continuación se relacionan:

- Revista escuela de administración de negocios.
- Revista mi scielo.
- Revista escuela superior de comercio y administración.
- Revista redalyc.
- Revista dinero.

Libros como lo son:

- Alles, M. (2014). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencia.
- Aponte, J. C. (2006). Administración de personal un enfoque hacia la calidad.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano, introducción a la administración moderna del recursos humanos.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal.
- Flores, R. J. (Marzo de 2008). Daena: international journal of good conscience.
- Garcia, H. M. (2013). Aplicación de la dinámica de sistemas a la administración del recurso humano.
- Gelabert, M. P. (2015). Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.
- Gomez Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Gestión del recurso humano.

- Jorge carrillo, J. S. (2001). Rotacion de personal en las maquiladoras.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2008). Supervision.
- Santos, A. C. (2010). Gestion del talento humano y del conocimiento, gestion del talento humano y del conocimiento.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administracion de recursos humanos, el capital humano de las empresas.

Y demás documentos de los siguientes organismo como lo es el ministerio de trabajo.

## **5-MARCO REFERENCIAL**

### **5.1- Marco conceptual**

En el presente trabajo los conceptos más utilizados en el área de make and pack, para la investigación fueron los siguientes (Ver anexo glosario).

### **5.2.-Marco teórico**

En el presente trabajo los principales temas que serán tratados son: 1- rotación de personal, 2- área de make and pack, 3- empresa Gate gourmet Colombia Ltda y 4-formacion de personal, los cuales servirán de sustentación teórica de la investigación.

#### **5.2.1-Rotación de personal.**

Di Piety y Condly (citado por Werther & Davis, 2008) manifiestan que para reducir la rotación debe comunicarse claramente a los empleados que administración y toda la organización apoya sus esfuerzos. Del mismo modo, se debe construir valor por el trabajo, mostrar que las contribuciones de los empleados ayudan a la organización y a mejorar sus habilidades y conocimientos. Se deben evitar comentarios y prácticas que disminuyan los sentimientos de auto eficiencia y fortalecer todo el tiempo los factores que aumenten la capacidad de trabajo de los empleados.

Según Alles (2014) toda relación laboral finaliza cuando:

Una persona renuncia, es desvinculada o jubilado. Una buena política de recursos humanos focaliza su atención en dos direcciones: el individuo que finaliza su relación laboral y los demás integrantes de la organización. (p.407)

Cuando los índices de rotación se elevan más allá de los considerados estándares, es de suma importancia el análisis de sus causas, y la entrevista de salida es una herramienta muy valiosa. Cuando se infiere un problema que merece atención, se sugiere implementar

junto con la entrevista de salida, una reunión adicional con los jefes directos de las personas que renuncian y eventualmente con el jefe del jefe. (Alles, 2014, p.409)

La propiedad intelectual es cada vez más importante en relación con la de los bienes físicos en la realización de un negocio o actividad empresarial, las empresas deben proteger su capital intelectual mediante diferentes acciones. Si una persona se retira de una empresa y se lleva consigo los conocimientos que tenía al ingresar más los que adquirió en los años de trabajo, se podrá discutir de quien es la propiedad intelectual de sus conocimientos y probablemente se llegue a una solución salomónica: es de ambos. (Alles, 2014, p.410)

“La ruptura laboral define cuando un empleado deja de ser miembro de una organización. La tasa de rotación es la medida de la tasa a la que los empleados dejan la empresa” (Gomez Mejia, Balkin, & Cardy, 2008, p.227).

Cuando se aplica la técnica de rotación de puesto se permite que el empleado cambie de uno a otro puesto, mientras la labor no experimenta modificación alguna. Esta rotación rompe la monotonía de algunas tareas especializadas, lo que permite su aplicación en diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores adquieren competencias en distintos puestos y no solo en uno. Ser capaz de llevar a cabo una serie de labores permite al trabajador mejorar su autoimagen, proporciona crecimiento personal y en general le otorga más valor ante la organización. (Werther, Davis, & Guzman Brito, 2008 p.107)

Aponte (2006) hace referencia a la rotación de personal cuando se refiere a:

El número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. Estos datos son utilizados para constituir uno de los indicadores de gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismos de reducción de costos laborales. Para efectos de cálculo del índice de rotación es conveniente diferenciar entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa, de aquellos que renuncian a permanecer en la misma. No es lo mismo la salida de una persona competente que la compañía quisiera retener, que la expulsión de un individuo desleal o incapaz. Se tendrá de esta manera dos índices de rotación: uno que tiene que



ver con las desvinculaciones voluntarias y el otro que representa la rotación global, pues incluye también a las desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la institución. (p.68) Según Aponte (2006), el índice de rotación de personal se representa mediante la siguiente ecuación (Ver figura 2).

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{\frac{F1+F2}{2}}$$

Figura 3 Ecuación de Rotación de Personal. Fuente: Aponte ( 2006)

Donde:

A: Numero de personas contratadas durante el periodo considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: Numero de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Numero de trabajadores al final del periodo.

El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. (Hill, 2000, p188-p195).

La rotación de personal o rotación laboral es el retiro presentado por renuncia voluntaria, abandono del cargo, muerte, vencimiento del término pactado, pensión, justa causa, sin justa causa o por periodo de prueba de la empresa en la que labora. “La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. (Chiavenato,1999, Pág.190).

Escuela Superior de Comercio y Administración (2006) la rotación de personal se define como: La separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización.

García (2013) afirma que los retiros se contemplan:

La tasa de salida de personal del sistema, quienes se retiran definitivamente por los siguientes motivos: Renuncia voluntaria, abandono de puesto, terminación de contrato con justa causa, terminación de contrato por período de prueba, terminación de contrato por labor contratada y terminación de contrato a término fijo.

De los anteriores autores mencionados se tomara como referencia (Hill, 2000, p188-p195).

Cuando se habla del término rotación de personal o rotación laboral, se puede definir de dos maneras:

Rotación laboral interna: Es la que se presenta dentro de la compañía sin la necesidad que el empleado tenga que abandonar la compañía, consiste en ascensos o en cambiar de funciones o responsabilidades a los colaboradores sin alterar ampliamente su productividad, también se puede considerar como matriz de flexibilidad donde existen miembros que ocupen funciones por igual. Se tiene en cuenta que existen algunos movimientos de personal teniendo como criterio la productividad de la persona, como por ejemplo si no soy productivo en el área A, pero nadie es igual que yo de productivo en el área B, cabe resaltar que hay que hacer este movimiento del área A al área B por productividad. Se puede llamar común la rotación laboral utilizada como una medida preventiva para preservar la salud de los colaboradores.

De los anteriores autores mencionados se tomará como referencia (García, 2013) y (Aponte, 2006), para hablar de rotación laboral externa.

Rotación laboral externa: Es la actividad de renuncia o despido de personal que deja la empresa o compañía, pero sus posiciones son cubiertas por otros colaboradores que se encargaran de desempeñar o adquirir las mismas funciones. Las razones pueden ser voluntarias o involuntarias.

Voluntaria: Se presenta cuando el empleado renuncia por que encontró un mejor trabajo, se presentó algún tipo de novedad con algún superior, tiene problemas personales que no permiten el mejor desempeño en la compañía, con algún tipo de consentimiento por parte del empleado.

Involuntaria: Es la actividad de despido por parte del empleador hacia el empleado que se da sin ningún consentimiento del empleado para tomar este tipo de decisión. Puede ser por: 1- bajo rendimiento, 2-periodo de prueba, 3-acumulación de llamado de funciones o memorandos, 4-procesos disciplinarios 5-problemas que ameriten despido al interior de la compañía (justa causa).

De acuerdo a Dessler (2001) cuando se refiere a la administración de personal describe que: Usted, como gerente, podría hacer todo bien: elaborar planes brillantes, preparar organigramas claros, establecer modernas líneas de montaje y aplicar complejos controles y sin embargo, podría fracasar como gerente. Porque contrata a personas equivocadas o no es capaz de motivar a sus subordinados. Por otra parte, muchos administradores han alcanzado el éxito a pesar de tener planes, organizaciones o controles inadecuados. Triunfaron porque tuvieron el don de contratar a las personas indicadas para sus puestos y supieron motivar, evaluar y desarrollar estas personas. (p.4-5)

El capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las de la organización laboral. (Santos, 2010, p.84)

La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política ni como sistema al margen del fenómeno que es la motivación laboral. Y con respecto a la motivación no hay una teoría única capaz de explicarla. De ahí la necesidad de conocer las teorías motivacionales que hoy en día se reconocen como las más relevantes en el ámbito laboral. El profesional, haciendo gestión de recursos humanos y, en particular, haciendo gestión por competencias, deberá recurrir a una u otra teoría, o a varias a la vez pues no siempre son excluyentes, para compensar motivando, y para compensar motivando positivamente de modo predominante. (Santos, 2014, p.383)

Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen como llamar a las personas: trabajadores, empleados oficinistas, personal y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recurso humano, colaboradores

asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor en la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas. (Chiavenato, 2008, p.5)

Desde la previsión de la fuerza laboral hasta los servicios que prestan al personal, pasando por la selección, el entrenamiento y demás funciones, están dirigidas a lograr el mejoramiento constante del desempeño de los colaboradores de la empresa, mediante la creación de condiciones estimulantes y compensadoras del esfuerzo humano. De tal manera que la gestión de personas se justifica en la medida que ayuda a mejorar constantemente la productividad de la empresa, mediante la consecución y mantenimiento de una fuerza laboral motivada y capacitada. (Aponte, 2009, p.7)

De los anteriores autores mencionados se tomará como referencia (Chiavenato, 2008) Cuando habla sobre capital humano, a las personas que trabajan en las organizaciones son descritos o referenciados por sus empleadores, cada organización decide cómo llamar a las personas que laboran en su ente y de acuerdo a este se define el grado de importancia que tienen las mismas para la compañía. Por tanto el capital humano o capital intelectual es la forma más apropiada para dirigirse a una persona, ya que es un individuo con capacidad para iniciar un proceso de selección, tener una motivación, estar capacitado, brindar opiniones, ser competitivo y por supuesto crecer dentro de la compañía por medio de ascensos.

Teniendo en cuenta la citación según (Dessler, 2001) y (Aponte2009), El capital humano es el activo más importante que tiene una organización, se puede decir que para obtener un capital humano que cumpla con el perfil se deben tener en cuenta tres etapas 1- el don de seleccionar a la persona indicada para la labor indicada, 2-la motivación que desarrolle o descubra un colaborador y 3- la capacitación que se le brinde a un colaborador, el cumplimiento nos arrojará un capital humano con capacidades para desarrollar cualquier tipo de labor en todo ente económico.

### **5.2.2- Área de make and pack.**

Make and Pack, es el área encargada de realizar el montaje de artículos como son entradas, postres y frutas, para después armar las bandejas de alimentación para pasajeros de clase ejecutiva B/C, clase económica Y/C, tripulaciones crew y comidas con restricciones médicas o culturales spml, que son abordados en los vuelos con destinos internacionales de las diferentes

aerolíneas: aerolíneas argentinas (AR ), aeroméxico (AM), iberia (IB), avianca (AV), taca(TA), latam (LA), turkish (TK),tame (EQ) y ocean air (O6); además de los servicios para atención en salones vip (salas de espera) de avianca (AV) y american express (AMEX), cumpliendo con los estándares definidos por los clientes en cuanto a presentación y gramajes, garantizando el cumplimiento de los procesos de seguridad alimentaria establecidos por la compañía.

El área de make and Pack cuenta con 23 estaciones de trabajo para realizar en tres turnos el montaje de aproximadamente 13.000 a 17.000 servicios en 24 horas.

Turnos como son:

Turno A de 06:00 a 15:00.

Turno B de 13:00 a 21:00.

Turno K de 21:00 a 06:00.

Las estaciones del área de make and pack, están distribuidas de la siguiente manera:

- Estación número 1 es la estación de primera clase de lan.
- Estación número 2 es la estación de clase turista de lan.
- Estación número 3 y 4 son estaciones de primera clase de avianca y taca.
- Estación número 5, 6, 7, 8 y 9 son estaciones de clase turista de avianca y taca.
- Estación número 10 es la estación de primera clase y clase turista de aeroméxico.
- Estación número 11 es la estación de comidas especiales para primera clase y clase turista de todas las aerolíneas.
- Estación número 13 y 12 son estaciones de primera clase para el montaje de proteínas o platos fuertes de avianca y taca.
- Estación número 14y 15 son estaciones de clase económica para el montaje de proteínas o platos fuertes de avianca y taca.
- Estación número 16 es la estación de clase económica para el montaje de sándwich para clase económica de avianca.
- Estación número 17 es la estación de primera clase y clase económica para el montaje de proteínas o platos fuertes de lan.
- Estación número 21 y 22 son estaciones para el montaje de servicios de salas vip de avianca, taca y american en express.
- Estación número 18, 19 y 20 son estaciones de primera clase y clase económica para el montaje de comidas de turkish.

- Estación número 23 es la estación de primera clase y clase económica para el montaje de comidas de tripulación de avianca y taca.

### **5.2.3-Empresa Gate gourmet Colombia Ltda.**

Es una empresa dedicada al servicio de catering aéreo, que significa realizar abordaje de comidas, bebidas y elementos de confort a las distintas aerolíneas. La empresa Gate Gourmet Colombia Ltda, inicia el proceso en 1986 con la aerolínea avianca, posteriormente en el año 2003 se gestiona la inauguración de catering pca en la cual Gate gourmet Colombia Ltda hace un acuerdo con bavaria, para el año 2004 inicia prestando el servicio de catering para aerolíneas argentinas, iberia y tampa (carga), en la misma fecha se hace el lanzamiento de la cultura Gate gourmet Colombia Ltda. En el año 2005 se certifica en gse 2000, catering pca Ltda, donde se toma el nuevo nombre de Gate gourmet Colombia Ltda.

Para el año 2006 avianca hace un contrato por 5 años con la compañía por su calidad en el servicio. En el año 2007 y tomando un nuevo rumbo la compañía inicia a prestar servicios de lavandería. Para el 2009 se inicia con los servicios de bares y licores con aero republica al siguiente año ingresan dos nuevos clientes aeroméxico y ocean air. Por último, en el año 2012 Se unen las aerolíneas tam y lan hoy en día latam.

El clima organizacional se determina por la confluencia de factores tanto internos como externos de la organización, debido a que es un fenómeno que se construye socialmente a través de las interacciones entre los individuos–grupos–contexto y afectan el comportamiento de los empleados. (Escobar, 2016)

“El término mobbing proviene del verbo inglés to mob, que traduce “regañar, atacar, maltratar, asediar”, mientras que mob como sustantivo significa “muchedumbre, jauría”. Desde este significado, el término expone un fenómeno de grupo”(Hirigoyen, 2001, p. 70).

“El psiquiatra alemán Leymann inició investigaciones sobre el tema. Él adoptó el término mobbing al encontrar en el trabajo conductas similares a las del mundo animal. Para Leymann, el mobbing se caracteriza por conductas sofisticadas, sutiles y cínicas” (Leymann, 1996).

Según (Escobar, 2016), este resalta que el clima organizacional es la unión entre factores internos y factores externos de una empresa, una persona puede ser más productiva si su relación con otros individuos o grupos es buena. Las personas sentirán atracción por la actividad que realizan cuando se sienten apoyados o protegidos por su grupo de trabajo ya sean jefes, supervisores o compañeros y puede llegar a ser más productivo cuando su parejas, familia o

amigos lo hacen sentir satisfecho con el lazo que los une. A qué se debe este fenómeno a un estado de confort que le brindan esos grupos o individuos dentro y fuera de la compañía.

Por otro lado, según (Hirigoyen, 2001) se puede decir que dentro del clima laboral hay otro tipo de comportamiento que en muchas ocasiones se manifiesta dentro de las compañías como lo es el mobbing del verbo inglés to mob que significa acoso, ataque, regaño, seguir, humillar y entorpecer, las actividades, emociones y pensamientos de una persona. De acuerdo al anterior contexto nace la ley 1010 DE 2006 quien en su Artículo 1o. Manifiesta que es objeto de la ley y bienes protegidos por ella. “definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública” Dejando pasar por alto un hueco que se va creciendo al interior de la persona donde lo que se pierde es el entusiasmo, la felicidad, las ganas de hacer y producir, incrementa el miedo a equivocarse y se destruye la persona psicológicamente.

Para hacer referencia a las relaciones humanas que se evidencian en la empresa Gate gourmet Colombia Ltda. Se tomaron como referencia tres autores como son: 1- McGregor, 2- Elton Mayo y 3- Robert Owen, estos describen en sus teorías tres posiblemente escenarios se estén presentando en las relaciones humanas de la compañía.

Teoría X y Y McGregor: El lado humano de las organizaciones, describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Si pensamos en una teoría que se adecue al comportamiento del personal de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda. Es sin duda está la más sobresaliente la teoría X y teoría Y de McGregor, ya que se puede evidenciar que hay muchos integrantes del personal operativo que realizan o acatan sus responsabilidades por medio de llamados de funciones, llamados de atención, sanciones, actas de compromisos y en ultimas los descargos con el personal de relaciones humanas. Por otro lado se observan las personas que les gustan y se apasionan por la labor que están desempeñando y se encuentran en un estado de confort, debido a todos los

beneficios que han descubierto en la compañía. También existe un número considerable de personas que laboran porque necesitan trabajar pero realizan su labor con la mejor disposición para no tener inconvenientes disciplinarios en su estadía dentro del área.

Teoría de las relaciones humanas Elton Mayo: La teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presentan las teorías clásica y científica de la administración. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Elton Mayo nos muestra un escenario donde el empleador y el empleado se encuentren en un punto de equilibrio donde la armonía y las buenas relaciones los cuales salen a relucir junto con la idea de alcanzar una eficiencia completa en la producción, pero al interior de Gate gourmet Colombia Ltda, todavía hay pensamiento que rondan la cabeza de muchos de los operarios, los cuales los obliga a manifestar que la empresa les brinda beneficios a cambio de someterlos forzosamente a la producción, dejando de lado la idea de crecer mutuamente empleado y empleador.

Teoría de Robert Owen: La teoría de Robert Owen consistía en que una fuerza de Trabajo satisfecha era una fuerza de Trabajo eficiente. "Mejorando el entorno se mejora al hombre", solía repetir. De este modo, en su fábrica redujo el trabajo a los niños y dio énfasis a la educación. Elevó los salarios, disminuyó las horas de trabajo, les dio más luz a las fábricas, construyó áreas verdes

En compañía de la dirección de recursos humanos y el área de entrenamiento de la compañía Gate gourmet Colombia Ltda, en el año 2017, se empieza a estructurar un proyecto el cual tiene como objetivo, entrenar a todo el personal del área de make and pack en los procesos operativos, en la planeación del proyecto surge la necesidad de adicional a mejorar la producción es más importante mejorar el entorno y de esta manera se mejora al hombre y la producción estará de una forma paralela.

#### **5.2.4- Formación de personal.**

La formación no puede concebirse solo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto o cargo de trabajo. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes,



conocimientos y habilidades múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional.(Santos, 2014, p.311).

El mercado actual requiere cada día mas personal cualificado. La formacion es , en este escenario, una herramienta clave para mantener la competitividad de las empresas; de ahí que la formacion es una de las variables estrategicas en la organización. (Albizu Gallastegi & Landeta Rodriguez, 2011, p.510)

“El entrenamiento incluye no solo el mejoramiento de destrezas sino la transmision de conocimiento y la formacion de valores y actitudes que habilitan al individuo para coportarse dentro y fuera del ambiente laboral”(Aponte, 2008, p.177).

Debido a la globalizacion y teniendo en cuneta que la tierra es mas plana, las grandes empresas han empezado a observar que la fomacion de personal es un activo intangible que no hace que sea mas productivos sino que ademas sean mas competitivos. Para Gate gourmet Colombia Ltda, el personal hay que enseñarle,potencializarlo, motivarlo y exigirle la exelencia.

De acuerdo a la citación (Aponte, 2008, p.177) se puede decir que para la idoneidad del personal de Gate gourmet Colombia Ltda, es indispensables la formación mediante tres procesos a saber cómo son la inducción, la capacitación y el entrenamiento. El nivel de conocimiento que pueda adquirir el personal que se encuentra vinculado a la compañía es muy importante no solo en la parte administrativa sino de igual forma todo el personal operativo, se trasmite el conocimiento atravez de:

#### ***5.2.4.1-Inducción.***

Una ampliación de la información que un empleado nuevo obtiene durante las etapas de reclutamiento y selección; intento de familiarizar a los trabajadores nuevos con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo. (Robbins & Decenzo, supervision, 2008, p.136)

Es la etapa en la cual se da a conocer al futuro colaborador la compañía de Gate gourmet Colombia Ltda mediante un recorrido general por las diferentes áreas y departamentos que conforman la estructura organizacional de la compañía, brindándole información sobre las diferentes actividades de su próximo cargo a saber.

### 5.2.4.2-Capacitación.

La capacitación es el tipo de entrenamiento donde, “Se imparten conocimientos e ideas, requeridos para el desempeño de un puesto o grupo de puestos. La capacitación es de carácter teórico y está destinada fundamentalmente a las personas que ocupan cargos calificados”(Aponte,2008,p.178).

La capacitación según Robbins & Decenzo, (2008):

Es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio permanente en los empleados, de modo que mejoren sus destrezas para realizar el trabajo. Así, la capacitación mejora las habilidades, los conocimientos, la actitud o el comportamiento. (p.137)

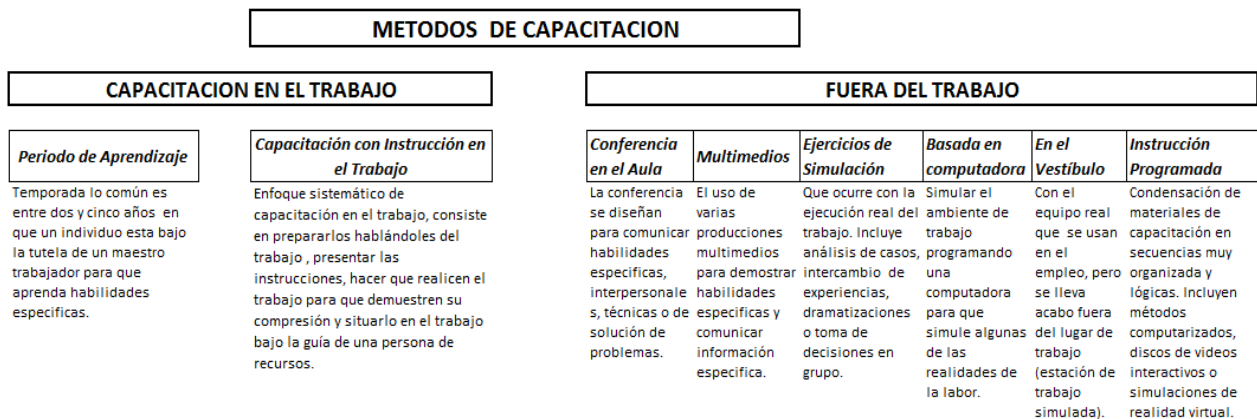


Figura 4 Métodos de Capacitación Fuente: Robbins & Decenzo, Supervisores ( 2008)

#### 5.2.4.2.1-Capacitaciones institucionales.

Son aquellas capacitaciones de carácter obligatorio como política de la empresa con directrices directamente de gerencia, y entre las cuales se encuentran:

- Hse: Según sus siglas en inglés (Health, Safety y Environment), módulo de Salud, Seguridad y medio ambiente, en el trabajo la cual tiene una duración de horas con un único modulo durante el año, y se aplica para el nuevo personal y el activo.
- Calidad: El módulos de aseguramiento a la calidad en todo el proceso productivo se divide en cuatro módulos cada con una duración de dos horas para todo el personal activo de la compañía.
- Gate opex: Es el sistema de excelencia operacional empleado por Gate gourmet Colombia Ltda, este módulo tiene una periodicidad ocasional o cuando la operación lo requiera, donde se capacita al personal activo en temas de mejoramiento continuo enfocado en la:

- Seguridad
- Calidad
- Entrega
- Productividad

#### 5.2.4.2.2-Capacitaciones recurrentes.

En el área de make and pack se realizan una capacitación general del área, la cual tiene una duración de cinco días para el personal de trabajadores nuevos y como recurrente para el personal de antiguos. Adicional se implementó un calendario de entrenamiento, el cual tiene como finalidad capacitar al personal que asiste a la reunión de inicio de cada turno con una duración de quince minutos.

#### **5.2.4.3-Entrenamiento.**

“Es el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido”(Gelabert, 2015, p.211).

La actividad del entrenamiento la realiza un colaborador antiguo de una estación específica al personal que acaba de recibir la capacitación de los cinco días con el fin que dicha persona adquiera destreza para desempeñar su función. Con la compañía del supervisor de turno, líder de turno y/o la jefatura.

### **5.3-Marco normativo**

En el presente trabajo las principales normas que regulan y vigilan la actividad comercial y operacional de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda, son: 1- gate opex, 2- decreto 3075 de 1997, 3- haccp ,4- beneficios constitutivos de salario, 5-tsa, 6-opain y 7-aeronáutica civil, los cuales servirán de sustentación teórica de la investigación.

#### **5.3.1-Gate opex.**

Es el sistema de excelencia operacional empleado por Gate gourmet Colombia Ltda, que identifica, implementa y estandariza buenas prácticas en todas las áreas funcionales de todas unidades en el mundo. Busca fomentar una cultura de excelencia e innovación, que permita continuamente mejorar los procesos y fortalecer las capacidades. Este novedoso programa de Mejoramiento continuo enfocado en la:

- Seguridad

- Calidad
- Entrega
- Productividad

A través de gate opex identificamos y generamos:

Buenas prácticas

Procesos Estandarizados

Trabajo y nivel local, aplicado a nivel global

Para perfeccionar nuestros servicios y superar a nuestra competencia

En otras palabras, creamos un lenguaje de mejoramiento común para todo el grupo gate opex se centra en tres flujos de trabajo.

- Desarrollo de personal
- Despliegue operacional
- Dirección de infraestructura

### **5.3.2-Decreto 3075 de 1997.**

Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Debido que la empresa Gate gourmet Colombia Ltda es una empresa que se dedica a la transformación de materias primas y manipulación de alimentos esta cobijada por:

Artículo 1o. ámbito de aplicación: La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran: A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

### **5.3.3-Haccp: (hazard analisis and critical control points).**

Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control haccp, cuenta con 7 principios los cuales son:

***5.3.3.1-Enumeración, análisis de peligros.***

***5.3.3.2-Identificación de puntos críticos de control.***

***5.3.3.3-Establecimiento de límites críticos.***

***5.3.3.4-Desarrollo de procedimientos de monitoreo.***

***5.3.3.5-Acciones correctivas.***

***5.3.3.6-Verificación.***

***5.3.3.7-Documentación.***

Los cuales está relacionado con el control de peligros microbianos, químicos y físicos relevantes de alimentos de alto riesgo listos para el consumo, desde el proveedor hasta la unidad y de ahí a sus respectivos clientes. En Gate gourmet Colombia Ltda, para la aplicación de principios científicos y técnicos usando el sentido común existen dos tipos de controles como son:

**5.3.4- CCP (puntos críticos de control).**

- CCP 1 – Control en el recibo de materia prima
- CCP 2– Control en el almacenamiento y control en la descongelación
- CCP 3 – Control en la cocción
- CCP 4 – Control en el enfriamiento
- CCP 5 – Control en el montaje
- CCP 6 – Control en el despacho, abordaje y control en el retorno.

**5.3.5-SOP (procedimientos operativos estándar).**

- SOP 1 - Control de alimentos restringidos
- SOP 2 - Aprobación de proveedores
- SOP 3 - Control de alimentos en el recibo
- SOP 4 - Control en el almacenamiento
- SOP 5 – Control de higienización de fruver
- SOP 6 – Control de contaminación
- SOP 7 - Control de infecciones y control de la higiene personal
- SOP 8 - Control de limpieza y desinfección
- SOP 9 - Control de riesgos físicos y biológicos

- SOP 10 - Entrenamiento del personal – calidad
- SOP 11 - Verificación de termómetros
- SOP 12 - Análisis de microbiología
- SOP 13 - Instalaciones e infraestructura
- SOP 14 - Retiro de alimentos
- SOP 15 – Gestión de alérgenos

Con estos dos elementos Gate gourmet Colombia Ltda, garantiza a nuestros clientes que nuestros productos son monitoreados desde el proveedor hasta que son abordados en las aeronaves.

#### **5.3.4- Salarios.**

##### ***5.3.4.1-Artículo 127. Elementos integrantes.***

Artículo modificado por el artículo 14 de la ley 50 de 1990. Sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Son aquellos pagos que se otorgan como retribución directa de la prestación personal del servicio, no obstante, su reconocimiento sea habitual u ocasional. Se establecen los siguientes ejemplos de pagos constitutivos de salario.

- El valor del trabajo suplementario o de las horas extras
- El valor del trabajo en días de descanso obligatorio

Constituye salario la remuneración ordinaria, fija o variable, y todo lo que reciben los trabajadores como contraprestación directa de un servicio. A continuación, se enuncian algunas de las situaciones que dan lugar al reconocimiento de bonificaciones especiales constitutivas de salario por mera liberalidad o por la realización de actividades adicionales:

- Bonificación (también conocida como la “bonificación salarial”).
- Bonificación de reemplazo.

Esta política aplica a todos los trabajadores de la compañía y regula las condiciones para el reconocimiento de beneficios constitutivos y no constitutivos de salario. Se excluyen de esta política a los contratistas de la compañía. Se precisa que los beneficios discriminados en la presente política se suministrarán en los términos y condiciones establecidos por la compañía,

siendo claro para los trabajadores que las condiciones pactadas para el otorgamiento de los beneficios pueden estar sujetas a cambios.

**5.3.4.2-Artículo 128. Pagos que no constituyen salarios.**

Artículo modificado por el artículo 15 de la ley 50 de 1990. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Son aquellos pagos, bonificaciones, beneficios o auxilios extralegales otorgados por la compañía por mera liberalidad y que no remuneran directamente la prestación personal del servicio, por lo tanto, no son constitutivos de salario. Se establecen los siguientes ejemplos de pagos no constitutivos de salario. Las sumas de dinero que se entreguen a los empleados por una causa diferente a la prestación del servicio, como lo que entrega la compañía a sus trabajadores por mera liberalidad. Los valores destinados a suministrar herramientas de trabajo o elementos para la realización de las labores. Las prestaciones sociales (cesantías, intereses a las cesantías, prima legal de servicios, auxilio legal de transporte, dotación).

Los reconocimientos económicos para el transporte de los empleados. Los beneficios o auxilios habituales u ocasionales, reconocidos conforme la presente política y que no remuneran directamente la prestación personal del servicio

**5.3.4.3-Artículo 129. Salario en especie.**

Artículo modificado por el artículo 16 de la ley 50 de 1990. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia.

A continuación, se relacionan los únicos beneficios de naturaleza no salarial a los que podrán tener acceso los trabajadores de la compañía si cumplen con los requisitos para acceder a ellos:

- Auxilio de alimentación: La compañía proporcionará al trabajador un servicio de alimentación que comprende almuerzo y/o cena. Este auxilio se otorgará a través del suministro de vales para sufragar parte del valor de la alimentación de los trabajadores. La compañía asumirá una suma mensual equivalente a col. Pesos

\$92.000 y cada trabajador asumirá una suma mensual equivalente a col. Pesos \$17.673, suma que será descontada automáticamente por nómina y cambiará el valor cada año según IPC del año anterior o a consideración de la compañía.

- Lavado de dotación diaria: El servicio de lavandería será asumido, diariamente, y en su totalidad por la compañía.
- Auxilio extralegal por incapacidades: La compañía reconocerá al trabajador la parte dejada de pagar por la entidad promotora de salud (en adelante, "E.P.S.") tomando como base el ingreso base de cotización-IBC sobre el cual la E.P.S. liquida el auxilio económico por incapacidad. El reconocimiento del mencionado auxilio estará supeditado al reconocimiento y pago del auxilio legal por incapacidad por parte de la E.P.S. En todo caso este auxilio sólo se reconocerá hasta por 90 días de incapacidad.
- Auxilio de medicina prepagada: La compañía reconocerá mensualmente al trabajador una suma única y total, equivalente a col. Pesos \$170.670 o col. Pesos \$119.471 o col. Pesos dependiendo del cargo del trabajador, y cambiará el valor cada año según IPC del año anterior o a consideración de la compañía. El auxilio de la medicina prepagada del trabajador, será pagado directamente al trabajador, junto con el pago de su nómina mensual.

#### **5.3.4.4-Artículo 133. *Jornal y sueldo.***

Se denomina jornal el salario estipulado por días, y sueldo el estipulado por períodos mayores.

- El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en moneda legal. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.
- El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado, o a más tardar con el salario del período siguiente.

En Gate gourmet Colombia Ltda, para el área de make and pack se tienen establecidos los siguientes turnos:

- Turno A de 06:00 a 15:00.
- Turno B de 13:00 a 21:00.
- Turno K de 21:00 a 06:00.



Los cuales son rotativos para auxiliares y supervisores deben cumplir estos turnos durante seis días a la semana y con derecho un día de descanso. La nómina que es la remuneración a lo anteriormente descrito se cancela en un periodo quincenal.

### **5.3.5-Organismos de control y vigilancia para la empresa Gate gourmet Colombia Ltda.**

#### ***5.3.5.1-Aeronáutica civil.***

La Aeronáutica civil es el resultado de la fusión del departamento administrativo de aeronáutica civil y el fondo aeronáutico nacional, ordenado por el art. 67 del decreto 2171 de 1992. En la actualidad la entidad se rige por el decreto 260 del 28 de enero de 2004 con un nuevo ordenamiento administrativo y con nuevas dependencias. La aeronáutica civil certifica los procesos logísticos de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda, para que esta pueda operar en las instalaciones del aeropuerto internacional el dorado.

#### ***5.3.5.2-Opain.***

Es el ente encargado de la administración del aeropuerto internacional el dorado para que este pueda prestar un mejor servicio a los viajeros y al país, para Gate gourmet Colombia Ltda la opain es la empresa que regula el ingreso de vehículos y personal que realizan la actividad de catering en las instalaciones del aeropuerto. Estas regulaciones las hacen a través de un stiker que para personas y vehículos autoriza o niega el acceso en las entradas del aeropuerto. Este elemento se debe renovar cada año.

#### ***5.3.5.3-Tsa.***

De acuerdo con la directiva de seguridad DS-1544-17-01 emitida por la administración de seguridad del transporte (TSA), del 28 de junio, aplicable a todas las aerolíneas que ingresen a los Estados Unidos. Esto nos quiere decir que todos los vuelos hacia los Estados Unidos incrementarán sus medidas de seguridad incluyendo una mejora en la inspección general de los pasajeros con el fin de evitar actos de terrorismo.

#### **5.3.5.4-Secretaria de salud.**

De acuerdo a la ley 9 de 1979 y diferencias del decreto 3075 de 1997 con la resolución 2674 del 2013, que actúa para la protección del medio ambiente se estableció un plan de saneamiento básico con cuatro programas que son regulados por la secretaría jurídica distrital alcaldía mayor de Bogotá D.C

- Programa de limpieza y desinfección: En este programa se tendrá en cuenta la periodicidad de la limpieza y desinfección de instalaciones y equipos de toda la unidad.
- Programa de agua potable: Se medirán el nivel de cloro, PH y agentes microbianos, del agua potable que se utiliza para todos los procesos de la compañía.
- Programa de plagas: Es el control de insectos, roedores y aves mediante trampas, luminarias e infraestructura que puedan contaminar el proceso productivo.
- Programa de residuos sólidos y líquidos: Es el programa que regula el buen uso de los residuos como por ejemplo reciclar, reutilizar, reusar y el tratamiento de aguas usadas en el proceso productivo y vertimiento de aguas al alcantarillado público.

#### **5.3.5.5-Manipuladores de alimentos.**

Diferencias del decreto 3075 de 1997 con la resolución 2674 del 2013, la cual nos imparte los siguientes artículos:

- Art. 11 Estado de salud del personal manipulador de alimentos.

Debe contar con una certificación médica generada posterior a la valoración médica en la cual conste la aptitud o no para la manipulación de alimentos. La empresa debe tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

Al momento del ingreso del personal se le realizan el examen médico y periódicamente se realizan estos mismos para garantizar la buena salud del personal manipulador

- Art. 12- Educación y capacitación. Dicho plan debe ser de por lo menos 10 horas anuales.
- Art. 13- Plan de capacitación. El plan de capacitación debe contener, al menos, los siguientes aspectos: Metodología, duración, docentes, cronograma y temas específicos a

impartir. El enfoque, contenido y alcance de la capacitación impartida debe ser acorde con la empresa, el proceso tecnológico y tipo de establecimiento de que se trate.

El módulos de aseguramiento a la calidad en todo el proceso productivo se divide en cuatro módulos cada con una duración de dos horas para todo el personal activo de la compañía.

- Art. 14- Indumentaria del manipulador: En ningún caso se podrán aceptar colores grises o aquellos que impidan evidenciar su limpieza, en la dotación de los manipuladores de alimentos.

Siempre que se realice una labor o actividad al interior de la compañía, el trabajador estará obligado a utilizar los elementos de protección personal de acuerdo a los riesgos a los que se encuentre expuesto. Para el área de make and pack está estipulada la siguiente dotación: térmico blanco, botas blancas, cofia ninja, cofia de tela y tapa bocas

## **6-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- Para incentivar al personal del área de make and pack a trabajar en equipo, se ha observado una buena interacción en los cinco días de capacitación, estaría bien realizar más actividades en grupo donde el personal se integre y sería más efectivo si fuese fuera del área o de la misma compañía.
- La estandarizar de los procesos de en el área make and pack, el personal lo recibe de una forma agradable siempre que se dé una explicación clara del porqué se parametrizan los proceso.
- La programación de la rotación de los turnos el área de make and pack, fue un buena la decisión que un jefe realizara los programara.
- La capacitación al personal del área de make and pack es necesario que el capacitador venda la idea sin tecnicismos ya que la comprensión se hace difícil se recomienda contextualizar los temas con las experiencias vividas en la cotidianidad para satisfacer las necesidades del área.
- La integración entre lo laboral y lo académico hace que el estudiante tenga más capacidad para entender los conceptos de la administración y que los pueda analizar fuera del salón de clase.
- La pasantía no solo se convierte en una opción de grado, sino que además ofrece unas perspectivas más amplias a los pasantes acerca del campo y experiencia laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Albizu Gallastegi, E., & Landeta Rodriguez, J. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Piramide.
- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencia*. . Buenos aires: Garnica.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal un enfoque hacia la calidad*. Bogota D.C.: kimpres Ltda.
- Aponte, J. C. (2008). *Administración de personal, un enfoque a la calidad*. Bogota: Kimpres Ltda.
- Aponte, J. C. (2008). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. Bogota: Kimpres Ltda.
- Aponte, J. C. (2009). Administración de personal. En J. C. Aponte, *Un enfoque hacia la calidad* (pág. 7). Bogota D.C : Kimpres Ltda.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, *introducción a la administración moderna del recursos humanos* (pág. 5). Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Costa, J. (diciembre de 2007). *Redalyc*. Recuperado el 06 de 04 de 2018, de Redalyc:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005102>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Mexico: Pearson,.
- Escobar, J. V. (Marzo de 2016). *Mi scielo*. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de Mi scielo:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009)
- Escuela Superior de Comercio y Administración. (28 de abril de 2006). *Unidad Santo Tomás*. Recuperado el 23 de 04 de 2018, de redalyc:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001>
- Flores, R. J. (Marzo de 2008). *Daena: International Journal of Good Conscience*. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de Daena: International Journal of Good Conscience.:  
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- García, H. M. (2013). Aplicación de la dinámica de sistemas a la administración del recurso humano. chia, cundinamarca, colombia.
- Gelabert, M. P. (2015). *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Bogota: Esic.

- Gomez Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestion del Recurso humano*. España: Pearson.
- Hill, M. G. (2000). Administracion de recursos humanos. En M. G. Hill, *Administracion de recursos humanos* (págs. 188-195). Bogota: Nomos S.A.
- Jorge carrillo, J. S. (2001). *Rotacion de personal en las maquiladoras*. Mexico: ed mexico: Plaza y Valdes, S.A de C.V.
- Londoño, J. G. (02 de 05 de 2013). *Mi scielo*. Obtenido de Mi scielo:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a11.pdf>
- Martínez, R. (06 de 03 de 2018). *Mintrabajo*. Obtenido de Mintrabajo:  
<http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2018/marzo/12-nuevas-empresas-colombianas-le-apuestan-a-la-conciliacion-laboral-familiar-y-personal?inheritRedirect=true>
- Reales, F. M. (06 de 03 de 2018). *Mintrabajo*. Obtenido de Mintrabajo:  
<http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2018/marzo/12-nuevas-empresas-colombianas-le-apuestan-a-la-conciliacion-laboral-familiar-y-personal?inheritRedirect=true>
- Revista dinero. (31 de 08 de 2017). *Dinero.com*. Recuperado el 12 de 02 de 2018, de Dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/tiempo-extra/articulo/talento-humano-formas-para-retener-el-recurso-humano/249268>
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2008). *Supervision*. Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2008). *Supervision*. Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2008). *Supervisores*. Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Roberto, M. (15 de Agosto de 2003). *Revista escuela de administración de negocios*. Recuperado el 01 de 03 de 2018, de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>
- Santos, A. C. (2010). Gestion del talento humano y del conocimiento. En A. C. Santos, *Gestion del talento humano y del conocimiento*. (págs. 84-85). Bogota D.C: ecoe.

Santos, A. C. (2014). Gestion del talento humano y del conocimiento. En A. C. Santos, *Gestion del talento humano y del conocimiento* (pág. 383). bogota: ecoe.

Santos, A. C. (2014). *Gestion del talento humano y del conocimiento*. Bogota: Ecoe ediciones.

stps. (22 de 11 de 2007). <http://www.stps.gob.mx>. Obtenido de <http://www.stps.gob.mx>:

[http://www.stps.gob.mx/EMPRESA\\_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20\(PDF\).pdf](http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20%20Manual%20de%20Aplicacion%20EFR%20(PDF).pdf)

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. Mexico: Mc graw hill.

Werther, W. B., Davis, K., & Guzman Brito, M. P. (2008). *Administracion de recursos humanos, gestion del capital humano*. Mexico: Mc graw hill.

## ANEXOS

### Estado del arte

*Tabla 13*  
*Estado del arte*

Identificación	Objetivo general	Categorías/ Variables	Instrumentos recolección de la información	Resultados
Mendoza, Roberto Ph. D. Profesor Disertante, INCAE. ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? Revista escuela de administración de negocios. Este artículo fue entregado el 30 de julio de 2003 y su publicación aprobada por el comité editorial el 15 de agosto de 2003.	Determinar el índice de rotación del personal y su análisis sistemático.	1-Rotación de personal. 2-Rentabilidad futura. 3-Competitivo.	Trabajo de campo en la empresa Muebles Industriales S.A. (MISA) la cual consideraba crítico tener una rotación de personal del 80% en un año.	Mientras una rotación de inventario alta supone mayor eficiencia, un alto nivel de rotación de personal puede significar poner en peligro el aseguramiento de la calidad y servicio al cliente, lo mismo que la innovación y un bajo costo de entrega al cliente.



<p>Jorge Carrillo, Jorge Santibanez Romellon, Rotación de personal en las maquiladoras, la segunda edición de esta obra, en 2001, fue publicada con el apoyo de la secretaria del trabajo y previsión social, ciudad de México.</p>	<p>Brindar información estadística relevante que ayude a comprender la población obrera cuya movilidad ocupacional se está estudiando.</p>	<p>1-Rotacion de personal. 2- Movilidad ocupacional. 3- Maquiladoras. 4-Problema social.</p>	<p>Encuesta aplicada a algunos de los trabajadores directos de producción de las maquiladoras.</p>	<p>La movilidad de trabajadores entre maquiladoras y su salida del sector para insertarse en otras actividades económicas se ha convertido en el problema principal de recursos humanos para las empresas, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra estable.</p>
<p>Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii, Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, Daena: International</p>	<p>Determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas</p>	<p>1-Rotación de personal. 2-Insatisfacción laboral. 3- Selección incorrecta. 4-Motivación.</p>	<p>Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala: Alto nivel de Rotación: 4</p>	<p>Se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y</p>

Journal of Good Conscience. 3(1) : 65-99. Marzo 2008. ISSN 1870-557X	puntos Mediano nivel de Rotación: 3 puntos Bajo nivel de Rotación: 2 puntos No tiene efecto: 1 punto	se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal.
--	--	---

Datos consultados de las siguientes fuentes (Jorge carrillo, 2001) (Roberto, 2003) (Flores, 2008)

### Análisis dofa

En la tabla 14 se observara el análisis dofa de la empresa Gate gourmet Colombia Ltda.

*Tabla 14*  
*Análisis dofa*

<b>D.O.F.A. área de make and pack empresa Gate gourmet Colombia Ltda</b>	<b>Fortalezas</b> 1. El tipo de contrato que se ofrece la compañía es a término indefinido. 2. La compañía tiene establecido un plan de incentivos para todo el personal. 3. Las instalaciones del área de Gate gourmet, son adecuadas para el buen desempeño de sus funciones.	<b>Debilidades</b> 1. Alta rotación de personal 2. Aumento de quejas e inconformidades por parte de los clientes. 3. El clima laboral es tenso.
	<b>Amenazas</b> 1. La operación está sujeta a la naturaleza del aeropuerto internacional el dorado ubicado	<b>Estrategias F.A.</b> 1- Fortalecer el plan de incentivos con actividades de integración.

<p>en la ciudad de Bogotá D.C.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Un nuevo competidor en el mercado (New Rest).</li> <li>3. Cambio en las necesidades de nuestros clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2- Diseño de nuevo plan para el seguimiento de mal uso de las instalaciones de la planta.</li> <li>3- Empoderar a los directivos para contrarrestar el impacto que pueda producir los cambios de servicios.</li> </ol>	<p>de Gate Gourmet conozca la operación desde afuera hacia adentro y cuáles son los impactos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2- Capacitaciones especificar por cliente para concientizar al personal sobre las ventajas y desventajas de tener competidores fuertes.</li> <li>3- Realizar seguimiento por parte de los comités existentes al personal que tiene antecedentes de convivencia con el personal.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llegada de nuevas aerolíneas al país.</li> <li>2. Incremento de número de vuelos de los clientes actuales.</li> <li>3. Eliminación de barreras comerciales.</li> </ol>	<p><b>Estrategias F.O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Diseño de un plan de comunicación eficiente.</li> </ol>	<p><b>Estrategias D.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Garantizar al personal una rotación de turno programada.</li> <li>2- Realizar un seguimiento específico al personal de líderes y supervisores en temas como son manejo de personal y motivación del mismo.</li> <li>3- Solicitar más seguimiento, y acompañamiento por parte del área comercial para mitigar incumplimientos que puedan generar una inconformidad al cliente.</li> </ol>

Datos obtenidos en el campo (Fuente: Gate Gourmet)

## Glosario

**Make:** Aplica para pasajeros BC y YC, es la encargada de realizar el armado de entradas, postres, platos fríos, sándwich y en general todos los servicios fríos.

**Pack:** Aplica para pasajeros de BC y YC, es la encargada de realizar el armado de bandejas con los componentes definidos por el cliente: entradas, postres, cubiertos y otros acompañamientos

(este montaje se conoce como Tray Set Up – TSU), las cuales son ubicadas en trolleys o food box.

**Servicios BC:** Son servicios de clase ejecutiva, los cuales brindan un servicio adicional de platería en porcelana de igual manera maneja un menú distinto acorde a las necesidades u especificaciones del cliente.

**Servicios YC:** Servicio de clase turística, el emplatado de los alimentos se hace en utensilios desechables de igual manera cuenta con unas especificaciones en su menú acorde a lo pactado con el cliente.

**Servicios calientes BC:** Son servicios que salen de la compañía en un rack, con el fin de en el avión sean calentados y que cuenten con óptimas condiciones para su consumo, para BC se ofrecen variedad en la opción caliente, pero ya depende de lo pactado ante la aerolínea.

**Servicios calientes YC:** De igual manera son platos completamente refrigerados que procederán a ser calentados en racks ya estando en el vuelo, este servicio se presta a clase turística con un menú especificado para ellos, no cuentan con poca variedad en las opciones calientes dependiendo de la aerolínea.

**Servicios crew:** Son servicios que se prestan exclusivamente para tripulación, estos se envían de manera especial ya que cuentan con tres diferentes sets esto para evitar que se genere algún tipo de reacción negativa por alguno de las comidas enviadas y se ocasionen contratiempos.

**Servicios spml:** Son servicios que necesitan de una preparación especial, ya que estos tienen alguna restricción ya sea médica (alergia) o intolerancia. Este tipo de bandejas se monta en un lugar acondicionado para ellos, ya que los alimentos se pueden contaminar fácilmente, de igual manera la aerolínea genera la cantidad de platos especiales con las que este vuelo contara, para iniciar su preparación, la cual debe contar con el nombre de pasajero y posición en la aeronave para evitar posibles confusiones en la entrega del producto.

**Estándar de montaje:** Es un modelo, norma o regla a seguir conformada por ciertas pautas establecidas en la organización. Cada aerolínea utiliza un estándar de montaje específico y cuentan con menaje, racks, trolleys y food box del color y con el logo representativo de la aerolínea para ser utilizados en cada uno de sus vuelos.

**Food box:** Caja metálica utilizada para transportar elementos en cantidades pequeñas ya que no cuenta con el mismo espacio del trolleys.

**Trolleys:** Elemento (caja metálica con un sistema de rodamiento) empleado para transportar comidas, insumos, licores y material de entrenamiento y confort.

**Rack:** Elemento metálico de las aerolíneas con 7 u 8 niveles, en el que se ubican las parrillas con las cacerolas correspondientes al servicio de proteína o plato fuerte.

**Matriz de flexibilidad:** Es una herramienta diseñada para determinar las habilidades que tienen cada uno de los empleados frente a un proceso y la posibilidad de desarrollar a quienes no, para la ejecución del programa de capacitación.

**Confort:** Comodidad o bienestar.

**Consolidación:** Lugar o proceso donde se da por terminado la elaboración de un servicio.

### Programación de pasantía.

Inicio de pasantía	Entrega del primer informe	Terminación de investigación	Entrega de informe final	Fines de semana

FEBRERO									Observaciones
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Horas Sem.	Áreas a trab.	
			1	2	3	4			No se trabajo
5	6	7	8	9	10	11	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
12	13	14	15	16	17	18	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
19	20	21	22	23	24	25	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
26	27	28							

Figura 5. Programación De Pasantía En Febrero (Fuente: Elaboración propia)

MARZO							Horas Sem.	Áreas a trab.	Observaciones
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo			
			1	2	3	4	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
5	6	7	8	9	10	11	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
12	13	14	15	16	17	18	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
19	20	21	22	23	24	25	8	M&P	
26	27	28	29	30	31				

Figura 6. Programación De Pasantía En Marzo (Fuente: Elaboración propia)

ABRIL							Horas Sem.	Áreas a trab.	Observaciones
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo			
						1	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
2	3	4	5	6	7	8	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
9	10	11	12	13	14	15	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
16	17	18	19	20	21	22	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
23	24	25	26	27	28	29	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
30									

Figura 7. Programación de Pasantía en Abril (Fuente: Elaboración propia)

MAYO									Observaciones
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Horas Sem.	Áreas a trab.	
	1	2	3	4	5	6	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
7	8	9	10	11	12	13	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
14	15	16	17	18	19	20	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
21	22	23	24	25	26	27	8	M&P	Se trabajan 2 horas diarias cuatro días a la semana en el proyecto
28	29	30	31	1					

Figura 8. Programación de Pasantía en Mayo (Fuente: Elaboración propia)