

**Tendencias y desafíos en la retención de auxiliares de cocina, en la frutería
Caffrut, para el primer semestre de 2024**

Javier Andrés Córdoba Tapias

José Wenceslao Lemus Díaz

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2024

**Tendencias y desafíos en la retención de auxiliares de cocina, en la frutería
Caffrut, para el primer semestre de 2024**

Javier Andrés Córdoba Tapias

José Wenceslao Lemus Díaz

Director

Diana Janneth Benavides Ortiz

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento
Humano

Universitaria Agustiniana

Facultade de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2024

Resumen

Este proyecto de investigación está justificado por el análisis realizado en la frutería Caffrut S.A.S, que reveló una tasa de rotación de personal del 42,85% entre los ayudantes de cocina durante el año 2023. Esta alarmante tendencia plantea la necesidad de comprender sus causas subyacentes. La importancia de generar una inmersión profunda en la rotación continua de los colaboradores de esta empresa radica en la preocupación actual del proceso de gestión en Caffrut S.A.S, dado el importante esfuerzo económico que requiere satisfacer las necesidades de los dos actores en este proceso; los empleados como de los clientes, fomentando impactos positivos en el ambiente, la cultura y el clima organizacional. Además, las implicaciones económicas de las altas tasas de rotación en el sector hostelero son sustanciales, contemplando las considerables inversiones realizadas en contratación y capacitación de empleados, que pueden verse amenazadas por ofertas atractivas de los competidores. Reconociendo el impacto económico del sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Casinos) en Colombia subraya la importancia de este estudio, con su importante contribución al PIB nacional y a las tasas de empleo, particularmente entre los trabajadores jóvenes y femeninos.

Palabras clave: talento, clima organizacional, retención, compensación, estabilidad laboral.

Abstract

This research project is justified by the analysis carried out at the Caffrut S.A.S fruit store, which revealed a staff turnover rate of 42.85% among kitchen assistants during the year 2023. This alarming trend raises the need to understand its underlying causes. The importance of generating a deep immersion in the continuous rotation of this company's collaborators lies in the current concern of the management process at Caffrut S.A.S, given the significant economic effort required to satisfy the needs of the two actors in this process; employees and customers, promoting positive impacts on the environment, culture, and organizational climate. Furthermore, the economic implications of high turnover rates in the hospitality sector are substantial, considering the considerable investments made in recruiting and training employees, which may be threatened by attractive offers from competitors. Recognizing the economic impact of the HORECA (Hotels, Restaurants and Casinos) sector in Colombia highlights the importance of this study, with its significant contribution to national GDP and employment rates, particularly among young and female workers.

Keywords: talent, organizational climate, retention , compensation, job stability.

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Abstract	4
Tabla de contenido.....	5
Índice de Tablas.....	7
Índice de Figuras.....	8
Perfil de los integrantes.....	9
Javier Andrés Córdoba Tapias	9
José Wenceslao Lemus Diaz	9
Planteamiento del problema.....	10
Problema de investigación.	10
Pregunta de investigación	11
Justificación	12
Caracterización de la empresa	15
Objetivo	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Marco de Referencia	17
Marco teórico	17
Beneficios económicos.....	20
Bonificaciones e Incentivos	20
Calidad de vida	20
Compensación variable	20
Estabilidad laboral	21
Formación.....	21
Plan Carrera.....	21
Políticas Salariales	21
Proceso de ingreso	21
Sentido de pertenencia	21
Marco legal.....	22
Metodología	23

Instrumentos	23
Encuesta.	23
Análisis de resultados, propuesta o discusión	25
Análisis de resultados	25
Propuesta	34
Conclusiones.....	36
Recomendaciones	38
Referencias.....	40

Índice de Tablas

Tabla 1. Caracterización de la empresa Caffrut S.A.S.....	15
Tabla 2. Encuesta satisfacción clima organizacional para la empresa Caffrut S.A.S.	23
Tabla 3. Matriz de doble entrada Caffrut S.A.S.	33

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de encuesta Clima laboral Caffrut S.A.S.....	26
Figura 2. Rango de edad.....	27
Figura 3. Genero.....	27
Figura 4. Estrato social al que pertenece.....	28
Figura 5. Antigüedad en la empresa Caffrut S.A.S.....	28
Figura 6. Cual es su nivel académico.....	29
Figura 7. Como califica el clima organizacional dentro de la empresa Caffrut S.A.S.	29
Figura 8. Considera usted que Caffrut S.A.S., es un buen lugar de trabajo?.....	30
Figura 9. Factores que motivan el trabajo en Caffrut.	30
Figura 10. Opinión de la gestión del personal.....	31
Figura 11. Se siente parte del equipo de trabajo.	31
Figura 12. Conocimiento de la misión, visión valores y objetivos.....	32
Figura 13. Satisfacción con el liderazgo.....	32
Figura 14. Acciones de mejora Caffrut.....	33

Perfil de los integrantes

Javier Andrés Córdoba Tapias

Profesional en gastronomía, con más de catorce (14) años de experiencia laboral en el sector productivo de restauración en áreas operativas liderando procesos de producción de alimentos, desarrollo de ofertas gastronómicas, y eventos, técnicas de presentación de alimentos; y administrativas desarrollando procesos de control de costos y presupuestos, manejo de inventarios, reclutamiento y contratación de personal, definición de perfiles y desarrollo de manuales de funciones; además de cinco (5) años de experiencia en docencia universitaria en el sector de la gastronomía.

Cuenta con formación profesional en gastronomía, Diplomado en Pedagogía y Didáctica, Diplomado en Gastronomía Sostenible, y cursos de formación en Desarrollo Culinario e Identidad local, Gastromarketing y Food Design.

José Wenceslao Lemus Diaz

Profesional en gastronomía, con una trayectoria de más de diez (10) años en el sector laboral, desarrollando habilidades tanto operativas como de dirección en diferentes áreas. Con la facilidad de poder desarrollar y aplicar estrategias de mejora y desarrollo en los diferentes escenarios como academias gastronómicas, restaurantes, hoteles y clubes; contando con formación en pedagogía enfocada al sector gastronómico, marketing gastronómico, administración de cocinas, costos y cocina colombiana.

1. Planteamiento del problema

1.1. Problema de investigación.

La frutería y restaurante Caffrut S.A.S., es una empresa familiar; que desde sus inicios el 23 de abril del año 2014, se ha dedicado principalmente a la producción y distribución de alimentos en la ciudad de Bogotá; actualmente cuenta con tres sedes Tabaku (2014), Zona Franca (2019) y La Felicidad (2023); cuenta con 26 colaboradores; de los cuales alrededor de 14 de estos apoyan la operación de la empresa, sirviendo como auxiliares de cocina.

Siendo este cargo el de mayor rotación dentro de la empresa; el 79% de estos son hombres y el 21% son mujeres, con rangos de edad que van desde los 18, hasta los 41 años; el 100% de ellos pertenecen a población urbana.

Este problema de investigación explora las tendencias emergentes y los desafíos que enfrenta Caffrut S.A.S. en la atracción y reclutamiento del talento humano, considerando los cambios en las expectativas y preferencias de los empleados; a pesar de su presencia establecida en el mercado, la empresa ha experimentado dificultades para mantener su fuerza laboral constante y calificada en el área de cocina. Este problema se intensifica al considerar la competencia de diferentes empresas en sector de Alimentos y Bebidas (A&B) en la ciudad.

Se busca comprender las razones subyacentes detrás de la dificultad de Caffrut S.A.S. para retener auxiliares de cocina, analizando factores como las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente de trabajo, y las percepciones sobre la empresa como empleado. El objetivo es identificar estrategias efectivas para mejorar la retención de auxiliares de cocina en Caffrut S.A.S., teniendo en cuenta las tendencias actuales de la industria gastronómica y las expectativas cambiantes de los empleados en el sector de la restauración en Bogotá.

Para este fin, se precisa comprender la importancia que juegan factores como la cultura organizacional, la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y las estrategias de reconocimiento y recompensas que maneja la empresa Caffrut; considerando la influencia de estos, para la atracción y retención del talento humano.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo impacta la cultura organizacional, la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y las estrategias de reconocimiento y recompensas en la Frutería Caffrut S.A.S., especialmente en el área de cocina, afectando la retención del talento humano, y cuáles son las estrategias efectivas que se podrían implementarse para mejorar la situación en un contexto competitivo en la industria de alimentos y bebidas en Bogotá?

2. Justificación

El presente proyecto de investigación se justifica debido al análisis del último año en las tres sedes de la frutería Caffrut S.A.S, de las cuales se muestra una rotación de 6 auxiliares de cocina lo que implica que la rotación supera el 42,86% de la planta de auxiliares de cocina de las distintas sedes de la empresa. A partir de esta información se requiere conocer las causas que generan esta situación.

La importancia de examinar y ahondar en el inconveniente que genera la rotación de los colaboradores se soporta en que, esta es una problemática que actualmente inquieta a la gerencia de la empresa Caffrut S.A.S., debido a los esfuerzos económicos para lograr satisfacer tanto las necesidades de los colaboradores de esta empresa así como de las necesidades de los clientes, propiciando impactos positivos en cuanto a entorno, cultura y clima organizacional. Robbins, 2009.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gerencia ha optado por realizar una cantidad significativa de cambio internos en la estructura administrativa y legal de esta empresa, apoyando sus operaciones con la asesoría de personal experimentado en la gestión de establecimientos gastronómicos, asesoría legal y tributaria que ha permitido el desarrollo de herramientas que optimicen la retención del personal actual.

En primera instancia es importante desatacar que durante el 4 trimestre de 2024, se cambió la personería jurídica de la empresa; como resultado de este cambio, se optó por desarrollar una estructura organizacional mucho más definida, destacando la necesidad de configurar perfiles para cada uno de los cargos a ocupar en la empresa, así como la constitución de los manuales o instructivos de tareas específicas inherentes al cargo (Manuales de Funciones), y la instauración de contratos laborales a término definido.

Pero ¿Qué implicaciones tiene los altos niveles de rotación? Para responder a este cuestionamiento es muy importante asimilar que cada empresa del sector de la hospitalidad invierte grandes e importantes recursos en los procesos de la contratación y en los procesos de la capacitación para sus empleados, los cuales pueden ser atraídos por otros establecimientos y /o empresas del mismo sector económico, con ofertas que garanticen a las personas, la posibilidad de obtener mejores ingresos, bienestar y/o beneficios.

En otras palabras, como no lo hace saber un experto en coaching ejecutivo estratégico quien en sus conferencias sobre retención de personal ha expresado: *“Al igual que ocurre con los clientes es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales de la empresa”* (Reichheld, 1996).

Por otra parte se debe tener en cuenta el impacto económico del sector horeca (Hoteles, Restaurantes y Casinos) en Colombia; según lo expresa la ANDI (Asociación Nacional de empresarios de Colombia) en su reporte del 20 de abril de 2023, el sector de alojamiento y servicios de comida representa el tres coma nueve por ciento (3.9%) del PIB nacional aportando cincuenta y seis punto siete billones de pesos (\$56.7) en 2022. En términos de empleo contribuyo con caso un millón quinientos mil (1.500.000) empleos, dando oportunidades a jóvenes; más de treinta por ciento (30%) son personas menores de veinte ocho (28) años, y el 66% de la generación de empleos se registra con personal femenino en el sector de restaurantes, según datos oficiales del DANE. Para lo corrido de 2023, Asobares reposta a la revista Semana, que las actividades del sector Horeca ya representan el tres punto cincuenta y ocho por ciento (3.58%) del PIB nacional generando un millón cuatrocientos cuarenta y seis mil novecientos noventa y cinco (1.446.995) empleos en el país. Pese a la desaceleración que muchos sectores económicos han experimentado en lo corrido del año, el sector horeca ha generado aportes significativos para evitar que la economía nacional se vea más mermada por los efectos que trajo consigo la pandemia del Covid-19.

Y es precisamente que en las últimas décadas el sector de la hospitalidad, en la ciudad de Bogotá ha experimentado un incremento en la oferta de empresas, con lo cual la rotación del personal se ha convertido en un suceso habitual para todos los operadores, para ello es conveniente realizar una investigación que se divida en tres fases:

La primera fase permitirá identificar los motivos que generan la alta rotación del personal.

Para la segunda fase se plantean las estrategias y medidas que permitan la retención del personal.

En la tercera fase se enfoca en la aplicación de las estrategias y medidas, para posterior a ellos realizar la evaluación y análisis de resultados.

Con la implementación de este tipo de estrategias o de acciones de mejora se busca ayudar a la empresa Caffrut S.A.S. a minimizar la rotación del personal y el mejoramiento del proceso de selección.

Además de poder saber las causas que ocasionan la rotación, el poder contribuir de alguna manera en la formulación de sugerencias para optimizar la forma para la recopilación de los datos que permiten identificar los motivos que conllevan a los retiros de los auxiliares de cocina en la empresa.

3. Caracterización de la empresa

Caffrut S.A.S.; es una empresa familiar que nace en 2014, y a la fecha cuenta con tres sedes, ubicadas en la zona occidental de la ciudad de Bogotá; esta empresa nació como un negocio familiar, que ha logrado desarrollarse a tal punto que su expansión y crecimiento se ha convertido en un suceso más que necesario.

Tabla 1.

Caracterización de la empresa Caffrut S.A.S.

PARAMETRO GENERAL	DESCRIPTOR
Razón Social	Caffrut S.A.S.
Antigüedad de la empresa	9 años
Fecha de constitución	23 de abril de 2014 inician operaciones con una sede (Tabaku). 22 de octubre de 2019 apertura segunda sede en Zona Franca. 15 de noviembre de 2023 apertura tercera sede en La Felicidad
Ubicación geográfica	Bogotá D.C.
Tamaño de la empresa	Pequeña, cuenta con 26 colaboradores, en las tres sedes.
Sector	Hospitalidad
Servicios que ofrecen	Comidas rápidas Catering Cafetería Frutería

Fuente: Elaboración propia, 2024.

4. Objetivo

4.1. Objetivo General

Construir una estrategia de retención del personal, que permita propiciar un mejor clima laboral para los colaboradores de Caffrut S.A.S.

4.2. Objetivos Específicos

Identificar las causas que ocasionan deserción del personal Auxiliar de Cocina en la empresa Caffrut S.A.S.

Definir y seleccionar la estrategia para mejorar la retención del personal auxiliar de cocina, de la empresa Caffrut S.A.S.

Esbozar la estrategia seleccionada para mejorar la retención del personal auxiliar de cocina de la empresa Caffrut S.A.S.

5. Marco de Referencia

5.1. Marco teórico

La noción de “rotación de recursos humanos” es comprendido por las organizaciones como el cambio de los colaboradores entre una empresa determinada y su entorno. Estas variaciones o cambios se definen por el volumen de colaboradores que se vinculan y se retiran en una empresa.

Existen en la actualidad diferentes motivos por los que un empleado decide abandonar el puesto de trabajo, los más frecuentes son motivos de tipo personal, desde condiciones económicas y financieras de la empresa, temas académicos, enfermedades, accidentes, muerte, viajes, maternidad entre otros, hasta aspectos estructurales y de clima organizacional.

En épocas anteriores, el talento humano fue considerado no como una inversión, sino como un gasto, ninguna empresa u organización se encontraba interesada en los logros, sueños, anhelos o menos aún en las preocupaciones de sus colaboradores. Con el pasar de los años, esta perspectiva cambia significativamente en la relación de las empresas y sus colaboradores, de allí que se evidencian modificaciones y transformaciones en la gerencia del talento humano. Según lo menciona Alles M. A., 2015: *“la principal función para el desarrollo del área de Recursos Humanos es el cuidado intelectual de la compañía. Esta función se relaciona con la retención e incorporación de candidatos, formación y con evaluación de desempeño”*.

Los factores que conllevan a este tipo de transformaciones se deben al desarrollo y evolución de la tecnología, pero también a la transformación evolutiva en la forma de pensar y percibir temas relacionados con los negocios, los clientes y el mundo globalizado al que las organizaciones han tenido que sumergirse para implementar nuevas estrategias acerca de la retención del personal.

Gracias a la globalización se ha permitido que las organizaciones tengan un impacto positivo que ha contribuido a la generación de mayores oportunidades de trabajo que satisfacen las aspiraciones de los colaboradores en las empresas; es a partir de este tipo de pensamientos que declaraciones como las del empresario multimillonario y fundador de Virgin Group; Richard Branson (s.f): *“Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidaran de tus clientes”*, adquieren cada vez más valor, convirtiéndose en ejemplo de las políticas de gerencia del talento humano que llevan a cabo algunas empresas. A

razón de ellos, las empresas tienen cada día una mayor claridad de las desventajas y problemas que se desencadenan al estar inmersos en una espiral interminable de rotación de personal excesiva y desequilibrada, por lo que las preocupaciones son altas y enfocadas en desarrollar diferentes mecanismos o estrategias que permitan la fidelización del talento humano y contrarrestar los altos niveles de rotación en los colaboradores.

Dentro de los factores de importancia que permiten a la organización que sus colaboradores se sientan satisfechos, se encuentran los beneficios laborales y las distintas condiciones que garanticen al empleado mejores condiciones para él y su familia; lo cual transforma la perspectiva que los candidatos al cargo tienen frente a las organizaciones. Logrando desarrollar ofertas atractivas, mediante remuneraciones justas y tentadoras, mejores condiciones laborales y equipo de trabajo más fortalecidos como lo expresa Robbin & Coulter (2010): *“La satisfacción es la diferencia en la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento”*.

En el presente proyecto es de gran relevancia revisar los conceptos de motivación y satisfacción al encontrarse estrechamente relacionados con el desarrollo de los objetivos de investigación y porque derivan también consecuencias muy importantes en aspectos de la retención y atracción del personal. Se dice que el gran factor causante de la alta rotación en las organizaciones está relacionado de manera directa con los incentivos y es por esta razón que hoy en día estas buscan mitigar esta alta rotación a través de estrategias motivacionales, Robbins, 2009 comenta: *“La motivación depende del esfuerzo por conseguir una meta de una persona, no de una situación”*. Por consiguiente, es correcto afirmar que; el comportamiento motivacional parte desde el momento en que una persona tiene una necesidad, si esta llega a quebrarse, su estado de equilibrio se rompe; generando estrés y descontento, lo que conlleva a la persona a tomar y propiciar una acción para satisfacer dicha necesidad cubriéndola de alguna manera para llegar a un estado de equilibrio, terminando un ciclo y volviendo a iniciar otro de la misma forma ya mencionada.

Así pasa en el mundo de las organizaciones cuando a un colaborador le corresponde responsabilidades y tiene libertad para decidir cómo realizar su función, precisamente este es el reto que se tiene; donde toda organización pueda evidenciar acciones que desea llevar a cabo,

evitando que el colaborador no se sienta motivado y no esté en dirección al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Una de las tesis relacionadas con este tema, es la de Herzberg, (2009): quien menciona, en su teoría de los factores que para lograr identificar el modo de actuar de los colaboradores en sus sitios de trabajo y aquello que estaría directamente relacionado con la motivación que se menciona anteriormente; de sus responsabilidades y cargos, y no menos importante sobre el tema de rotación que se deriva de este.

Relacionado con dichos factores el autor de esta teoría dice, que el primero es el factor motivacional o factores intrínsecos, los cuales son aquellos que se encuentran bajo el control de un ser humano o individuo, relacionados con lo que hace o desempeña. Son factores que se catalogarían como valiosos en el clima organizacional, ya que involucran sentimientos correspondientes al crecimiento individual. Es decir, son los mismos colaboradores que deciden ir en busca de mejores condiciones laborales, con el fin de lograr ascensos en una organización; pero teniendo presente que, en la mayoría de los casos estos puestos de trabajo se encuentran estructurados para atender necesidades de tipo económico, lo que puede causar que los colaboradores lleguen a sentir frustración al no ser tenidas en cuenta sus ideas en el cargo que se desempeñan.

En segundo lugar, se encuentran los factores de conformidad e inconformidad; de los cuales el autor sostiene que la satisfacción en el puesto de trabajo se encuentra en beneficio del objetivo o de las acciones que conlleven a un desafío y/o estímulo al cargo que le fue asignado para desempeñar, entre estos factores se encuentran; el ambiente laboral, compensación o gratificación salarial, beneficios percibidos, supervisión, compañeros de trabajo o el contexto general que rodea el cargo ocupado. También se menciona el enriquecimiento de las tareas, las cuales aportan efectos positivos, como lo son; la motivación y el aumento en la productividad, permitiendo reducir el ausentismo laboral y los niveles de rotación de personal, es por tal motivo que las organizaciones en la actualidad deberían mantener un dinamismo en cada puesto de trabajo, con la finalidad para mitigar la monotonía Herzberg, 2009.

A partir de esta información se logra evidenciar que la motivación se convierte en un factor esencial para un proceso exitoso referente a la retención del personal, por lo que esta investigación

se realiza exclusivamente en el área de selección del cargo auxiliar de cocina para la empresa Caffrut S.A.S., y quienes fueron objeto del presente estudio.

Por otra parte, luego de realizar una serie de investigaciones sobre las actuales tendencias y las estrategias manejadas en las organizaciones para la retención y atracción del personal, se pudo establecer que las estrategias más usadas; son las de tipo monetario; dichas estrategias se soportan en los factores, mencionados por Chiavenato (2019):

- **Beneficios económicos**

Son las ventajas proporcionadas por la organización a sus colaboradores y sus familias. Entre ellas podemos encontrar, facilidades para acceder a créditos de vivienda, vehículos y/o libre inversión, planes de salud complementaria, medicina prepagada, pólizas y seguros de vida, reconocimientos extra por incapacidad, auxilios para educación y cursos de capacitación.

- **Bonificaciones e Incentivos**

Son aquellas bonificaciones otorgadas a los colaboradores de acuerdo con los resultados demostrados y que son destacados en la ejecución de las actividades o el trabajo, generalmente se miden de acuerdo con la antigüedad llevada en la organización. Algunas de estas son las conocidas primas extralegales, comisiones y bonos especiales, esto de acuerdo con la organización.

Pero también se evidencian aquellas estrategias de tipo no monetarios y entre estas Chiavenato menciona aquellas de mayor relevancia:

- **Calidad de vida**

Se relaciona con la flexibilidad en los horarios, permisos remunerados, convenios para los colaboradores, celebraciones de días especiales y espacio laborales en los que se promueva el bienestar de los empleados y sus familias.

- **Compensación variable**

Su enfoque está en incluir y ofrecer salarios variables, dependiendo de las responsabilidades del cargo que desempeñan los distintos colaboradores de una organización.

- **Estabilidad laboral**

Es una de las circunstancias más determinantes para el alcanzar la retención de los colaboradores; puesto que el tipo de vinculación laboral se convierte en un factor determinante que garantiza la estabilidad y continuidad de los colaboradores con una organización.

- **Formación**

En este tipo de compensaciones, se encuentran los planes de formación y capacitación, el desarrollo continuo y/o las becas de estudio ofrecidas por algunas organizaciones; que permiten a sus colaboradores mantenerse actualizados con relación a los temas que se relacionan con el desarrollo de sus tareas.

- **Plan Carrera**

Estas estrategias están encaminadas comúnmente con una serie de oportunidades que las organizaciones les brindan a sus colaboradores, para garantizar su ascenso laboral y su desarrollo profesional.

- **Políticas Salariales**

Estas se basan en la compensación económica que reciben los colaboradores y es usada comúnmente por las organizaciones para la atracción y retención del personal, la cual busca ofrecer una remuneración atractiva, teniendo presente los mínimos establecidos por la legislación. Por ejemplo, aumentos sobresalientes, respecto a la base del IPC y la curva salarial del mercado.

- **Proceso de ingreso**

Es una estrategia que permite la atracción de las personas que cumplen con los requerimientos y perfiles desarrollados para cada uno de los cargos de la organización; y de esta manera hacerla partícipe del proceso de inducción y entrenamiento.

- **Sentido de pertenencia**

Las organizaciones buscan que los colaboradores se identifiquen con su trabajo y con la misma organización, mostrando sentido pertenencia, lo que genera fidelización y lealtad hacia la organización.

Es importante destacar los criterios de identificación como lo son las competencias, las evaluaciones de desempeño, el compromiso, la relación con el cliente tanto el interno como el externo, el conocimiento de los procesos internos en la organización y la intención de progreso personal y profesional; que actualmente utilizan las organizaciones para ubicar aquellos colaboradores que llegarán a ser sujetos de retención (plan carrera).

Algo muy importante que sobresale dentro de la investigación, y que es clave para el presente proyecto; es el comportamiento actual de las organizaciones, para las cuales los cargos de mayor incidencia no son los cargos directivos, si no los cargos operativos, ya que estos colaboradores quienes son los que mantienen la operación básica y esencial para la estabilidad que le aporta a la misionalidad de la organización.

5.2. Marco legal

En este aspecto es importante, tener en cuenta la legislación laboral colombiana, enmarcada en el código sustantivo de trabajo, y las demás leyes que modifican a este; como lo es, por ejemplo la ley 2101 de 2021; que reciente mente entro en vigor; y modifica la jornada laboral máxima en Colombia que pasa de 48 horas semanales a 42 horas semanales; empezando a regir desde el 15 de julio de 2023, reduciendo una hora para este año en la jornada laboral máxima semanal y que continuara modificando la jornada hasta alcanzar la meta en el año 2026.

6. Metodología

El presente proyecto corresponde a una investigación de tipo descriptivo; para la cual se desarrolló un estudio exploración y descripción, enfocado a 14 participantes quienes se desempeñan como auxiliares de cocina en la empresa Caffrut S.A.S., quienes de forma voluntaria participaron en el desarrollo de una batería de clima laboral; que permita identificar el grado de conformidad de los colaboradores de esta empresa, y a su vez identificar las posibles causas que han afectado la permanencia en este cargo. Se realizó una caracterización de los participantes, mediante la recolección de datos y el análisis de los resultados arrojados en el procesamiento de dicha información.

Para lo cual se aplicó un instrumento de evaluación, que permitió medir las variables que pueden afectar la permanencia del personal auxiliar de cocina en la frutería Caffrut S.A.S., y se aplicó una matriz de doble entrada; que permita establecer acciones correctivas que garanticen la permanencia del personal auxiliar de cocina.

6.2. Instrumentos

6.2.1. Encuesta.

Según Pardinás (1991), la encuesta es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. También resulta ser un auxiliar eficaz en la observación científica.

El primer paso consiste en la ejecución de esta investigación, se planteó como único instrumento la encuesta, que permitió medir el clima laboral, brindando importancia a la percepción que los colaboradores de la empresa Caffrut S.A.S.; tienen de su lugar de trabajo.

Tabla 2

Encuesta satisfacción clima organizacional para la empresa Caffrut S.A.S.

Categoría	Variable
Datos Demográficos	Antigüedad en el cargo.
	Nivel académico.
	Edad.

	Sexo.
	Estrato social.
Clima organizacional	Ambiente de trabajo.
	Motivación laboral.
	Gestión administrativa.
	Conocimiento de la organización.
Oportunidades del Colaborador en la Empresa	Satisfacción laboral.
	Acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia, Bogotá, 2024.

El segundo paso consistió en definir y seleccionar la estrategia para mejorar la atracción y retención del personal auxiliar de cocina, de la empresa Caffrut S.A.S., para ello se planteó un matriz de doble entrada que permita medir los resultados de la encuesta con las distintas estrategias aplicables en empresas del sector de la hospitalidad.

El tercer paso consistió en plantar la estrategia que permita mejorar la retención de los colaboradores que se desempeñan como auxiliar de cocina de la empresa Caffrut S.A.S., y con ello trabajar en la solución del problema de investigación.

7. Análisis de resultados, propuesta o discusión

7.1 Análisis de resultados

En primer lugar, como sujeto principal de estudio, se encuentra la empresa Caffrut S.A.S., en la ciudad de Bogotá, la cual cuenta con tres sedes, la primera ubicada en Nueva Castilla, la segunda en la zona franca de la localidad de Fontibón, y la tercera en La Felicidad; donde durante el año 2023, se evidencia que, un total de 6 auxiliares de cocina, abandonaron de manera voluntaria el cargo que ocupaban en la empresa, teniendo en cuenta que lo anterior es el equivalente al 42,85% de la rotación laboral en las tres sedes de la empresa Caffrut S.A.S. en Bogotá, D.C.

Con el objetivo de medir la aceptación del clima laboral en la empresa Caffrut S.A.S., se aplicó una batería de clima laboral, en la cual mediante una serie de interrogantes planteados a los colaboradores que actualmente se desempeñan como Auxiliares de cocina en la empresa de estudio, se busca medir el nivel de aceptación del clima laboral de esta empresa, y determinar cuáles son las observaciones y acciones de mejora que se perciben desde la visual de los colaboradores:

Encuesta de clima organizacional Caffrut S.A.S.	
<p>Agradecemos colaborador, de antemano agradecemos por su participación en esta encuesta.</p> <p>Su participación es confidencial, por tal motivo le solicitamos que se sienta en libertad de responder con la mayor tranquilidad y honestidad posible, esta herramienta busca generar estrategias de mejora del clima laboral en la empresa Caffrut S.A.S.</p>	
<p>Rango de edad *</p> <p><input type="radio"/> 18 - 23</p> <p><input type="radio"/> 24 - 29</p> <p><input type="radio"/> 30 - 35</p> <p><input type="radio"/> 36 - 41</p> <p><input type="radio"/> 41 - 46</p> <p><input type="radio"/> 46 - 51</p> <p><input type="radio"/> 52 en adelante</p>	<p>Antigüedad en la empresa Caffrut S.A.S. *</p> <p><input type="checkbox"/> Menor de 1 año</p> <p><input type="checkbox"/> De 1 y 2 años</p> <p><input type="checkbox"/> De 3 a 5 años</p> <p><input type="checkbox"/> Mas de 6 años</p>
<p>Genero *</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Femenino</p>	<p>¿Cuál es su nivel académico? *</p> <p><input type="radio"/> Educación básica primaria.</p> <p><input type="radio"/> Educación secundaria (Bachiller).</p> <p><input type="radio"/> Técnico.</p> <p><input type="radio"/> Tecnológico</p> <p><input type="radio"/> Profesional</p>
<p>Estrato social al que pertenece *</p> <p><input type="radio"/> Estrato 1</p> <p><input type="radio"/> Estrato 2</p> <p><input type="radio"/> Estrato 3</p> <p><input type="radio"/> Estrato 4</p>	<p>Como califica usted el clima organizacional dentro de la empresa Caffrut S.A.S. (Clima organizacional: Conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y comportamiento.) *</p> <p><input type="radio"/> Excelente</p> <p><input type="radio"/> Bueno</p> <p><input type="radio"/> Regular</p> <p><input type="radio"/> Puede mejorar</p> <p><input type="radio"/> Deficiente</p>
<p>¿Considera usted que Caffrut S.A.S., es un buen lugar para trabajar? *</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>¿Siente usted que es parte del equipo de trabajo de Caffrut S.A.S.? *</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>¿Qué factores lo motivan a usted para trabajar en esta empresa? *</p> <p><input type="radio"/> Salario</p> <p><input type="radio"/> Desarrollo profesional</p> <p><input type="radio"/> Proximidad a su vivienda</p> <p><input type="radio"/> Desarrollo personal</p>	<p>Conoce usted la misión, visión, valores y el objetivo de la empresa Caffrut S.A.S. *</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>¿Usted que opina sobre la gestión del personal que hay en Caffrut S.A.S.? *</p> <p><input type="radio"/> Excelente</p> <p><input type="radio"/> Bueno</p> <p><input type="radio"/> Regular</p> <p><input type="radio"/> Puede mejorar</p> <p><input type="radio"/> Deficiente</p>	<p>¿Esta usted satisfecho con el trabajo desarrollado por los líderes de Caffrut S.A.S.? *</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>
	<p>¿Qué acciones de mejora sugiere para beneficiar el clima organizacional? *</p> <p>Texto de respuesta corta _____</p>

Figura 1. Modelo de encuesta Clima laboral Caffrut S.A.S. Elaboración propia (2024).

Esta encuesta busco establecer de la manera más objetiva la percepción del clima laboral por parte de los colaboradores de Caffrut S.A.S., por tal motivo se procuró evitar las preguntas que pudiesen dar oportunidad de engranar las respuestas con los candidatos participantes; posteriormente se procedió a tabular los datos obtenidos de los participantes, con lo cual se obtuvo los siguientes resultados: A la pregunta uno; Rango de edad, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

A la pregunta uno; Rango de edad los encuestados respondieron de la siguiente manera:

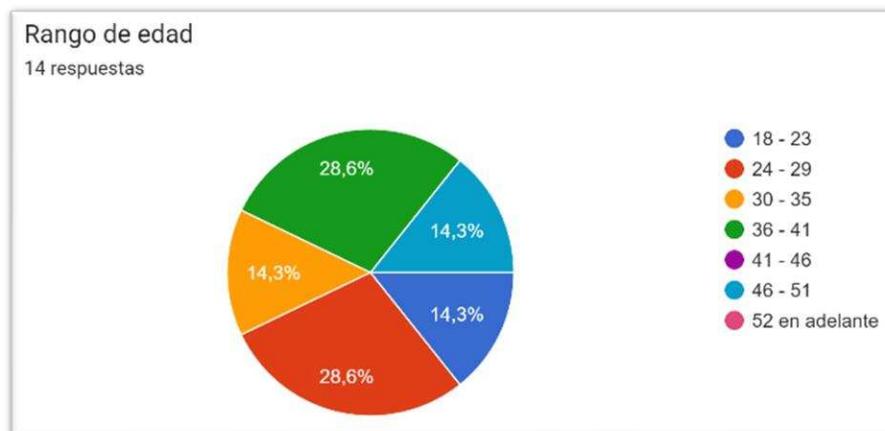


Figura 2. Rango de edad. Elaboración propia (2024).

En primera instancia se puede percibir resultados empatados del 28,6% de los encuestados se encuentran en rango de edad entre 24 - 29 años, el mismo porcentaje están en rango de edad de 36 - 41; por otra parte una triple similitud con el 14,3% de las participaciones en la cual encontramos los rangos de edad de 18 a 23 años, de 30 a 35 años y de 46 a 51 años.

A la pregunta dos; Genero, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

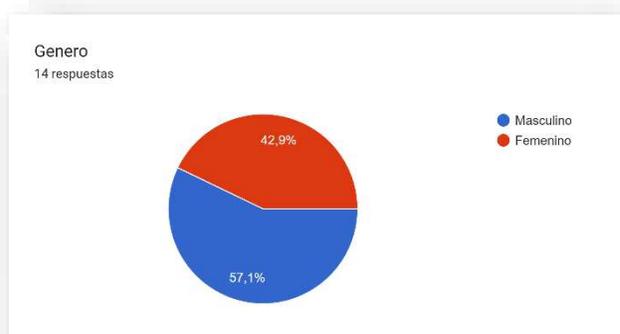


Figura 3. Genero. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar un 57,1% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. quienes se identifican con el género masculino, y el 42,9% se identifican con el género femenino.

A la pregunta tres; Estrato social al que pertenece, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

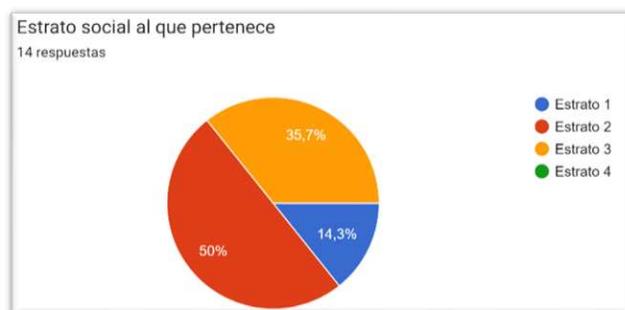


Figura 4. Estrato social al que pertenece. Elaboración propia (2024).

Se puede identificar que el 14,3% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. pertenecen al estrato uno, el 50,0% de los colaboradores pertenecen al estrato dos, y el 35,7% de los colaboradores pertenecen al estrato 3.

A la pregunta cuatro; Antigüedad en la empresa Caffrut S.A.S., los encuestados respondieron de la siguiente manera:

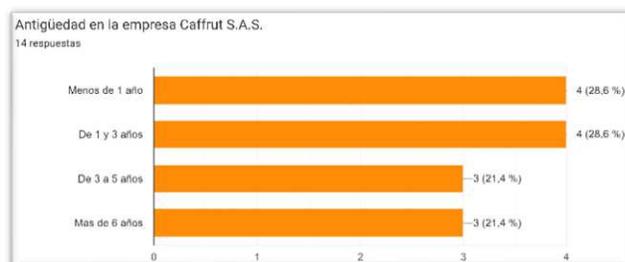


Figura 5. Antigüedad en la empresa Caffrut S.A.S. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 28,6% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. llevan menos de un año de vinculación laboral con la empresa, el 28,6% llevan entre uno y tres años de vinculación laboral, el 21,4% lleva de tres a cinco años vinculado laboralmente, y el 21,4% supera los seis años de vinculación laboral.

A la pregunta cinco; ¿Cuál es su nivel académico?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

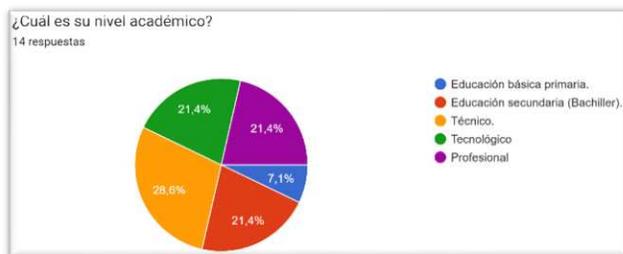


Figura 6.Cuál es su nivel académico. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 7,1% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. cuentan con educación básica primaria, el 21,4% cuentan con educación secundaria (bachiller), el 28,6% cuentan con formación técnica, el 21,4% cuenta con formación tecnológica y el 21,4% cuenta con formación profesional.

A la pregunta seis; Como califica usted el clima organizacional dentro de la empresa Caffrut S.A.S., los encuestados respondieron de la siguiente manera:



Figura 7. Como califica el clima organizacional dentro de la empresa Caffrut S.A.S. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 28,6% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. califican el clima organizacional como excelente, el 57,1% lo califica como bueno, el 7,1% lo califica como regular, y el 7,1% lo califica con posibilidad de mejorar.

A la pregunta siete; ¿Considera usted que Caffrut S.A.S., es un buen lugar para trabajar?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

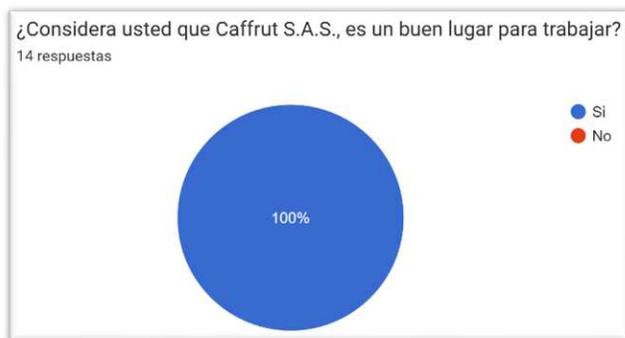


Figura 8. Considera usted que Caffrut S.A.S., es un buen lugar de trabajo? Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 100% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. consideran que Caffrut S.A.S. es un buen lugar para trabajar.

A la pregunta ocho; ¿Qué factores lo motivan a usted para trabajar en la empresa?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

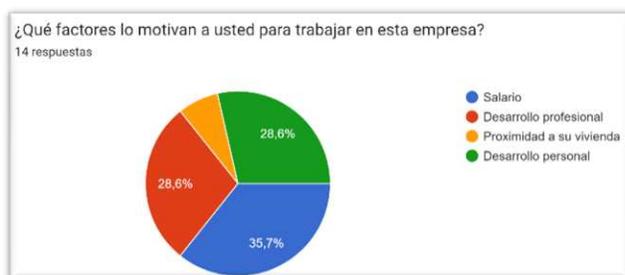


Figura 9. Factores que motivan el trabajo en Caffrut. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 35,7% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. califican al salario como factor determinante para trabajar en esta empresa, el 28,6% consideran el desarrollo profesional, el 7,1% consideran la proximidad con la vivienda, y el 28,6% consideran el desarrollo personal.

A la pregunta nueve; ¿Usted que opina sobre la gestión del personal que hay en Caffrut S.A.S.?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

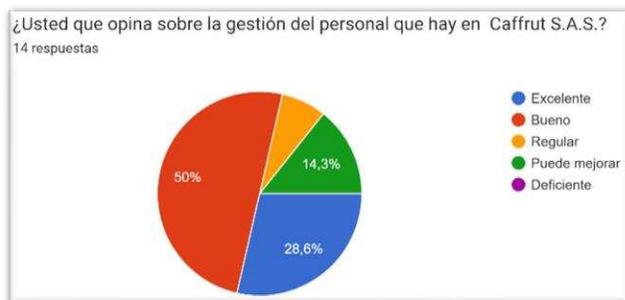


Figura 10. Opinión de la gestión del personal. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 28,6% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. califican como excelente la gestión del personal, el 50% consideran que dicha gestión es buena, el 7,1% consideran como regular la gestión del personal, y el 14,3% consideran que puede mejorar.

A la pregunta diez; ¿Siente usted que es parte del equipo de trabajo de Caffrut S.A.S.?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

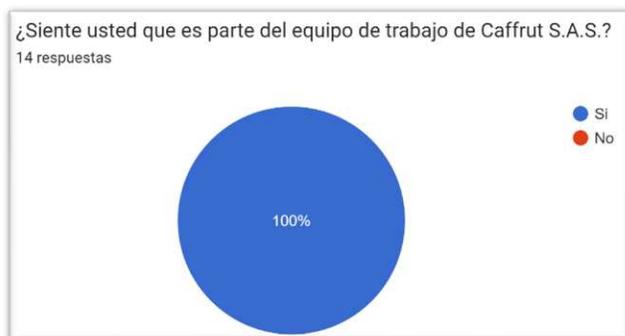


Figura 11. Se siente parte del equipo de trabajo. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 100% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. tienen la convicción de ser parte del equipo de trabajo.

A la pregunta once; ¿Conoce usted la misión, visión, valores y objetivos de la empresa Caffrut S.A.S.?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

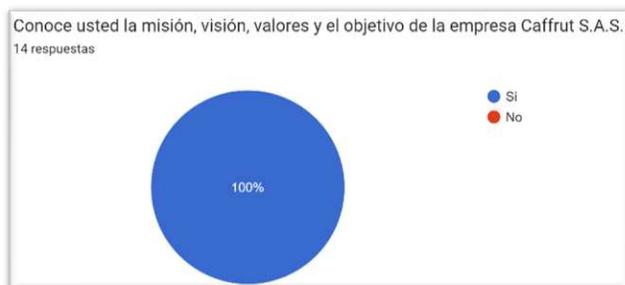


Figura 12. Conocimiento de la misión, visión valores y objetivos. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 100% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. consideran que conocen la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

A la pregunta doce; ¿Está usted satisfecho con el trabajo desarrollado por los líderes de Caffrut S.A.S.?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

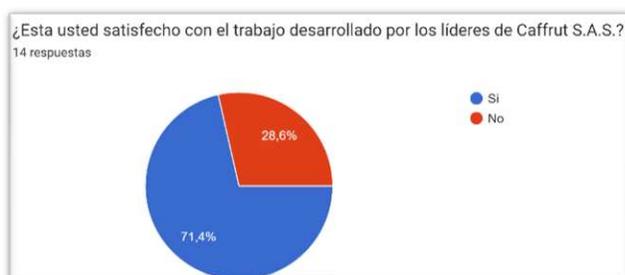


Figura 13. Satisfacción con el liderazgo. Elaboración propia (2024).

Se logra apreciar que el 71,4% de los colaboradores de Caffrut S.A.S. está satisfecho con el trabajo desarrollado por los líderes de Caffrut S.A.S.; mientras que el 28,6% no.

A la pregunta trece; ¿Qué acciones de mejora sugiere para beneficiar el clima organizacional?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

¿Qué acciones de mejora sugiere para beneficiar el clima organizacional?

14 respuestas

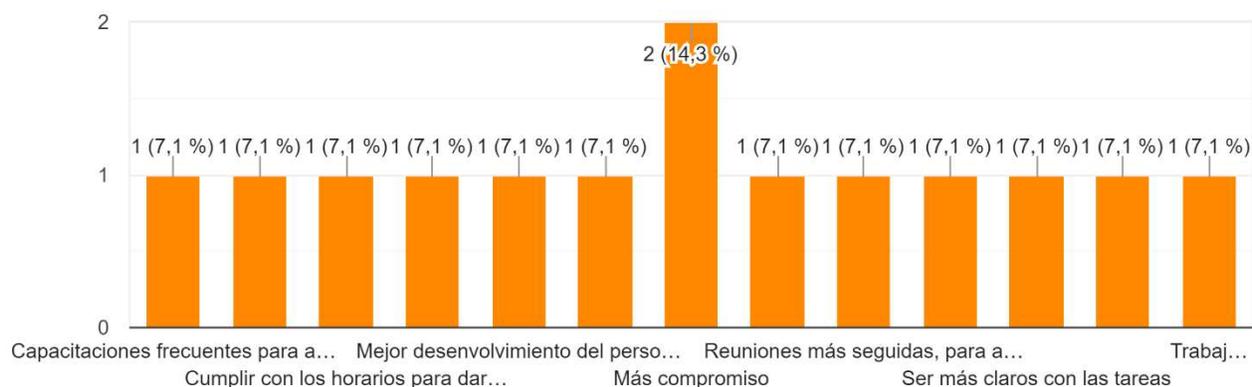


Figura 14. Acciones de mejora Caffrut. Elaboración propia (2024).

Pese a ser una pregunta abierta, se logró identificar dos respuestas con mayor participación, en primera instancia el 28,4% de los colaboradores consideran que más capacitación es una acción de mejora para beneficiar el clima laboral de Caffrut S.A.S., por otra parte el 28,4% de los colaboradores consideran que mejorar los canales de comunicación y la manera en que la información se transmite es una estrategia de mejora para el clima organizacional.

7.2. Propuesta

Luego de analizar los resultados se procedió a identificar el perfil demográfico de los colaboradores auxiliares de cocina, así mismo se pueden identificar las principales motivaciones de estos para trabajar en esta empresa; de igual manera se identificaron variables para las cuales se considera necesario implementar una matriz de doble entrada que permita definir de manera objetiva los resultados de las anteriores mediciones y las dinámicas que coadyuben a mejorar la permanencia de los colaboradores de la empresa Caffrut S.A.S.

La finalidad de utilizar una matriz de doble entrada radica en su capacidad para identificar de manera objetiva las principales problemáticas que afectan el clima organizacional de la empresa Caffrut S.A.S., desde la perspectiva de los colaboradores. Esta herramienta permite un análisis estructurado y detallado, destacando de manera precisa las áreas de mejora según las percepciones internas del equipo. Además, la matriz facilita el establecimiento de diversas estrategias específicas que pueden ser aplicadas para abordar estas problemáticas identificadas, con el claro objetivo de optimizar y fortalecer el clima organizacional en la empresa, promoviendo así un ambiente laboral más positivo y productivo para todos los implicados.

Tabla 3

Matriz de doble entrada Caffrut S.A.S.

		Estrategias		
		Criterios	Respeto, buen trato y reconocimiento	Ambiente de trabajo adecuado
Problemáticas identificadas	Gestión del personal	Desarrollar un comité de convivencia que permita estudiar las novedades.	Facilitar la participación y alianza entre líderes y colaboradores.	Revisar y reestructurar manuales de funciones, listas de chequeo y Procesos Operativos Estandarizados.
	Canales de comunicación	Establecer canales y herramientas que permitan la comunicación continua y la retroalimentación.	Tablón de ideas, que permita la participación e interacción de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.	Desarrollar espacios para la socialización de los procesos y tareas que se establezcan en la organización.

Capacitación	Desarrollar un plan de capacitación en el cual se involucren los colaboradores de la empresa.	Capacitar en habilidades blandas e inteligencia emocional.	Promover el desarrollo personal y profesional.
---------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2024.

De igual manera de forma subjetiva, durante este periodo de observación y recolección de información se logra identificar otra acción que afecta el clima organizacional de la empresa; y es que la gerencia de Caffrut S.A.S., evidencia una sobrecarga laboral, ya que una sola persona se encarga de los procesos de reclutamiento del personal, capacitación, labores comerciales, labores administrativas de las tres sedes, procesos de compra, procesos de búsqueda y manejo de proveedores, manejo de presupuestos, gestión de inventarios, entre otras; para lo cual en una reunión con la gerente se le sugiere comenzar a delegar funciones, que le permitan liberar carga y optimizar el alcance de resultados.

8. Conclusiones

La construcción de la estructura de retención del personal en Caffrut S.A.S., se llevó a cabo de manera exhaustiva y completa. Este proceso abarcó una serie de fases cruciales que no solo buscaron identificar áreas de oportunidad, sino también mejorar significativamente el ambiente laboral tanto para la empresa como para sus colaboradores; a partir de un esfuerzo colectivo que involucró la participación de todos los actores del proceso, permitiendo un análisis profundo y detallado de las dinámicas internas, con el objetivo de optimizar las condiciones laborales y fortalecer la relación entre la empresa y sus colaboradores.

Durante el proceso de análisis llevado a cabo en Caffrut S.A.S., se identificaron las causas fundamentales que están contribuyendo a la deserción del personal auxiliar de cocina en la empresa. Este estudio abarcó diversas áreas de interés, como los canales de comunicación existentes dentro de la organización, la gestión integral del personal y los programas de capacitación implementados. Gracias a esta evaluación detallada, se pudo obtener una visión integral de los factores que influyen en la retención de este grupo específico de colaboradores; lo cual es esencial para diseñar estrategias de mejora y desarrollo en el entorno laboral.

Después de llevar a cabo un análisis exhaustivo y detallado, se desarrolló una estrategia integral orientada a mejorar significativamente la retención de los colaboradores auxiliares de cocina en Caffrut S.A.S. Esta estrategia fue diseñada con base en la implementación de una serie completa de acciones de mejora, las cuales fueron cuidadosamente seleccionadas para abordar de manera efectiva la problemática identificada. Se espera que estas acciones no solo contribuyan a reducir las preocupaciones actuales, sino que también generen un impacto positivo y duradero en el ambiente laboral y en la estabilidad del equipo de cocina en la empresa.

La estrategia seleccionada fue esbozada con gran detalle, abarcando múltiples componentes clave para mejorar la retención del personal en Caffrut S.A.S. Esta estrategia incluye la creación y el fortalecimiento de un comité de convivencia dedicado, así como el establecimiento de canales de comunicación efectivos dentro de la organización. Además, se contempla la implementación de programas de capacitación diseñados para mejorar las habilidades operativas y las habilidades interpersonales de todos los involucrados en el proceso. Es crucial que estas capacitaciones no solo

se centren en aspectos técnicos, sino que también se enfoquen en el desarrollo de habilidades blandas, que son fundamentales para promover un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso.

9. Recomendaciones

Se recomendó a la administración de Caffrut S.A.S, promover y cultivar fomentar una sólida cultura organizacional que ponga en alto valor y reconozca de manera significativa las contribuciones laborales de todos los colaboradores, con especial énfasis en el importante rol desempeñado por los auxiliares de cocina. Esta iniciativa refleja el compromiso de la empresa de crear un entorno donde cada miembro del equipo se sienta valorado, respetado y motivado, reconociendo la importancia y el impacto positivo que tienen todos los niveles de empleados en el éxito general de la organización.

Una recomendación clave para mejorar el clima organizacional en Caffrut S.A.S. es fomentar activamente el trabajo en equipo y la colaboración entre todos los colaboradores de la empresa. Esta estrategia no solo busca fortalecer la cohesión y la armonía dentro del equipo, sino también asegurar un ambiente laboral seguro, saludable y productivo. Al promover una cultura de colaboración, se facilita el intercambio de ideas, se incrementa la eficiencia en las tareas diarias y se fortalecen los lazos entre los miembros del equipo, creando así una base sólida para el éxito y el bienestar general en la empresa.

Es fundamental implementar iniciativas y herramientas que brinden a los colaboradores de Caffrut S.A.S. diversas oportunidades tangibles para su crecimiento y desarrollo profesional continuo. Estas herramientas pueden incluir programas de capacitación especializados, acceso a recursos educativos, oportunidades de mentoría, planes de desarrollo personalizados y participación en proyectos desafiantes. Al invertir en el desarrollo profesional de los colaboradores, la empresa no solo promueve un ambiente de aprendizaje continuo, sino que también fortalece la motivación y el compromiso de su talento humano, lo cual es esencial para alcanzar metas organizacionales a largo plazo.

Se recomienda establecer y mantener una sólida estrategia de comunicación que promueva la transparencia y la apertura en todos los niveles de la organización en Caffrut S.A.S. Esta estrategia busca facilitar un intercambio fluido y efectivo de información entre directivos, supervisores y empleados, creando así un ambiente de confianza y colaboración. Al fomentar una comunicación

transparente, se fortalece la cohesión del equipo, se minimizan los malentendidos y se promueve una cultura organizacional más sólida y receptiva a las ideas y sugerencias de todos los miembros.

10. Referencias

- ANDI. (20 de abril de 2023). La Cámara del Sector Gastronómico de la ANDI manifiesta su preocupación por los impactos negativos que el Proyecto de Reforma Laboral representaría para este sector. [Artículo en línea]. Recuperado de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17428-la-camara-del-sector-gastronomico-de-la>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado de https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias* (Vol. 3º Edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (9º Edición). (M. G. Educación, Ed.) México. Obtenido de El Capital Humano de las Organizaciones Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Gary Dessler & Ricardo Valera. (2011). *Administración de recursos humanos* (Vol. Quinta Edición). México: Pearson Educación. Recuperado de Enfoque latinoamericano: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Herzberg, F. (2009). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. (SciELO, Ed.) Obtenido de Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Pardinas, F. (1991). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. 32a. Edición. Editorial Siglo XXI, Bogotá.

Revista Semana. (30 de septiembre de 2023). Reactivación económica: Asobares asegura que el sector horeca representa el 3,58% del PIB. [Artículo de revista]. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/reactivacion-economica-asobares-asegura-que-el-sector-horeca-representa-el-358-del-pib/202358/>

Robbins & Coulter. (2010). *Administración* (Vol. Décima Edición). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Robbins, S. &. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Decimotercera Edición). (P. Hall, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Shahin, R. (2006). *Evita la fuga de empleados*. Obtenido de Red Global de Mentores: Recuperado de <https://rgmentores.org/nota/4653>

Congreso de Colombia. (15 de julio de 2021). Reducción jornada laboral. [Ley 2101 de 2021] Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>