



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

**Trabajo de Titulación
para la obtención del título de:**

Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:

**Factores que Determinan la Rotación del Personal en una Empresa de
Catering.**

Autor:

María José Sánchez López.

Director de Trabajo de Titulación:

Ing. Erika Marlene Moncayo Moncada, Mgs.

Febrero 2024

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco al todo poderoso y al carrusel de la vida por todas las vicisitudes, todo el camino recorrido, a mis padres, mi familia, mis tíos papás, ángeles terrenales, los amigos, los docentes de la universidad, todos y más quienes fueron partícipes de grandes aprendizajes para hoy en día terminar esta etapa y obtener mi anhelado título.

DEDICATORIA

A mi madre, que es lo más grande que ahora me queda, ha sido mi heroína, mi guía, quien ha luchado conmigo hombro a hombro para conseguir mis metas, me ha consolado en mis días grises y ha celebrado en grande hasta los más pequeños triunfos.

A mi padre, el gran Doctor Rodolfo Sánchez, no tuvo la oportunidad de verme recibiendo el título como Psicóloga pero que hizo todo lo que estuvo en sus manos para que yo termine mis estudios y ahora junto al creador me sigue cuidando en mi transitar.

A mi amor bonito, Carlos Armando Prado Farfán, que desde el cielo me alienta para que termine esta etapa, quien me hizo enfrentar mi mayor temor y me volvió inquebrantable.

DECLARACION DE AUTORÍA

Quien suscribe, **MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ LÓPEZ**, estudiante de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil con Cédula de ciudadanía 0951817097, de la carrera de **PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL**, afirma que el trabajo de titulación **“FACTORES QUE DETERMINAN LA ROTACIÓN DEL PERSONA EN UNA EMPRESA DE CATERING”** es de mi autoría. Incluye referencias bibliográficas, citas, resultados, conclusiones atribuidas al autor.

Guayaquil, Febrero del 2024.

María José Sánchez López.

C.I. 0951817097

FACTORES QUE DETERMINAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE CATERING.

María José Sánchez López.

Email: majosanzlop@hotmail.com

RESUMEN

Este estudio investigativo se llevó a cabo con el propósito de examinar los problemas que han persistido en una compañía de catering. Durante el estudio, se identificó las principales razones que ocasionan la rotación del personal. Para lo cual, se empleó la escala de necesidades de Maslow como referencia para evaluar las situaciones motivadoras relacionadas con la rotación, y así proceder con el desarrollo de una propuesta efectiva para el mejoramiento y disminución de la tasa de rotación del personal.

Se aplicó un diseño no experimental con un enfoque cuantitativo, que se puede observar en el registro y recopilación de estadísticas sobre los resultados de las encuestas realizadas. Estos resultados mostraron que las necesidades de reconocimiento y seguridad son las más importantes. Por lo tanto, se implementó un plan de incentivos centralizados, que incluye beneficios económicos y no económicos para mejorar la satisfacción de los colaboradores y reducir la rotación.

Palabras clave: Rotación del personal, Motivación laboral, necesidades humanas.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, una organización llega a ser exitosa por la inserción de su personal en la planificación y desarrollo de proyectos hasta la toma de decisiones con el fin de hacerlos parte de ella y adquieran las metas organizacionales como propia. Es así, que el talento humano es una pieza clave y esencial dentro de las actividades de una entidad, lo cual contribuye a altos niveles de competitividad. Por esta razón, es fundamental que los empleados se sientan contentos y, sobre todo, motivados en su entorno laboral (Saavedra & Delgado, 2020)

Las acciones y el trato que reciben las personas en una organización tienen un impacto significativo en las fortalezas y debilidades de la misma. Siendo así, relevante la participación de una buena gestión de recursos humanos para el logro de objetivos mientras se garantiza altos estándares de eficacia en la organización (Arias et al., 2021).

En consecuencia, el factor de satisfacción laboral con el pasar de los años ha ganado importancia teórica y conceptual debido a que impulsa al recurso humano a un mejoramiento constante en su desempeño laboral (Boada, 2019). Caso contrario, al presenciarse niveles de insatisfacción provocaría que el desarrollo de actividades sea ineficiente y no brindar los resultados esperados, a su vez, un impacto negativo y directo sobre la productividad mientras incrementa la rotación de personal y ausentismo laboral (Gusmán, 2022).

La empresa de catering bajo estudio opera en la costa y sur del Ecuador, y actualmente atiende segmentos: industrial, hospitalario, empresarial, educativo y ubicaciones remotas, necesitando un gran número de colaboradores comprometidos, motivados, y con perfiles adecuados como punto clave para el negocio, ya que la intervención de estos, hace posible el crecimiento o estancamiento de la empresa. Por consiguiente, al tener una alta tasa de

rotación en la organización impacta negativamente en la eficiencia, ambiente laboral y salud económica de la empresa. Por lo tanto, resulta crucial identificar los elementos que afectan la fluctuación del personal en la compañía, lo cual da origen a la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles son los factores principales que definen la rotación del personal en una empresa de servicio de catering?

Objetivo General

Identificar los factores que determinan la rotación de los empleados en una compañía de servicios de catering.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales razones que influyen en la rotación de empleados relacionadas con la motivación laboral en una compañía de servicio de catering.
- Conocer las necesidades que motivan al personal y en especial su grado de satisfacción dentro de la compañía de servicios de catering.
- Plantear estrategias para incrementar la motivación de los empleados y reducir la rotación del personal en una compañía de servicios de catering.

MARCO TEÓRICO

Conforme a lo descrito anteriormente, se identifica el estudio de Quevedo (2020), donde resalta la presencia de diversos factores influyentes en la rotación laboral, debido a aspectos económicos y sociales que afectan negativamente a las organizaciones, generando un entorno laboral desfavorable. En ese sentido, empleó una investigación descriptiva y mixta debido a la aplicación de una encuesta al personal como método y herramienta de estudio. Concluyéndose que existen problemáticas en la comunicación entre jefes y colaboradores, que a su vez limita a los trabajadores a no desarrollarse profesionalmente.

Otro factor es la percepción de la valoración no adecuada ante el esfuerzo del personal a la empresa. A su vez, se identifica que la satisfacción del personal no es elevada a causa de que sus opiniones y decisiones no son consideradas para mejoras de la empresa.

Rodríguez (2020) propuso un análisis de los factores claves causantes de la rotación del personal, partiendo de un examen de teorías relacionadas como la planteada por Maslow, quién menciona que la falta de satisfacción de requerimientos es el principal motivante a la rotación del personal, seguido del ambiente laboral sugerido por la teoría de Sashkin. Asimismo, desarrolló un estudio descriptivo y de campo bajo implementación de encuestas al personal de la empresa en estudio empleado el cuestionario NTP 394 y Cuestionario MbM, concluyendo, lo importante de desarrollar una propuesta centrada en la reducción del índice de rotación laboral mediante estrategias tanto económicas como no económicas.

Evidentemente, la rotación de empleados es un asunto que requiere un estricto monitoreo y supervisión dentro de la organización, ya que no solo implica pérdidas monetarias sino que incide en la imagen corporativa y gestión del área de talento humano (Arias et al., 2021); porque se genera la expectativa que la empresa no está proveyendo de incentivos necesarios para elevar el nivel de motivación y satisfacción del colaborador, quién desarrolla necesidades insatisfechas manifestando un bajo nivel productividad en sus labores y cambia su deseo de permanencia en busca de ofertas y estabilidad laboral (Salazar & Bello, 2021)

La rotación atrae constantes problemáticas e inconformidades a una entidad (Zaballa et al, 2021) que tienen un impacto directo y notable en el logro de metas, y especialmente en la filosofía corporativa. En sí, está situación se convierte en un punto crítico y de debilidad ante un entorno tan dinámico que requiere la intervención de procedimientos más complejos, por ende, al perder un talento altamente capacitado y de gran experiencia atenta

contra los sistemas preestablecidos creando una ruptura en la recepción, comunicación y protección de información (Caldera et al., 2019).

Factores importantes que influyen en el cambio son destacados en este estudio, donde se aborda la motivación según Aguilera y colaboradores. Según lo mencionado por Aguilera et al. (2019) y Mininguano (2020), se hace referencia a que la promulgación de normas y reglamentos por parte de una institución tiene como objetivo regular los comportamientos de las personas para alcanzar metas específicas. Según Puma (2020), la motivación laboral se refiere a una serie de acciones intensas que impulsan a los trabajadores a alcanzar las metas establecidas con el fin de satisfacer sus necesidades.

El concepto de motivación abarca diversas influencias en la conducta a nivel psicológico, sociocultural y biológico (Torres et al., 2019). Por tanto, la motivación de una persona es diferente a la de los demás colaboradores (García & Vanga, 2021), ya que sus necesidades y perspectivas cambian constantemente según la situación que percibe a su alrededor, lo cual afecta principalmente sus habilidades, actitudes y comportamientos. El texto menciona a Rodríguez (2020) como referencia bibliográfica.

La satisfacción laboral es un aspecto importante para evitar la rotación de empleados, ya que cuando un empleado se siente insatisfecho, es más propenso a renunciar rápidamente. Por lo tanto, la satisfacción laboral es un indicador que influye en el deseo del trabajador de dejar su empleo, lo que a su vez tiene un impacto directo en la tasa de rotación laboral (Beltrán, 2021).

Según Mora y Mariscal (2019), la satisfacción en el trabajo se refiere a como se sienten los empleados con respecto a las tareas y responsabilidades que tienen en su puesto. Además, se destaca que ofrecer incentivos laborales puede aumentar la motivación de los empleados y mejorar la productividad en la empresa.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este estudio, se utilizó un diseño no experimental debido a que no será necesario de una experimentación previa con las variables que se estudiaron (Hernández et al., 2014). Con el fin de recolectar datos numéricos se utiliza un enfoque cuantitativo y un tipo de investigación exploratorio y descriptivo, que nos permitan comprender el problema investigado. Utilizaremos también una muestra representativa de la población, que nos brindara información confiable y generalizable sobre el tema (Hernández et al., 2018).

Por consiguiente, se harán uso de distintas técnicas e instrumentos de investigación: dos encuestas, la primera se destaca en conocer el nivel de importancia que tienen los colaboradores con respecto a las necesidades planteadas por la teoría de Maslow. Mientras que el segundo cuestionario está conformado por puntos clave que definen el nivel de satisfacción laboral.

La población o universo para el presente artículo corresponde al total de trabajadores de la empresa de catering según reporte de nómina con fecha 20 de Julio del presente año, determinándose un total de 917. Bajo un muestreo probabilístico, se aplica la fórmula de población finita, ya que los elementos a investigar no exceden a los 100.000, dando como resultado una muestra de 271 trabajadores a encuestar.

RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta sobre motivación, se lleva a cabo un análisis de dos necesidades fundamentales en un individuo, pero en esta ocasión enfocado en los colaboradores. Por ende, se evidencia que la necesidad de seguridad y protección tiene una ponderación de 20.61 y es de gran importancia para los trabajadores, ya que es relevante para ellos preservar su estabilidad laboral bajo una gestión de seguridad y salud

laboral que mitigue cualquier tipo de riesgo pero que contribuya también en una asistencia privada de salud tanto para el empleado y su familia, asimismo, se describe que parte de esta responsabilidad como empresa sobre la motivación del empleado no simplemente depende de un sueldo sino de aquellos beneficios adicionales que puedan aportar al cumplimiento de la presente necesidad.

Mientras que en la tabla 2, se detalla los puntajes relacionados a la necesidad de socializar y de pertenencia, evidenciándose un total de 16.91 significando que dicho punto es algo importante para los colaboradores, por lo que resulta poco relevante preservar relaciones duraderas como elemento fundamental en la motivación laboral, sino que simplemente se fundamentan en una relación seria centrada en la ejecución de propósitos empresariales bajo un efectivo trabajo en equipo.

En la tabla 3, se manifiesta que la necesidad de alimentar y fortalecer la autoestima en un ambiente laboral es muy importante bajo una ponderación de 20.22., lo cual implica que para los trabajadores es esencial ser reconocidos por cumplir con cada una de sus actividades y funciones asignadas por parte de la directiva de la entidad, de tal manera, que el colaborador se sienta apreciado y no influya su mérito a favor de otros. Asimismo, parte de esto se promulga al desarrollo de puestos de trabajo idóneos conforme a las competencias y habilidades del colaborador. En sí, esto promoverá a la preservación de conexiones directas entre el esfuerzo aportado por los colaboradores y sus logros alcanzados.

En relación a la necesidad de autorrealización se detalla según tabla 4 una ponderación de 20.58, lo cual implica un nivel muy alto de importancia para el personal que labora en la empresa de catering. En sí, el personal esta buscando que sus puestos asignados más allá de ser óptimos trascienden en que se conviertan en un desafío diario por cumplir, donde

puedan fortalecer y ampliar sus habilidades y destrezas mediante la adquisición de nuevos conocimientos promovido principalmente, por una educación continua dentro de la empresa.

Luego de observar la relevancia que tiene cada dimensión de motivación en los trabajadores de la entidad bajo estudio, se percibe que las acciones de protección y seguridad, autorrealización y autoestima son puntos esenciales que la empresa debe promover y garantizar para que los colaboradores se sientan realizados y altamente motivados para dar cumplimiento a sus actividades u objetivos organizacionales.

Análisis de la encuesta de satisfacción laboral

De acuerdo con la información proporcionada en la figura 1, se muestra un 36.16% de las personas encuestadas están contentas con la calidad de las instalaciones y el entorno físico en su lugar de trabajo. Mientras que para el 25.09% evidencian una perspectiva de moderada de satisfacción con respecto al estado físico de su trabajo. Seguido que el 21.03% no proveen una respuesta afirmativa o negativa percibiéndose cierta inconformidad con respecto a las condiciones e infraestructura física de su área de trabajo y de la empresa en general, lo cual impide el desarrollo correcto de sus actividades y comodidad. Finalmente, el aporte del resto de encuestados, contemplándose un total 17.72%, se percibe que la entidad no ejecuta acciones de remodelación y estética sobre dicho aspecto.

De acuerdo a la figura 2, se observa que el 36.9% se encuentra satisfecho por el nivel de libertad que les otorga la entidad para definir su propio sistema de trabajo. El 23.99% se encuentra moderadamente satisfecho por la potestad que tiene el colaborador en desarrollar sus actividades bajo su propio esquema. Mientras que el 15.13% presenta una perspectiva incierta sobre dicha situación dentro la empresa. Por otra parte, el 9.96% de encuestados afirma estar muy satisfechos e insatisfechos, respectivamente. Finalmente, el

4.06% muy insatisfecho. Dada la situación sobre dicho criterio se evidencia que la entidad debe mejorar para que más del 50% se encuentre en una posición de muy satisfecho.

En la figura 3, se observa las perspectivas de los colaboradores con respecto a su relación con sus compañeros, quienes perciben la inexistencia de trabajo en equipo y únicamente, se centran en logros individuales sin ningún bien común, es así que se evidencia que el 32.84% mencionan estar insatisfechos, seguido el 25.83% que manifiesta estar ni satisfecho ni insatisfecho. El 12.18% manifiestan estar muy insatisfechos y el restante de encuestados, quienes conforman un total 29.15% manifiestan una situación medianamente positiva en cuanto a la interacción con sus compañeros de trabajo.

En la figura 4, se relaciona el reconocimiento que obtiene el personal en la entidad de catering, lo cual se evidencia que el 33.21% están insatisfechos ya que su trabajo realizado correctamente no es valorado ni reconocido. Al igual que el 26.20% manifiestan una posición de no estar satisfecho ni insatisfecho, esto principalmente, puede ser ocasionado por sus años de permanencia en la entidad y está situación de no ser meramente reconocidos les parece algo normal. Mientras que el 16.97% manifiestan estar moderadamente satisfechos por la acción de reconocimiento en la empresa. Por consiguiente, el 13.65% se muestra muy insatisfecho por dicho criterio. Tan solo el 9.96% muestran un aporte positivo.

Ahora bien, en la figura 5 se presencia que la mayor parte de encuestados se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos (32.10%) y moderadamente satisfechos (28.04%), denotando que la relación es incierta y no productiva con sus superiores inmediatos. El 18.82% encuentran que su relación con su jefe superior no es la esperada bajo una gran insatisfacción. El 8.86% de los participantes de la encuesta expresan su satisfacción con la relación que mantienen con su superior directo. El 6.27% está insatisfecho ante dicho

criterio por lo que no pueden recurrir a su ayuda, consejo o confianza. Finalmente, el 5.90% está muy satisfecho.

Conforme a la figura 6, se evidencia que el 63.84% presentan una apreciación positiva y están cómodos con las responsabilidades y funciones asignadas. Mientras que el 21.03% está moderadamente satisfecho, y el resto 15.13% no están conformes con sus actividades asignadas. Pese a una alta conformidad por parte de los colaboradores, la empresa debe asegurarse que su personal desarrolle actividades que promuevan el crecimiento y la mejora de las capacidades.

Según se muestra en la figura número 7, más del 50% no está conforme con el salario que perciben, de los cuales el 33.95% están insatisfecho, implicando una minimización en el grado de compromiso porque no cubre sus perfiles, habilidades y logros. El 21.03% se encuentra moderadamente satisfecho por el salario que reciben ya que no se encuentra acorde a sus capacidades y trabajo ejecutado. El 16.97% no está satisfecho ni insatisfecho, tienen la perspectiva de sencillamente cumplir ya que su lucha por conseguir un salario justo ha sido innecesaria. El 15.13% está muy insatisfecho y tan solo el 12.91% están satisfechos con el sueldo que perciben.

En la figura numero 8, se puede observar que un 43.91% de los encuestados no experimentan satisfacción ni insatisfacción, seguido por el 26.94% que se sienten moderadamente satisfecho con respecto a la influencia que tiene la empresa para potencializar las capacidades de su personal, estos resultados solo concuerdan con la perspectiva anterior con respecto a la asignación de responsabilidades y actividades de sus puestos de trabajo. Solamente un 16.24% de los colaboradores están completamente satisfechas con la forma en que la empresa fomenta su potencial y el desarrollo de habilidades.

El 30% del personal encuestado describen estar satisfechos con la relación entre la directiva y el personal. El 23% manifiesta estar ni satisfechos ni insatisfechos seguido que el 22% está moderadamente satisfecha, por lo que se percibe una relación entre dichos actores. Tan solo el 13% manifiestan una respecta negativa sobre las acciones y atención brindada por la directiva hacia su personal.

En cambio, en la figura 10 se describe que el 35.79 % del personal encuestado no se encuentra satisfecho ni insatisfecho con las oportunidades de promoción, con respecto a su posibilidad de crecer dentro de la misma empresa. El 25.83% presentan que están satisfechos con las opciones de promover sus habilidades y capacidades. El 16.97% perciben una satisfacción moderada. El 15.86% del personal mencionan tener una percepción negativa con respecto a las oportunidades de promoción dentro de la entidad. Y tan solo el 5.54% están verdaderamente muy satisfechos con dicho criterio.

En la figura 11 se describe la forma y manera que es gestionada la empresa, donde el 28.04% no está satisfecho ni insatisfecho. Seguido con el 26.57% y 26.20% que se encuentran moderadamente y muy satisfechos, respectivamente. Esto en sí manifiesta que las actividades tanto administrativas como operativas no se ejecutan correctamente acorde a las instrucciones planteadas lo que conlleva a que el personal presente ciertas inconformidades.

De acuerdo a la figura 12, se presencia el nivel de atención que tienen los jefes, supervisores y directivos con respecto a las recomendaciones que el personal comparte. Identificándose que el 31% de los encuestados están satisfechos por la oportunidad que la entidad presta a sus ideales. El 23.25% tiene una apreciación de no estar satisfechos ni insatisfechos al igual que 22.88% que describen una posición de moderada satisfacción. El 19.19% manifiestan estar insatisfechos porque sus opiniones no son escuchadas ni

apreciadas.

La figura 13 se centra en que, si la entidad brinda un horario idóneo y si es respetado tanto por el personal y las jefaturas, y en caso de darse alguna extensión horaria para dar cumplimiento de un trabajo. El 39.85% no están satisfechos ni insatisfechos. El 23.25% manifiestan un bajo nivel de satisfacción, conllevando a que el 19.19% del personal perciban una satisfacción moderada, ya que la empresa no cumple con las perspectivas planteadas al personal luego de que ingresan. El 9.96% están satisfechos por lo que perciben que la entidad está cumpliendo con lo prometido.

Conforme a la figura 14 se refleja sobre las actividades ejecutadas dentro de la empresa, pero principalmente, si están cumplen o son pertinentes al puesto de trabajo asignado. El 39.85% del personal afirma no estar satisfechos ni insatisfechos con la diversa asignación de tareas y sobre todo lograr su cumplimiento. El 28.41% se encuentran insatisfechos por lo que sienten que las actividades y tareas asignadas son adicionales y fuera de su perfil de trabajo. El 21.03% mencionan una satisfacción moderada porque sienten que les ayuda a superar desafíos. Al igual que el 8.86% que están de acuerdo mientras que el 1.85% se encuentra insatisfecho porque sencillamente no valoran su trabajo y prefieren no recibir trabajo extra.

En la figura 15, el 34.64% describen tener un alto nivel de insatisfacción ya que la empresa no brinda una efectiva estabilidad laboral. El 31% manifiesta que su percepción sobre estabilidad de trabajo es incierta, por lo que no están satisfechos ni insatisfechos. El 20.66% reflejan que su estabilidad laboral es moderadamente satisfactoria. Según el 10.71% de los colaboradores que expresaron estar muy satisfechos con la seguridad laboral que les brinda la empresa de servicios de catering. Por último, existe una pequeña porción, un 2.95%, que se encuentra extremadamente disconforme.

Análisis de rotación

En lo que comprende a la situación de nómina de la empresa de catering se presentan estadísticas de los seis últimos meses. Como se observa, la entidad percibe tanto ingresos como salidas de personal, asimismo se visualiza que tan solo seis meses el índice de rotación está en crecimiento y pues si continua así, la empresa al final del año tendrá aproximadamente un 15% de rotación laboral.

A su vez, se coincide con los hallazgos de las encuestas realizadas que el factor determinante de la rotación de colaboradores se debe al bajo nivel de motivación que promueve la entidad a su nómina, ya que su enfoque se da en solicitar y hacer cumplir las responsabilidades sin dar una retribución al personal en favor de su compromiso y productividad.

Propuesta

Bajo lo descrito, se da iniciativa a la preparación y estructuración de estrategias que impulsen a un incremento en la motivación laboral, para lo cual se considera apropiado implementar un programa de incentivos monetarios y no monetarios que también contribuirá a reducir la tasa de rotación en la empresa de catering.

En primera instancia, se provee una planificación preliminar para dar información y explicación de la importancia del programa para el bienestar común de la empresa.

- Explicar la razón y relevancia de incrementar y preservar el nivel de motivación en el trabajador.
- Socializar la filosofía empresarial y sus principios
- Despejar cualquier inquietud por el equipo de trabajo
- Evidenciar el compromiso de la directiva para mejorar la motivación de sus

empleados

Una vez garantizado el interés de la empresa por velar el bienestar de sus trabajadores, se esquematiza al programa bajo tres perspectivas: formación académica, integración social y familiar, reconocimientos y éste último subdividido en incentivos económicos y no económicos.

CONCLUSIONES

De acuerdo al presente estudio se prescinde conocer los factores principales que promueven a un alto índice de rotación de personal en una empresa de servicios de catering, por lo tanto, debido a la actividad económica que desarrolla la entidad es esencial que el personal se encuentre altamente satisfechos dando un cumplimiento total sobre sus necesidades y así, garantizar su alto nivel de motivación y compromiso.

Acorde a los resultados, se detalla que las principales causas que promueven un aumento de rotación del personal se centran en asignaciones extras de responsabilidades y tareas, infraestructuras y espacio físico, la relación entre compañeros y directivos no es eficiente ni correcta, no se evidencia un gran fortalecimiento de sus habilidades, además implica que las acciones y sistemas aplicados en la empresa no contribuyen a una efectiva gestión. Es así, que se evidencia un nivel de satisfacción regular por lo que es vital para la empresa tomar acciones estratégicas para minimizar dicha problemática.

Entre las acciones a tomar en consideración se prescinde promover un trabajo en equipo, adjuntando un plan de capacitaciones para dar fortalecimiento al personal que desarrolla actividades adicionales a los de su puesto de trabajo con el fin de no causar impacto en la eficiencia y rendimiento de la organización. Asimismo, reconocer el trabajo y logros del personal se sostiene que sea factible un plan de incentivos centralizada tanto por beneficios económico y no económicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghauilera, G., Nahuat, J., & Badillo, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*(40), 63-77. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571860888005/>
- Arias, M., Cáceres, J., Haro, D., & Miyamoto, T. (Enero de 2021). *Buenas prácticas En La gestión De Equipos De Ventas En Empresas Del Sector Financiero Peruano. [Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Obtenido de ProQuest: <https://www.proquest.com/openview/3feb689bab3761b0791d1bb1f15f15c5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Beltrán, J. (2019). Variables predictivas de la rotación laboral en la empresa. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 15(1), 64-79. Obtenido de <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/218>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Caldera, D. D., Arredondo, M. G., & Zárate, L. E. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 8(4), 615-629. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>
- García, B., Ramírez, M., & Aranibar, M. (2020). La rotación de personal del empleado directo, la satisfacción y el compromiso como mediadores. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(6), 1-17. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7922765>
- García, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Gusmán, E. (2022). Gestión del talento humano y motivación laboral en trabajadores administrativos

- de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, 2019. *Revista Científica Pakamuros*, 10(1), 78-90. doi:<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v10i1.270>
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la Investigación Científica* (Primera ed.). Ecuador: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/MIC_breve.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta edición)*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Miniguano, G. (2020). *Incidencia de la motivación a través de incentivos no remunerados de la LOSEP en el clima laboral de los cargos de Gestión Documental del Ministerio de Salud Pública años 2017 - 2019. [Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar]*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7762/1/T3351-MDTH-Miniguano-Incidencia.pdf>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(100), 1-11. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 23(3), 45-53. doi:<http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Quevedo, N. (Mayo de 2020). *Factores de rotación de personal en empresas del sector retail Modo-Cueros Vélez (Regional Bogotá). [Tesis de maestría. Universidad Externado de Colombia]*. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/506c0c82-7aa0-431f-8333-0484d199c439/content>
- Rodríguez, A. (Febrero de 2020). *Estudio de los factores que originan la rotación del personal. Caso: ECUATRAN S.A.[Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador]*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2972>
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto

de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>

Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176

Salazar, A., & Bello, B. (2021). Motivación y satisfacción laboral del personal en la Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(10), 216-233. doi:10.23857/pc.v6i10.3197

Torres, D., Arce, L., & Ibarguen, H. (2019). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 9-24. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Econ.1>

Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41. doi:<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

ANEXOS

Anexo 1 Formato de encuesta: Cuestionario por gestión MbM

Escala:

TDA= Totalmente de acuerdo =5
 DA= De acuerdo =4
 Nn= Ni desacuerdo ni desacuerdo =3
 DS= Desacuerdo =2
 TED= Totalmente en desacuerdo =1

Nº	Ítems	TDA	DA	Nn	DS	TED
1	Lo más importante para mí es tener un empleo estable					
2	Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta					
3	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa					
4	Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida					
5	La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.					
6	Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.					
7	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.					
8	Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.					
9	Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares					
10	Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.					
11	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.					
12	Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.					
13	Un buen empleo incluye un plan de jubilación sólido.					
14	Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros.					
15	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.					
16	Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites					
17	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.					
18	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.					
19	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.					
20	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.					

Nivel de importancia

>20	Muy importante
15-19	Algo importante
10-14	Poco importante
< 10	No es importante

Anexo 1 Formato de encuesta: Cuestionario de satisfacción laboral

Escala:

MI=	Muy insatisfecho
I=	Insatisfecho
Nn=	Ni satisfecho- ni insatisfecho
Mo=	Moderadamente satisfecho
S=	Satisfecho
MS	Muy satisfecho

N°	Ítems	MI	I	Nn	Mo	S	MS
1	Condiciones físicas de tu trabajo						
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo						
3	Relación con tus compañeros de trabajo						
4	Reconocimientos que obtienes por el trabajo bien hecho						
5	Relación con tu superior inmediato						
6	Responsabilidades que se te han asignado						
7	Creer que el salario es adecuado						
8	Posibilidad de utilizar al máximo tus capacidades						
9	Relación entre la dirección y los trabajadores de tu empresa						
10	Tus posibilidades de promocionar						
11	Modo en que tu empresa está gestionada						
12	Atención que se presta a las sugerencias que haces						
13	Adecuado horario de trabajo						
14	Variedad de tareas que realizas en tu trabajo						
15	Estabilidad en el empleo						

Anexo 1 Tablas y gráficos del estudio

Tabla 1

Necesidad de protección y seguridad

N°	Protección y Seguridad	Ponderación
1	Lo más importante para mí es tener un empleo estable	4.08
5	La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	4.11
9	Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares	4.24
13	Un buen empleo incluye un plan de jubilación sólido.	3.82
17	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	4.35
Total		20.61

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 2

Necesidad de socializar y de pertenencia

N°	Sociales y de Pertenencia	Ponderación
2	Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	2.82
6	Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	3.10
10	Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	2.64
14	Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros.	4.11
18	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	4.24
Total		16.91

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 3*Necesidad de autoestima*

N°	Autoestima	Ponderación
3	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	4.07
7	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	3.72
11	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	4.32
15	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	3.91
19	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	4.20
Total		20.22

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 4*Necesidad de autorrealización*

N°	Autorrealización	Ponderación
4	Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	4.68
8	Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	4.41
12	Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	4.06
16	Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	4.49
20	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	2.94
Total		20.58

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 5*Dimensiones de motivación según Maslow*

N°	Dimensiones	Ponderación
1	Protección y Seguridad	20.61
2	Sociales y de Pertenencia	16.91
3	Autoestima	20.22
4	Autorrealización	20.58

Fuente: elaboración propia, 2023.

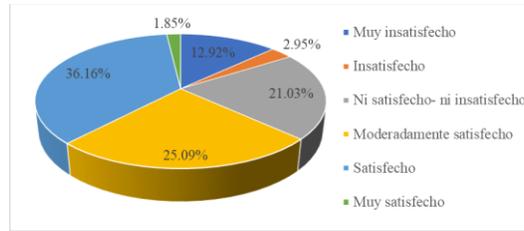


Figura 1: Condiciones físicas de tu trabajo

Fuente: elaboración propia, 2023.

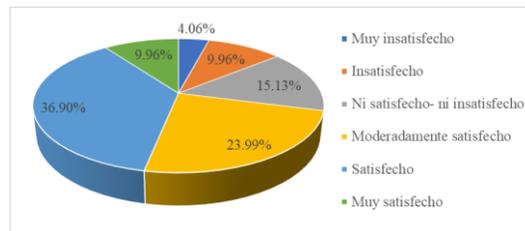


Figura 2: Libertad para elegir tu propio método de trabajo

Fuente: elaboración propia, 2023.

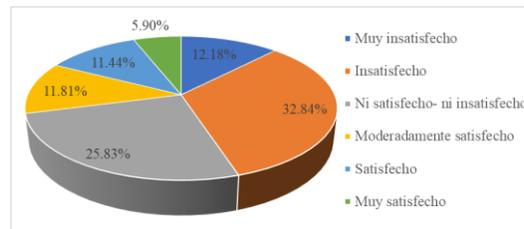


Figura 3: Relación con tus compañeros de trabajo

Fuente: elaboración propia, 2023.

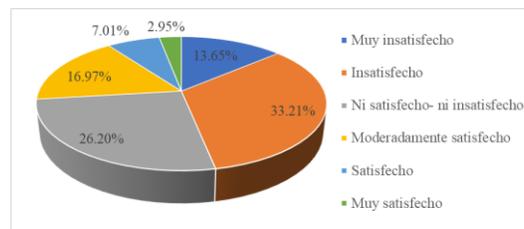


Figura 4: Reconocimiento por el trabajo bien hecho

Fuente: elaboración propia, 2023.

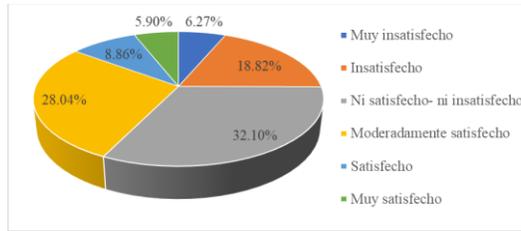


Figura 1: Relación con tu superior inmediato

Fuente: elaboración propia, 2023.

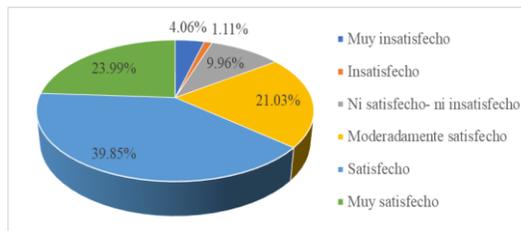


Figura 2: Responsabilidades que se te han asignado

Fuente: elaboración propia, 2023.

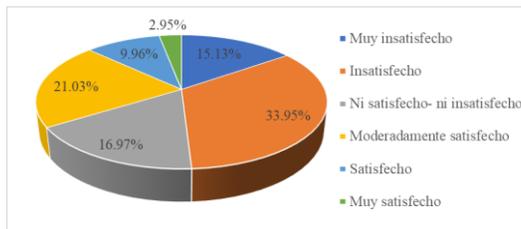


Figura 3: El salario es adecuado

Fuente: elaboración propia, 2023.

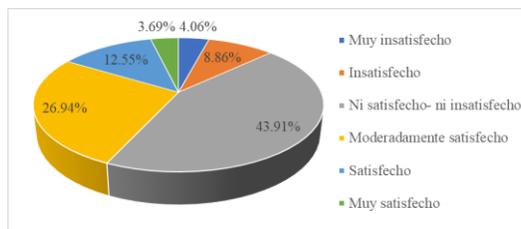


Figura 4: Posibilidad de utilizar al máximo tus capacidades

Fuente: elaboración propia, 2023.

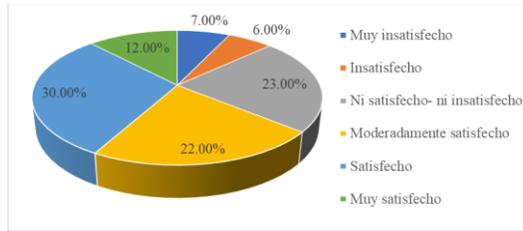


Figura 1: Relación entre la dirección y los trabajadores de tu empresa

Fuente: elaboración propia, 2023.

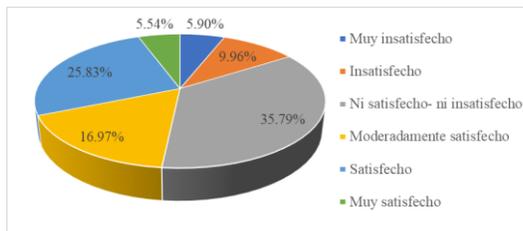


Figura 2: Tus posibilidades de promocionar

Fuente: elaboración propia, 2023.

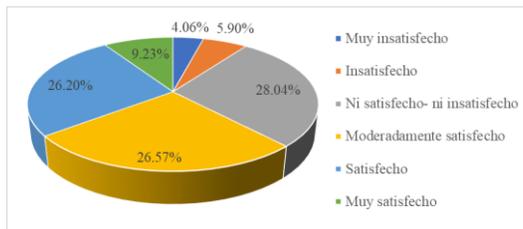


Figura 3: Modo en que tu empresa está gestionada

Fuente: elaboración propia, 2023.

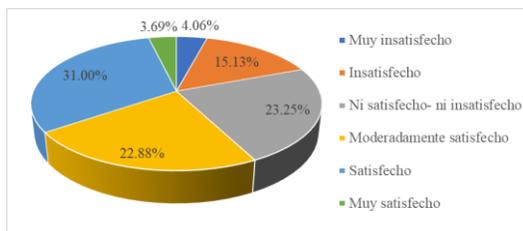


Figura 4: Atención que se presta a las sugerencias que haces

Fuente: elaboración propia, 2023.

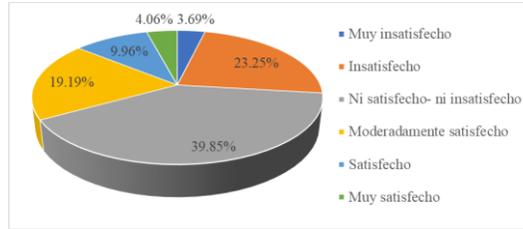


Figura 1: Adecuado horario de trabajo

Fuente: elaboración propia, 2023.

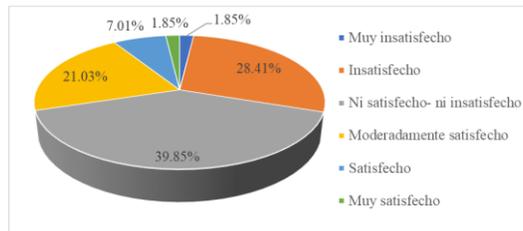


Figura 2: Variedad de tareas que realizas en tu trabajo

Fuente: elaboración propia, 2023.

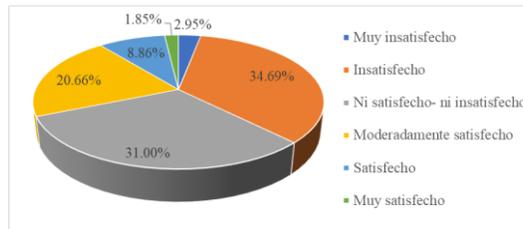


Figura 3: Estabilidad en el empleo

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 6

Ingresos, salidas e índice de rotación de personal

Mes	# en Nómina	# de ingresos	# de salidas	índice de rotación
Abril	864	34	16	
Mayo	874	29	19	2%
Junio	889	40	25	3%
Julio	917	58	30	2%
Agosto	918	36	35	4%
Septiembre	920	45	43	5%

Fuente: elaboración propia, 2023.

Anexo 4 Programa de reconocimiento e incentivos

<p>Propósito que se pretende alcanzar:</p> <p>Describir y organizar las principales regulaciones que promueven la valorización y viabilidad de las personas o grupos frente al ambiente empresarial a través de la provisión de obsequios tangibles e intangibles que generen un entorno agradable y enérgico para el beneficio de la comunidad empresarial.</p>
<p>Extensión:</p> <p>Personas que trabajan en la empresa de catering, registradas en el seguro social, pasantes, eventuales o bajo servicios prestados.</p>
<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Promover un compromiso fuerte con el objetivo de aumentar la productividad.- Apostar por el desarrollo profesional de los empleados.- Implicar a los miembros de la familia como clave para el progreso económico.- Mejorar las conexiones entre los miembros del equipo.
FORMACIÓN ACÁDEMICA
<p>Capacitación externa</p> <p>Actualización de los temas de relevancia de acuerdo a las necesidades de los empleados y la realización de seminarios que impulsen mejorar el nivel de eficacia del personal para fortalecer sus habilidades y competencias. Cada sesión de entrenamiento contará con un máximo de 15 participantes.</p> <p>Capacitaciones para sus parejas e hijos</p> <p>Se pretende desarrollar cursos y talleres sobre actividades de emprendimiento, como bisutería, pastelería, belleza, costura, manualidades y entre otros.</p>
FORTALECIMIENTO FAMILIAR Y EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none">- Olimpiada empresarial: Forja la unión entre el equipo de trabajo. Anual.- Festejos por cumpleaños o actividades empresariales: Realización mensual.- Fiesta de Halloween: Evento para los colaboradores y sus familias.- Fiesta de Navidad: Llegada de papá Noel para los niños de los colaboradores.- Fiesta y cena de fin de año.
ESTIMACIÓN
<p>Se busca incrementar el grado de incentivo de los colaboradores para que lleven a cabo de manera efectiva y eficiente sus tareas laborales, lo cual tiene un efecto beneficioso en la productividad de la organización.</p>

ESTIMACIÓN

Se busca incrementar el grado de incentivo de los colaboradores para que lleven a cabo de manera efectiva y eficiente sus tareas laborales, lo cual tiene un efecto beneficioso en la productividad de la organización.

Incentivo económico

- **Recompensas por alcanzar metas**

Dar un incentivo monetario a los colaboradores por traer clientes.

- **Bonos por ascenso**

Remuneración adecuada según cargos y plan de carrera.

Incentivos no económicos

- **Por desempeño**

- Mejor colaborador del mes: Promocionarlo en las distintas carteleras de la empresa.
- Reconocer a los colaboradores que hayan obtenido logros personales o académicos por medio de las redes sociales y por los canales internos de comunicación.

- **Por antigüedad**

- A aquellos colaboradores que hayan cumplido 10 años consecutivos de servicios se les obsequiará una tarjeta y un desayuno personalizado en la fecha de su aniversario, mientras que en los eventos sociales de la empresa se les hará entrega de un diploma como nuestra de reconocimiento.