UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y
TURISMO**

**Análisis de la influencia del salario y la flexibilidad horaria en la rotación del
personal del área de salón, en los restaurantes de 24 horas en Lima**

Metropolitana

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Hotelería y Turismo

AUTORES

Caldas Palacios, Luz Patricia (0000-0003-1506-443X)

Tenorio Flores, Edith (0000-0001-7334-4574)

ASESOR

Osorio Delgado, Carlos Rubén (0000-0002-5115-7644)

Lima, 17 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

*A nuestros padres quienes siempre serán
nuestro mayor motivo para seguir adelante y así ser mejores personas.*

AGRADECIMIENTOS

A Juan, Pilar, Carlos, Edgar, Gioconda, Marco, Roberth y Cesar por su asesoramiento como expertos en el área.

A Miguel Andrade quien nos brindó su apoyo y amistad en algunos momentos de la realización de este proyecto.

A Pedro Casas quien nos brindó su amistad incondicional en algunos momentos del trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen en la rotación del personal del área de salón, en los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana, motivo que pone en peligro la operatividad y permanencia de toda una empresa en este rubro.

En el primer capítulo se ha trabajado el marco teórico, y la problemática. En este capítulo se ha considerado la parte legal, los ministerios como el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) y el MTPE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo); así como, la gastronomía en el Perú y su influencia internacional. De igual forma, se desarrolla la estructura de los establecimientos de restauración y el comportamiento humano.

En el segundo capítulo, se ha considerado la metodología de la investigación, el planteamiento de la misma, la descripción del contexto interno, externo de las entrevistas, los segmentos a analizarse y por último el procesamiento de las entrevistas que se dieron durante la investigación.

En el capítulo tres, se muestra el análisis de las entrevistas realizadas y los datos; así como la obtención de los resultados a fin de dar respuesta a nuestras preguntas de investigación planteadas en la investigación, las mismas que están alineadas a nuestros objetivos específicos.

Así mismo, en el capítulo cuatro, se ha detallado los hallazgos, barreras y brechas que se encontraron en las entrevistas realizadas.

Y por último, en el quinto capítulo, se ha considerado las conclusiones y recomendaciones para la presente investigación.

Palabras clave: Restaurantes; Rotación de personal; Gastronomía; Salario; Flexibilidad horaria; 24 horas.

Analysis of the influence of the salary and hourly flexibility in the rotation of staff in the lounge area, 24 hours in Metropolitan Lima restaurants

ABSTRACT

The present research work aims to analyze if the salary and flexible hours influence the turnover of the lounge, area in restaurants in 24 hours of Metropolitan Lima, which threatens the operability and permanence of a undertaking in this area.

In the first chapter is has worked the theoretical framework, and the problems. This chapter has been considered the legal part, the ministries as the MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) and the MTPE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo); as well as the gastronomy in the Peru and its international influence. Similarly, the structure of establishments catering and human behavior develops.

In the second chapter, has been considered the methodology of research, the same approach, the description of the internal, external context of interviews, segments to be analyzed and finally processing of interviews which occurred during the research.

Chapter three, shows the analysis of the interviews and data; as well as the results in order to provide answers to our research questions raised in the research, which are aligned to specific goals.

Likewise, in chapter four, it has detailed findings, barriers and gaps that were found in the interviews.

And finally, in the fifth chapter, has been considered the conclusions and recommendations to the present investigation.

Key words: Restaurants; Staff turnover; Gastronomy; Wage; Flexible hours; 24 hours.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1 MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 MARCO LEGISLATIVO PERUANO ASOCIADO A EMPLEO Y RESTAURANTES.....	4
1.1.1 Marco legislativo laboral	4
1.1.2 Reglamentos de prestadores de servicios turísticos y restaurantes	7
1.2 GASTRONOMÍA EN EL PERÚ	9
1.2.1 Cultura culinaria en el Perú	9
1.2.2 Posicionamiento internacional	11
1.3 RESTAURANTES.....	13
1.3.1 Antecedentes y definición.....	13
1.3.2 Tipos y clasificación de restaurants	15
1.3.3 Áreas y personal de restaurants.....	16
1.4 ROTACIÓN DE PERSONAL	18
1.4.1 ¿Qué es la rotación de personal?.....	18
1.4.2 Tipos de rotación de personal.....	20
1.4.3 Factores críticos en la rotación de personal	21
1.4.3.1 Económicos.....	21
1.4.3.2 De desarrollo laboral.....	22
1.4.3.3 De bienestar laboral.....	22
1.4.3.4 De perfil laboral.....	22
1.4.3.5 Socioemocionales	22
1.4.3.6 De gestión humana.....	22
1.4.3.7 De personalidad del empleado.....	22
1.4.3.8 Ajenos a la empresa	23
1.4.4 Sueldo.....	23
1.4.5 Flexibilidad horaria.....	26
1.4.6 Motivación del empleado	27
1.4.7 Clima organizacional.....	29
1.4.8 Consecuencias de la rotación de personal	31
1.5 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN	33

2	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
2.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.1.1	Propósito de la investigación	35
2.1.2	Tipo de investigación.....	35
2.1.3	Preguntas de investigación.....	35
2.2	CONTEXTO	36
2.2.1	Descripción del contexto interno y externo	36
2.3	MUESTRA.....	39
2.3.1	Descripción de la muestra.....	39
2.4	DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL.....	39
2.4.1	Identificación de la estructura de la entrevista.....	39
2.4.2	Guía de preguntas.....	39
2.4.3	Segmentos	39
2.4.4	Categorías.....	40
2.4.5	El instrumento de Investigación.....	41
2.5	PROCEDIMIENTOS	41
2.5.1	Matriz de procesamiento	41
2.5.2	Aspectos positivos y negativos	45
3	ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	48
3.1	¿ES EL SALARIO Y LA FLEXIBILIDAD HORARIA LOS QUE INFLUYEN EL GRADO DE COMPROMISO QUE TIENE EL PERSONAL DEL ÁREA DE SALÓN DE LOS RESTAURANTES DE 24 HORAS EN LIMA METROPOLITANA?	48
3.2	¿ES EL SALARIO Y LA FLEXIBILIDAD HORARIA LOS QUE INFLUYEN EN LA DESMOTIVACIÓN QUE TIENE EL PERSONAL DEL ÁREA DE SALÓN DE LOS RESTAURANTES DE 24 HORAS EN LIMA METROPOLITANA?	49
3.3	¿ES EL SALARIO Y LA FLEXIBILIDAD HORARIA LO QUE INFLUYE EN EL MAL DISEÑO Y GESTIÓN DEL PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL EN FECHAS ESPECIALES EN EL ÁREA DE SALÓN DE LOS RESTAURANTES DE 24 HORAS EN LIMA METROPOLITANA?	50
4	DISCUSIÓN Y RESULTADOS.....	52
4.1	HALLAZGOS	52
4.2	BARRERAS	53
4.3	BRECHAS	54

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
	CONCLUSIONES	55
	RECOMENDACIONES	56
6	REFERENCIAS	58
7	ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	37
Tabla 2	40
Tabla 3	42
Tabla 4.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores mensuales de movilidad laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, según rama de actividad económica, enero 2016 (Porcentaje - MTPE)	5
Figura 2. Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2016 – 2018.....	7

INTRODUCCIÓN

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo indica que nuestra gastronomía peruana está en crecimiento y evolución, ganando así más relevancia en el rubro. Nuestra cocina es conocida por ser privilegiada con ingredientes frescos y de alta calidad encajando así, en ser una cocina sana, única y sabrosa; además, de contar con elementos que le favorecen como la fusión, diversidad de climas, nuevos sabores y de chefs reconocidos a nivel mundial. Este crecimiento no sólo coloca al Perú como el destino gastronómico con mayor demanda, sino también, aplica como un efecto multiplicador generando así mayores puestos de trabajo y mayor competencia entre las empresas de restauración.

Por ello, muchos de los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana buscan brindar un servicio de calidad con personal capacitado para poder continuar con sus operaciones, sin embargo cuando este personal constantemente ingresa y sale de la organización estas pierden el control de la misma y perjudican sus actividades (Jericó, 2001).

En tal sentido la presente investigación busca analizar si el salario y la flexibilidad horario influyen en la rotación de personal, a fin de tener un servicio más ágil, con personal comprometido, con una cultura organizacional sólida, generando así satisfacción y fidelización en el cliente tanto interno como externo de los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana.

Cabe mencionar, que de acuerdo a la encuesta realizada por IPSOS APOYO en el 2013 considera al Perú como uno de los países con mayor rotación de personal de Latinoamérica (18% en comparación del 5 al 10% de la región).

De igual manera, es importante mencionar que según el informe estadístico del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo considera al sector servicio como el que tuvo mayor rotación de personal en el año 2016, siendo este de 4.1%.

Asimismo, según el Boletín Semestral del 2017 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo muestra que la actividad económica de Hoteles y Restaurantes es la segunda actividad con menor remuneración económica del sector privado, siendo este en el mes de Junio de 1,384 soles.

En este contexto, consideramos que la problemática se presenta en la rotación de personal del sector servicio específicamente en los restaurantes del 24 horas de Lima Metropolitana limitando un mayor crecimiento en la empresa, así como, generando una inestabilidad laboral en los trabajadores. Por ello, nos planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia del salario y la flexibilidad horaria en la rotación de personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana?

La hipótesis general que presentamos es que el salario y flexibilidad horaria influyen significativamente en la rotación de personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.

El objetivo general de la presente investigación es analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen en la rotación de personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.

Asimismo, entre los objetivos específicos consideramos los siguientes:

1. Analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen en el grado de compromiso en los trabajadores del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.
2. Analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen en la desmotivación del personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.
3. Analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen en el mal diseño y gestión del proceso de ingreso del personal en fechas especiales en el área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.

La justificación de la investigación se basa en el análisis del salario y flexibilidad horaria que influyen en la rotación de personal de los restaurantes de 24 horas, específicamente, en el área de salón; siendo importante analizarlos y detectarlos oportunamente a fin de evitar no sólo pérdidas económicas, generadas por los costos al momento de la selección, en tiempo de capacitación perdido; así como, de costo que se generan en el tiempo que demora en aprender su función el nuevo colaborador. Lo que se busca es que las gerencias y los altos ejecutivos a cargo puedan tomar acciones en conjunto direccionadas hacia un mismo objetivo, así como, dar valor al recurso humano mejorando el clima laboral en la organización.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Marco legislativo peruano asociado a empleo y restaurantes

Los servicios de restaurantes son considerados de acuerdo a la legislación peruana, como prestadores de servicios turísticos o prestadores turísticos. En ese sentido, están regulados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, estando cada uno de estos entes encargados de monitorear el cumplimiento de la legislación en su materia.

En tanto que la presente investigación está orientada al trabajo directo con restaurantes de 24 horas, es requerido conocer la legislación vigente que atañe a este tipo de comercios. A continuación, se explicará el marco legislativo en las dos áreas ya mencionadas.

1.1.1 Marco legislativo laboral

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), publicó en 2009, bajo Resolución Ministerial N° 322-2009-TR, el Texto Oficial de la Síntesis de la Legislación Laboral. Para la fecha, es la versión más reciente, el cual es de carácter informativo y orientativo que “propende fundamentalmente la orientación y difusión de la normatividad laboral, y la prevención de los conflictos laborales” (MTPE, 2001, citado en MTPE, 2009, p. 1).

La Síntesis de la Legislación Laboral está dividida en 7 capítulos, a saber: 1) De las obligaciones legales laborales relativas a las relaciones laborales, 2) De las obligaciones legales laborales relativas a la seguridad y salud en el trabajo, 3) De las obligaciones en materia de empleo y colocación, 4) De las obligaciones legales formales y otras obligaciones relativas a empresas de intermediación laboral, empresas usuarias y empresas tercerizadoras, 5) De las obligaciones legales laborales relativas a la promoción y formación del trabajo, 6)

De las obligaciones legales laborales relativas a las infracciones en materia de contratación de trabajadores extranjeros, y 7) De las obligaciones en materia de la seguridad social en salud.

En tanto este trabajo de investigación centra su atención en la influencia del salario y la flexibilidad horaria podrían incidir en la rotación de personal del área de salón en restaurantes de 24 horas, habría que destacar algunos aspectos de la normativa y legislación laboral, contenidos en la ya mencionada síntesis.

En lo referido a los **contratos sujetos a modalidad**, en tanto que el salario y la flexibilidad horaria influye en la rotación del personal de salón de los restaurantes se tienen la necesidad de algunos de los tipos de contratos especificados en la legislación, como el contrato ocasional, de suplencia o de emergencia. A esta modalidad de contratos se les define como contratos de naturaleza accidental. También es posible que se dé rotación voluntaria de personal, por la modalidad de contratos de obra o servicio, entre los que se encuentran el contrato intermitente o el de temporada.

Rama de actividad económica	Indicadores de movilidad laboral			
	Tasa de rotación	Tasa de entrada	Tasa de salida	Número de transiciones 1/
TOTAL RELATIVO	3,0	1,0	5,0	89 849
Extractiva (agricultura, pesca y minería)	1,2	0,5	1,9	715
Industria manufacturera	2,3	0,7	4,0	16 848
Comercio	1,8	1,7	1,8	12 409
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,6	0,7	2,5	4 604
Servicios 2/	4,1	1,0	7,3	55 273

1/ El número de transiciones es la suma de los ingresos y retiros de trabajadores.

2/ La rama servicios está conformada por las subramas de servicios prestados a empresas; restaurantes y hoteles; establecimientos financieros; enseñanza; servicios sociales y comunales; y electricidad, gas y agua.

Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME).

Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Figura 1. Indicadores mensuales de movilidad laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, según rama de actividad económica, enero 2016 (Porcentaje - MTPE)

También es relevante destacar todo lo referido a ingresos económicos del trabajador como **gratificaciones legales**, las **prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores**, los **descansos remunerados**, el **seguro de vida** y la **participación en las utilidades**.

En la industria de la restauración, es importante destacar que los descansos remunerados se suelen dar en días de semana, ya que los domingos, feriados y periodos vacacionales por excelencia son temporada alta de consumo en este rubro. En este sentido, es requerido que el empleado reciba las sobretasas correspondientes por laborar en estos días.

En cuanto al seguro de vida, este es un beneficio que el empleador puede asignar de forma voluntaria al empleado con más de tres meses de servicio, pero que debe prestar de forma obligatoria a los empleados con cuatro o más años de servicio. Esta disposición normativa, es de gran relevancia ya que está asociada directamente a la retención del personal por largos períodos de tiempo. Lo mismo ocurre con las disposiciones sobre la **compensación por tiempo de servicios**, que “tiene la calidad de beneficio social de previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo y de promoción del trabajador y su familia” (MTPE, 2009, p. 14).

Asimismo, en lo referido a la participación en las utilidades, si bien el rango de las mismas oscila entre el 5% y el 10%, está estipulado que para empresas de comercio al por mayor y al por menor y restaurantes, las utilidades deben ser de 8%, siendo el segundo porcentaje más alto de la industria laboral, pudiendo funcionar esto como incentivo para la retención de personal.

En cuanto a la **jornada de trabajo**, la legislación laboral peruana establece el máximo de la jornada laboral a 8 horas diarias y 48 horas semanales. Establece también las consideraciones a tener sobre la elaboración de turnos especiales de trabajo, turnos rotativos, cambios de turno, el refrigerio del empleado, el sobretiempo y la jornada nocturna.

Finalmente, son relevantes los temas asociados a la seguridad y salud del empleado, para lo cual las empresas deben adecuarse al **Reglamento de seguridad y salud en el trabajo**, lo mismo que afiliar a sus empleados al **seguro en salud** (EsSalud), de modo que puedan gozar de sus beneficios.

1.1.2 Reglamentos de prestadores de servicios turísticos y restaurantes

La normatividad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) parte de la Ley N° 29408, Ley General de Turismo, del año 2009, y el Reglamento de la Ley General de Turismo, aprobado por Decreto Supremo N° 003-2010-MINCETUR. Ambos contienen “el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, los principios básicos de la actividad turística y los objetivos de la política estatal” (MINCETUR, s.f., párr. 1). Luego, la normatividad se centra en los mecanismos de coordinación y el Comité Consultivo de Turismo, así como indica la legislación específica para cada grupo de prestadores de servicios turísticos.

En ese sentido, los restaurantes se rigen, principalmente, por el Reglamento de Restaurantes, aprobado por Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Dicho reglamento “establece los requisitos y procedimientos para autorizar la prestación del servicio de Restaurante, (...) [lo mismo que] los requisitos de infraestructura, equipos y servicios para las categorías de 1 a 5 tenedores así como la clasificación de Turístico, aplicable para los restaurantes que ostenten de 3 a 5 tenedores” (MINCETUR, s.f., secc. Restaurantes).

Figura 2. Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2016 – 2018.

Variación % respecto a similar período del año anterior.

En cuanto a la Ley General de Turismo, es importante acotar el capítulo IV del título V (oferta turística), que aborda todo lo referido a los prestadores de servicios turísticos, incluyendo definición, obligaciones generales, derechos y la gestión de MINCETUR del Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados (DNPST). Sobre la definición, elaboración, actualización y publicación del mencionado DNPST, se encarga el Reglamento de la Ley General de Turismo.

Es de relevancia, también, el título VII, que se centra en el fomento de la calidad y la cultura turística. Aquí el artículo 39, habla sobre la promoción de parte de MINCETUR “de una oferta turística que tenga como base recursos humanos idóneos y competentes” (MINCETUR, 2009, p. 6). De la misma forma, el título XI habla de los recursos humanos de la actividad turística, acentuando en su artículo 48, la importancia en definir “los estándares de competencia laboral idóneos para satisfacer adecuadamente la demanda de los servicios turísticos del país” (MINCETUR, 2009, p. 6). El artículo 47 habla de la política de recursos humanos, cuyos lineamientos se regulan por medio del Reglamento de la Ley General de Turismo. La profesionalización de los empleados que promueven los mencionados artículos solo es posible bajo un esquema laboral de retención laboral, en la cual los trabajadores puedan hacer línea de carrera.

En cuanto al Reglamento de Restaurantes, se puede destacar el artículo 3, que aborda las definiciones de los restaurantes y sus diferentes categorías, así como el de los empleados de un restaurante, a saber: chef, sub chef, maitre, jefe de comedor, capitán de mozos, mozo, barman, personal de recepción, personal subalterno y personal de servicio.

También vale la pena destacar el capítulo IV, que se encarga de describir y delimitar el proceso para la categorización y/o calificación de los restaurantes, lo mismo que el capítulo VI, que demarca las condiciones del servicio y la calidad en la presentación de comidas y bebidas. Finalmente, habría que mencionar la disposición final octava, que indica que “a partir del 1 de enero de 2010, el personal de los restaurantes a que se hace referencia en los Anexos del presente Reglamento, deberá contar con el respectivo certificado de formación” (MINCETUR, 2004, p 10). En los anexos del 1 al 5 se indican los requerimientos mínimos para la categorización del restaurante de 1 a 5 tenedores.

1.2 Gastronomía en el Perú

1.2.1 Cultura culinaria en el Perú

La cocina peruana es muy variada, dada su diversidad cultural, su larga historia y la amplitud de su geografía. Al respecto, Yamada y Chacaltana (2007) explican que el territorio peruano “posee 80 de los 120 microclimas del mundo, lo que le permite tener a su alcance una gran variedad de productos, tales como la mayor cantidad de variedades de ajíes y maíces del mundo, 3 mil tipos de papas” (p. 42), entre otras muchas especies marinas y frutas.

Sobre este punto se extienden Racines, Piñas. Huacachi y Morales (2015), indicando que el Perú “cuenta con más de 3,000 preparaciones (...) [y] nace de nuestro fabuloso pasado prehispánico que le transmite su mágica sazón, perfumada de ajíes y hierbas, adobada con néctares de frutas de embriagadora fragancia o cuntoni” (p. 15). De acuerdo a Cánepa, Hernández, Biffi y Zuleta (2011), existen registros antropológicos que indican que algún tipo rudimentario de agricultura existió al menos desde hace unos diez mil años. Esta larga historia es consecuencia de que “el Perú posee un alto número de especies domesticadas originarias, por ello es uno de los lugares más importantes que poseen recursos genéticos a nivel mundial, conocidos como Centros de Vavilov (Cánepa et al., 2011, p. 28). Al respecto, amplía Manrique (2005, citado en Cánepa et al., 2011).

La clave del éxito de sus antiguos habitantes en el manejo de un territorio tan complejo radicó en el desarrollo de estrategias que permitieron explorar la diversidad geográfica extrema, convirtiéndola, de una desventaja, en una importante fuente de riqueza. De este modo se forjó una multiplicidad de conocimientos y tecnologías que tenían el principio de la diversificación de especies como estrategia para garantizar la sostenibilidad de los recursos frente a plagas, sequías u otros desastres naturales (pp. 28-29).

Sin embargo, todo este pasado de desarrollo técnico y domesticación explica parte de la importancia actual que tiene la cocina propia para los peruanos; en tanto que desde épocas

precolombinas, los alimentos y la comida fueron piedras angulares de la cultura, incluyendo representaciones artísticas, y el desarrollo social, incluida la espiritualidad (Racines et al., 2015; Horkheimer, 2004, citado en Cánepa et al., 2011).

Otro eje de la cocina peruana es la calidad de la materia prima. Racines et al. (2015) explican, al respecto que “la excelencia de nuestra culinaria tiene además como base la inmensa cantidad de productos propios (...), que constituyen el más valioso tesoro que dio América a las cocinas del Viejo Mundo” (p. 15). De esta materia prima, resaltan la gran variedad de ajíes, de presencia casi hegemónica en muchísimos platos, las hierbas aromáticas, las múltiples variedades de papa, el maíz, “el maní, los pallares, frijoles, el tarwi o soya andina, las yucas, los camotes, ajos o boniatos, las ocas, mashua, quinua, quihuicha...” (p. 16), el cuy, lo mismo que un amplísimo registro de frutas, “numerosos pescados y frutos del mar, además de toda la gama de productos amazónicos nativos (p. 99).

Y si la materia prima precolombina era de calidad, con la llegada del imperio Español, la misma se hace más fuerte y variada no solo por el cultivo de las variedades españolas en tierras peruanas; sino por la necesidad de los indígenas de seguir cultivando sus productos originarios, ahora en tierras menos fértiles. Al respecto, Cánepa et al. (2011) aclaran que “como consecuencia de la experimentación agrícola de los indígenas en sus nuevos y menos fértiles espacios adjudicados surgieron nuevas variedades de productos” (p. 47). Y aquí toma vital importancia, en palabras de Villarán (2006, citado en Yamada y Chacaltana, 2007):

El mestizaje y diversidad cultural de nuestro país (44 etnias), [tomando en cuenta, además, que a] (...) la cocina originaria incaica se vio fusionada con la cocina española y sus ingredientes, y luego, sucesivamente, con los sabores de la comida de los esclavos negros africanos, y las técnicas y gustos de inmigraciones de italianos, chinos, japoneses, etc. (p. 51).

Pasando de la materia prima a los platos, la cocina peruana aún sostiene, de su periodo precolombino, muchos de sus platos principales. Entre ellos se cuentan la pachamanca, la

carapulcra, los chupes, las humitas y el mundialmente conocido cebiche (Racines et al., 2015). Es destacable, también, la variedad de postres (aunque casi toda es propia del periodo colonial) y bebidas, alcohólicas, fermentadas o refrescantes. En cuanto a bebidas destacan el pisco y las chicas, y en cuanto a postres destacan las mazamorras, el arroz con leche, “las cocadas, los infaltables picarones, el turrón de Doña Pepa, el champús, la crema volteada, la leche asada, las tortas que tienen una gran variedad, los variados flanes, los queques” (p. 110), entre otros.

A toda esta tradición, se ha sumado el mestizaje ocurrido durante el período colonial y la posterior historia republicana, renovándose hasta la fecha, por medio de las intervenciones o deconstrucciones realizadas por chefs de categoría mundial. A esta nueva ola de la gastronomía peruana se le conoce como gastronomía novoandina (Racines, 2015). Y todo esto se presenta bajo el tamiz que ofrece la diferenciación geográfica, contando cada región con un tipo de comida que le es más particular. Así pues, existe una distinción clara entre la comida de la costa, de la sierra, la amazónica, la norteña, la sureña, la limeña.

1.2.2 Posicionamiento internacional

Es un hecho documentado por muchos autores (Cánepa et al., 2011; Matta, 2012; Merino, 2016; Racines et al., 2015; Rodríguez, 2017; Valderrama, 2011; Yamada & Chacaltana, 2007; entre otros) que la cocina peruana se encuentra en medio de un boom de reconocimiento mundial. No solo por el mérito que por sí misma podría tener, sino por el trabajo de muchas personas interesadas en que esto ocurra. Jarque (2012) indica que este boom “representa hoy para el país el 10% del PIB nacional, da trabajo a miles de personas y se ha convertido en el tema de conversación que rompe todo tipo de prejuicios sociales o raciales, que aún tienen tanto peso” (párr. 3).

Jarque indica también que este boom surgió como una necesidad psicológica de la nación, más que como un impulso natural derivado del interés culinario natural que se puede tener por la comida propia. En búsqueda de una señal de identidad que devolviera la moral

colectiva tras el duro periodo del terrorismo, que abarcó desde 1980 hasta 2000, la pasión por la cocina regional se alzó como el principal candidato para reunir de nuevo a una nación herida. Es así como en los siguientes diez años nace, se forja y fortalece el movimiento gastronómico peruano, una de las principales banderas del proyecto “marca Perú”, iniciado en 2012, que busca internacionalizar el nombre del Perú en el mundo a través de sus valores más representativos (Matta, 2012).

Para autores como Merino (2016), el abanderamiento internacional de la cocina peruana ha tenido incluso un móvil político, que este autor llama gastrodiplomacia y Matta (2014) llama gastropolítica. Equiparado con otros países que han obtenido éxito de su incorporación en dinámicas gastrodiplomáticas, como Tailandia, Japón, Malasia, Corea del Sur y Taiwán, el Perú, desde 2006 ha impulsado campañas gastrodiplomáticas, tanto en su representación diplomática en EEUU, como en el trabajo “con inversionistas y destacados chefs peruanos para fortalecer la expansión de restaurantes peruanos en EEUU” (Merino, 2016, p. 12), por medio de una campaña titulada “Cocina peruana para el Mundo”. Desde entonces, uno de los logros centrales deseados es obtener la calificación de la cocina peruana como “Patrimonio Cultural Intangible de la Humanidad” de parte de la UNESCO, tal como otros países lo han conseguido.

Se han realizado estudios serios y complejos, para entender el contexto de la cocina peruana y los retos que debe afrontar para su internacionalización, como el de Cánepa et al. (2011), promovido por el Ministerio de Cultural, con el fin expreso de demostrar el valor patrimonial cultural inmaterial de la comida peruana. Otras propuestas, como la de Rodríguez (2017) se centran en el desarrollo de infraestructura que atraiga el turismo gastronómico al Perú, en concreto por medio de la creación de un patio gastronómico de clase mundial.

Y, en el proceso, chefs y cocineros peruanos, desperdigados por todos los rincones del mundo, siguen haciendo su mejor trabajo en dejar una huella indeleble del sabor peruano en sus comensales. En ese sentido, Yamada y Chacaltana (2007), indican que en cuanto al sector de restaurantes “se tiene evidencia de un significativo crecimiento en el empleo global (19% entre el cuarto trimestre del 2001 y similar periodo del 2004 (...)) y, sobre todo, en el empleo

formal” (pp. 51-52). Este sector ha tenido un impacto positivo en la disminución de la pobreza y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, sobre todo en los restaurantes dentro del contexto urbano y el nivel de formalidad de los mismos en términos tributarios y laborales, siendo todo esto un aval de que la organización social en torno al boom de la gastronomía peruana genera oportunidades de expansión económica.

Es así como este boom que apenas comienza tiene todavía un futuro incierto, en términos de dirección y dimensiones finales; pero presenta al menos la certeza base de que existe la confluencia de excelente materia prima, con una tradición culinaria de gran valor cultural, mano de obra capacitada y creativa, y mucho interés tanto de la sociedad general como de las élites políticas de demostrarle al mundo el valor de la cocina peruana y sus cocineros. En ese sentido, es esperable un destino favorable para este boom aún en desarrollo.

1.3 Restaurantes

1.3.1 Antecedentes y definición

Son un antecedente de los restaurantes las cafeterías, que, según la enciclopedia de *Turismo, hotelería y restaurantes* (2011), “aparecieron en Oxford (Inglaterra) en 1650 y, pocos años más tarde, en Londres (...) [siendo] muy populares en la América colonial” (p. 602). Estas se distinguen de los restaurantes en cuanto que “además de helados, batidos, refrescos, infusiones y bebidas en general, sirve al público, principalmente en la barra o en el mostrador, platos fríos o calientes, simples o combinados, para un refrigerio rápido” (p. 617).

Ya en lo referido al origen de los restaurantes, aunque hay varios países que se pelean por el mérito de poseer el primer restaurante de la historia, una de las versiones más sostenidas es la que afirma que el primero de estos establecimientos se creó en Francia, en 1765. En nombre de restaurante, que se haría común luego en los demás establecimientos de

características similares, se debía a una sopa creada por su dueño, Monsieur Boulanger, llamada *le restaurant divin*, que se traduce como “restaurador divino” y aludía al carácter y efecto reconstituyente que tenía esta sopa, hecha, entre otros ingredientes, con algunas hierbas medicinales, pero todo esto con un sabor y espesor que permitía disfrutarlo como un plato de comida de gran categoría, que pronto atrajo a muchísimos comensales (*Turismo, hotelería y restaurantes*, 2011).

Es así como nace la industria de la restauración y, de esa forma, los chefs de la época, que solo trabajan en hogares, para familias de alto poder adquisitivo, empezaron a formar sus propias empresas de restauración o fueron contratados por otros emprendedores del rubro. Ya para 1974 la palabra hace presencia en Estados Unidos, “traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, quien fundó lo que sería el primer restaurante galo en Estados Unidos, el Julien’s Restorator” (p. 604).

Desde entonces, es mucho lo que ha variado y lo que se ha ampliado del negocio de la restauración, pero su concepto sigue invariable. Al respecto, la enciclopedia de *Turismo, hotelería y restaurantes* (2011) define al restaurante como un “establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local” (p. 6). Y Fernández (1997, citado en Martínez & Pedraza, 2004) amplía el concepto, indicando que es “un establecimiento donde se ofrece un menú, se presta un servicio y atención de calidad dentro de una atmósfera agradable” (p. 6).

Contrastando ambos conceptos, se entiende que una parte de la actividad de restauración está relacionada con el ofrecimiento de alimentos preparados, pero la otra parte, más importante aún para entender el modelo de este negocio, está relacionado al hecho de ofrecer un servicio completo al comensal. Es este punto el que permite distinguir a un restaurante de otros servicios similares de preparación de alimentos. “Mientras existas de por medio una relación de servicio, por mínima que sea, hacia las personas que lo frecuenten” (Domínguez y Rivera, 2010), es posible hablar de restaurante.

1.3.2 Tipos y clasificación de restaurants

En la actualidad existen muchos y muy diversos tipos de restaurantes, por lo cual su clasificación no se puede realizar por un único método. En ese sentido, Torruco y Ramírez (1987, citados en Domínguez & Rivera, 2010) indican que el tipo de comida (vegetariana, pescados, mariscos, carnes rojas, aves, pastas, pizzas, cocina molecular, étnica, etc.) o servicio (autoservicio, de menú, a la carta, tipo buffet, drive-in, restorrrutas, servicio completo, temáticos, etc.), lo mismo que su categoría (de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta clase), pueden ser formas distintas de clasificar a los restaurantes.

Así mismo, es posible clasificarlos por su precio (desde los más económicos hasta los más costosos), por su atmósfera (arquitectura, decoración, distribución, atractivos culturales o turísticos adicionales o temas específicos) (Domínguez & Rivera, 2010), por su público meta (familiares, para niños, para adultos, para turistas, para obreros o trabajadores, para conductores o choferes, para ejecutivos) o sus horarios o comidas de atención (de desayunos, de brunchs, de almuerzos, de meriendas, de cenas, de horarios mixtos, de 24 horas).

Y, finalmente, es posible clasificar a los restaurantes por su calidad, siendo las dos distinciones más importantes que puede recibir un restaurante su número de tenedores (equivalente al número de estrellas en un hotel), o el número de estrellas Michelin que puedan alcanzar, siendo este un galardón que reciben muy pocos restaurantes en todo el mundo.

Sin embargo, la clasificación más común de los restaurantes es la que los divide en 4 tipos específicos, a saber:

- a) Los restaurantes gourmet o de servicio completo, que cuentan con los niveles más altos de calidad y suelen ser costosos.
- b) Los restaurantes de especialidades, donde si bien pueden ofrecerse platos muy diversos tienen una especialidad concreta, y pudiendo variar ampliamente su nivel de calidad, recorriendo todo el espectro.
- c) Los restaurantes familiares, generalmente de precios accesibles y productos sin demasiada elaboración o calidad (se incluyen aquí las franquicias pero no de comida rápida).

d) Los restaurantes convenientes, que ofrecen un servicio y menú limitado, pro cómodo, económico y ágil (aquí sí se incluyen los restaurantes de comida rápida) (Domínguez & Rivera, 2010; Martínez & Pedraza, 2004, *Turismo, hotelería y restaurantes*, 2011).

1.3.3 Áreas y personal de restaurantes

Según el MTPE (2004), un restaurante está dividido en siete áreas principales, a saber:

- a) Recepción, que se encarga de la atención inicial de los comensales y de su posible tiempo de espera.
- b) Barra o bar, que puede ser parte de o constituir la totalidad del estar de espera, y es el espacio destinado al consumo de bebidas y comidas de elaboración o consumo sencillo.
- c) Comedor o salón, donde están dispuestas las mesas y mobiliario central del restaurante, y los pasillos para que comensales y mozos circulen.
- d) Cocina, donde se preparan los alimentos y bebidas del local (suele incluir el área de limpieza de menaje y vajillas).
- e) Bodegas, donde se almacenan las materias primas de trabajo, lo mismo que el menaje y vajilla de repuesto (en la mayoría de los restaurantes se encuentra dentro de la cocina).
- f) Área de música o presentación de actos culturales (algunos restaurantes incluyen museos, exposiciones o similares).
- g) Área de servicios, que incluyen servicios higiénicos, para comensales y/o personal, y depósitos de desperdicios.

No todos los restaurantes deben poseer todas estas áreas, pero la presencia, disposición y calidad en el cuidado y decorado de las mismas será la base principal para su categoría en número de tenedores. También se toma en cuenta para esta clasificación, el tamaño de cada área y la cantidad de comensales que permite recibir y atender de forma simultánea (MTPE, 2004).

Con respecto al personal de un restaurante, la división más común de la misma es la que utiliza el MTPE (2004), muy similar a la expresada en la enciclopedia de *Turismo, hotelería y restaurantes* (2011), donde se indica que los restaurantes cuentan con lo siguiente:

- a) Chef, quien está a la cabeza de la cocina, y en ocasiones de todo el restaurante, de quien también suele ser dueño.
- b) Sub Chef, quien es el segundo al mando en la cocina y quien suple al chef cuando este falta o requiere de asistencia en sus funciones.
- c) Maitre, quien ejerce como supervisor principal del comedor o salón, no solo del personal, sino de la calidad de presentación de todos los servicios, al tiempo que recibe a los comensales y los atiende.
- d) Jefe de Comedor, quien es el segundo al mando en el comedor o salón y quien suple al Maitre cuando este falta o requiere de asistencia en sus funciones.
- e) Capitán de Mozos, quien supervisa toda la labor de los mozos, resuelve algunas situaciones complicadas con los clientes y sirve de apoyo para el maitre y el jefe de comedor.
- f) Mozo, quien recibe a los comensales, los ubica en sus puestos, toma sus pedidos, los sirve en su mesa, los retira al finalizar el servicio y gestiona el cobro al cliente, al tiempo que es el principal ente de comunicación entre el cliente y el restaurante.
- g) Barman, quien sirve o prepara las bebidas para los comensales ubicados en el área de barra o bar, algunas veces por medio de elaboradas coreografías, sirviendo también, al igual que el mozo, como principal ente de comunicación entre el cliente y el restaurante.
- h) Personal de Recepción, quien ofrece toda la atención inicial a los clientes, gestionando en ocasiones la reservación de mesas, la recepción de sacos y abrigos, entre otras funciones.
- i) Personal Subalterno o de Cocina, quien se encarga de preparar los alimentos, o parte de los mismos, de acuerdo a las indicaciones del chef o del sub chef.
- j) Personal de Servicio, quienes se encargan, cada uno en su propio cargo, de las labores de limpieza y mantenimiento del restaurante o de su seguridad.

k) Personal Administrativo, quienes se encargan, cada uno en su propio cargo, de las labores de administración, contaduría, tesorería y gestión de recursos humanos del restaurante.

De la misma forma que en lo referido a las áreas, no todos los restaurantes tendrán o requerirán de todo el personal antes listado, pero de la cantidad de personal con el que cuenten por cada mesa o por silla en la barra o bar, lo mismo que por la calidad del entrenamiento o experiencia profesional con que cuente cada uno, entre otros factores adicionales, como conocimiento de idiomas extranjeros, se podrá distinguir la categoría del restaurante en cuestión. De acuerdo a la enciclopedia de *Turismo, hotelería y restaurantes* (2011), una vez cumplido el estándar de calidad en los productos ofrecidos a los comensales, que ya es un punto que la industria ha alcanzado en la mayoría de los países y sectores, el siguiente reto es lograr la profesionalización del personal de servicios, que será lo que permita aumentar la calidad de los restaurantes.

Para Iacomucci (s.f.) uno de los retos más grandes referido a la administración de restaurantes, en términos de recursos humanos, es combatir la alta rotación de personal que caracteriza al sector gastronómico, en tanto que esto es lo que permitirá contar con personal más y mejor entrenado. “El personal no calificado, dedicado a varias tareas que no conoce bien, y sin órdenes claras, difícilmente sea útil a la rentabilidad y éxito del negocio [y por eso] los recursos humanos deben estar en constante capacitación y auditoría” (p. 10). Sobre este tema, se ampliará a continuación.

1.4 Rotación de personal

1.4.1 ¿Qué es la rotación de personal?

La rotación de personal es dinámica de la actividad humana dentro de las organizaciones, que resulta uno de los temas y problemas de mayor importancia en la gestión de capital humano actual, dada las características de la población trabajadora actual (Chiavenato, 2007). Si se toma en cuenta, en palabras de Obando (2009) que “el intercambio de personas

entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella” (p. 27), entonces la rotación de personal sería la “fluctuación del recurso humano entre la organización y su ambiente” (p. 27).

Sin tomar en cuenta exclusivamente el caso de las empresas donde la rotación de personal representa un problema crítico; es decir, tomando en cuenta al grueso de la industria laboral, Aamodt (2010) asegura que “aunque las tasas de rotación de personal fluctúan de un año a otro, cerca de 1.4% de los trabajadores de una organización se va cada mes (16.8% cada año)” (p. 393). Esto habla de que, incluso en los casos promedios, la rotación de personal es responsable de una gran cantidad de cambios humanos en una organización. Y dado que una organización es hecha y dinamizada por sus empleados, resulta coherente estudiar este fenómeno.

Esto, tomando en cuenta sobre todo las palabras de Robbins (1998, citado en Domínguez, 2015), quien afirma que la rotación de personal “no se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar” (p. 8). Así pues, el margen esperable de rotación podría dividirse entre cargos temporales, de bajo nivel de desempeño requerido y/o de fácil reemplazo.

Sobre la posibilidad de estudiar si la influencia del salario y la flexibilidad horaria que inciden en la rotación de personal, en miras de minimizarlo, Branham (2005, citado en Campos, Muñoz, Pinto y Romero, 2016) afirma lo siguiente

Cuando las personas van a renunciar casi nunca es una sorpresa para la empresa; hay indicaciones claras que muestra el trabajador ante su jefe inmediato o ante el área de Talento Humano, como son, entre otras: ausencias frecuentes, una disminución en la productividad, el empleado se queja de su trabajo constantemente, molestia ante un jefe y conflictos internos sin causa aparente (p. 15).

El estudio de la influencia del salario y la flexibilidad horaria producen la rotación de personal, lo mismo que las estrategias para retener al personal, son ante esto los puntos más importantes para los profesionales de recursos humanos, pero siguen siendo un debate abierto.

1.4.2 Tipos de rotación de personal.

Existen varias formas de tipificar la rotación de personal:

- Rotación no deseada
- Rotación voluntaria
- Rotación involuntaria
- Rotación inevitable
- Rotación disfuncional
- Rotación segmentada

Siendo la más común de todas la que la divide entre rotaciones voluntarias e involuntarias (Almeda, 2017). Aquí se entendería como voluntarias a las que se dan por renuncia espontánea de los empleados, sea cual fuera el motivo. Y, en esa línea, la rotación involuntaria sería la que se deriva de despidos o reducción de personal. En otras palabras, la que gestiona la organización, de acuerdo a sus propias evaluaciones y decisiones.

Otra forma de tipificar la rotación del personal es por el grado de interés o valor del empleado perdido. En esa línea, se podría hablar de rotación deseada y no deseada, lo mismo que rotación funcional y disfuncional. La rotación no deseada sería la que ocurre sobre empleados en los que se ha invertido dinero, tiempo o entrenamiento, que ocupa cargos críticos, o que conoce información delicada de la organización. La rotación deseada sería la de empleados ineficientes o que ocupaban puestos burocráticos, que no agregaban valor a la cadena de trabajo colectivo. La rotación funcional estaría apareada con la no deseada, y la disfuncional con la deseada (Chiavenato, 2007).

También se puede dividir la rotación de personalidad por la susceptibilidad de la misma de haber sido evitada, en tanto que esto ofrece valor importante al análisis del equipo de gestión humana. En esa línea de ideas, la rotación inevitable sería la que no se debe a causa alguna relacionada con la organización (muerte no accidental del empleado, jubilación, migración, embarazo, etc.). La rotación evitable sería, como se desprende de forma lógica, la que tiene su origen en factores relacionados a la empresa (accidentes laborales, problemas personales, inconformidad, actos delictivos, etc.) (Almeda, 2017).

Finalmente, es importante atender a la segmentación cuando se tipifica la rotación de personal. Es posible que la rotación ocurra, de forma mayoritaria o total, en una subdivisión específica de la organización, o en un cargo en concreto, en personas de una edad, sexo o condición específica, entre muchas otras variables. Dividir el análisis de la rotación de personal por segmentos, ayuda a esclarecer muchos factores relevantes a las organizaciones (Chiavenato, 2007).

1.4.3 Factores críticos en la rotación de personal

Los factores críticos coinciden en la rotación de personal son múltiples y de muy variada índole. Se entiende, entonces, que este es un problema multifactorial. Pero, aún a día de hoy, no se ha logrado definir con precisión cuáles podrían ser los factores críticos más relevantes o de mayor influencia en la rotación de personal. A continuación, se muestra una lista de categorías y subcategorías de factores críticos de la rotación de personal, derivada del análisis del trabajo de varios autores (Aamodt, 2010; Almeda, 2017; Campos et al., 2016; Chiavenato, 2007; Domínguez, 2015; González, 2009; Gutiérrez, 2017; Obando, 2009):

1.4.3.1 Económicos

- Remuneración (salario, beneficios en ley, bonos).
- Incentivos (recompensas, aumentos, comisiones).
- Beneficios adicionales (propinas, seguros, convenios comerciales).

1.4.3.2 De desarrollo laboral

- Plan de carrera (lateral, vertical, liderazgo).
- Plan de formación (capacitación, becas, investigación).
- Obtención de reconocimientos (trabajo base, logro, antigüedad).

1.4.3.3 De bienestar laboral

- Calidad de vida (flexibilidad horaria, espacios laborales adecuados, programas de bienestar).
- Clima organizacional (organización, monitoreo, mejoras).
- Sentido de pertenencia (sensibilización, promoción, modelado).

1.4.3.4 De perfil laboral

- Perfil definido y coherente (co-construcción, monitoreo, cambio).
- Tareas desafiantes (significativas, participativas, creativas).
- Sentido de contribución (personal, laboral, social).

1.4.3.5 Socioemocionales

- Calidad de comunicación (asertividad, comprensión, respeto).
- Relaciones sociales adecuadas (pares, superiores, clientes).
- Integración familiar/social (tiempo de ocio para compartir con pares, amigos, familia).

1.4.3.6 De gestión humana

- Proceso de ingreso (perfil de puesto, convocatoria, evaluación).
- Formación en valores organizacionales (perfil organizacional co-creado, inducción, monitoreo).
- Plan de retención laboral (diseño, ejecución, evaluación).

1.4.3.7 De personalidad del empleado

- Motivación (intrínseca, extrínseca, desmotivación).

- Estabilidad (deseo de permanencia, jobhopping, inestabilidad).
- Compromiso (condicional, incondicional, desapego).

1.4.3.8 Ajenos a la empresa

- Estabilidad económica (personal, nacional, internacional).
- Estabilidad sociopolítica (social, política, legal).
- Mercado laboral (competencia, autoempleo/emprendimiento, mercado laboral general).

Como se puede ver, estos factores críticos, dependiendo de su adecuado o inadecuado tratamiento de parte del personal de recursos humanos, y las diferentes gerencias y jefaturas de la organización promoverán la rotación o la retención de personal. Esto, en principio, porque ambos conceptos son simplemente los polos de un espectro que describe la dinámica del movimiento de empleados de una empresa. Ahora bien, dado que una lista tan extensa como la anterior resulta de muy complejo abordaje en una investigación como esta, para la misma se han elegido cuatro de los factores críticos que se consideran más relevantes, y que se explican a continuación:

1.4.4 Sueldo

No hay otra actividad que realice el humano que tenga más potencial de permitirle ganar dinero y satisfacer sus necesidades de toda índole que el trabajo. Es por eso que trabajo y dinero siempre han estado y estarán asociados. Y entre esta relación, el salario es la principal herramienta para gestionar esta relación transaccional. Así pues, “el término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo” (Chiavenato, 2007, p. 283). Si bien hay más móviles para trabajar, “para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, esta es la razón principal para trabajar” (Chiavenato, 2007, p. 283).

Y sobre la relación del salario con la posibilidad de retener o no a un empleado, Obando (2009) indica que “las políticas salariales y de beneficios son un factor clave para la estabilidad y complacencia del empleado hacia la organización, puesto que, toda persona que reciba compensaciones justas y equitativas por su trabajo logrará sentirse a gusto con el trabajo que realiza y el ambiente donde se desenvuelve” (p. 28). Esto indica, de forma clara, que donde no ocurra este fenómeno, el empleado sentirá el trabajo como una imposición, como una carga, una pena, entre otros muchos calificativos negativos, que le pueden llevar a desear finalizar dicha relación laboral.

Pero esto habla solo de la relación del salario con los intereses personales del empleado. Volteando la mirada a las organizaciones se puede completar el cuadro. Caro (2008, citado en González, 2009) comenta una esclarecedora investigación hecha por el consorcio Human Capital, sobre más de cuatro centenas de empresas y casi 5 de variedades de cargos, todas ellas ubicadas entre cinco estados colombianos, donde “se evidenció la necesidad de las compañías de contar con planes de remuneración que favorezcan la atracción y retención del talento” (p. 56). Estos planes de remuneración se trazan sobre la base de estudios de mercado, comparando los sueldos de la competencia, para igualar o superar la medida estándar de las demás organizaciones del rubro.

Esto sería, entonces, lo que se conoce como equidad de pago externa. Cuando la misma no existe, la posibilidad de rotación de personal aumenta. Pero esta equidad no es la única que cuenta. Aamodt (2010) también destaca la equidad de pago interna, que “involucra la comparación de puestos dentro de una organización para asegurar que las personas que los desempeñan valoren el dinero pagado en consecuencia” (p. 65).

Para comparar los puestos se toman en cuenta el nivel de responsabilidad, las exigencias físicas y mentales, los requisitos de educación, capacitación y experiencia, y las condiciones de trabajo, entre otros elementos. Este sería el primer paso, donde se determinan los factores de compensación del puesto, seguido de un segundo paso, donde se determinan los niveles para cada factor compensable, y finalizando con un último paso, donde se determina el peso de los factores (Aamodt, 2010).

Pero, como aclara también Aamodt (2010), “además de los análisis de la equidad interna y externa, deben realizarse también auditorías de pago para asegurarse de que a los empleados no se les paga de manera diferente con base en el género o la raza (...). [Esto] se realiza normalmente al comparar los puestos con valor similar (grado de salario) y responsabilidad (familia de puestos)” (p. 69). En algunos países esto es obligatorio y es arbitrado por el gobierno. Pero, incluso en países donde no se realiza como norma, que una organización no atienda a estos factores, puede aumentar su nivel de rotación de personal.

Finalmente, es importante recordar que se puede y debe permitir la negociación del salario, lo mismo que determinar los posibles incrementos salariales para empleados que desempeñan el mismo cargo, en función de factores como tiempo de permanencia en el cargo y la calidad de su desempeño. Es de esta forma como el salario se volverá un factor crítico pero ahora en la retención del personal (Aamodt, 2010).

Pero, ya que el salario no es la única forma de gratificación económica o material que puede recibir un empleado, y que todas ellas van a incidir, en mayor o menor medida, en la rotación de personal, González (2009) enlista otros beneficios económicos que resulta necesario tomar en cuenta, y que se presentan a continuación:

Auxilio de transporte, seguro de vida, salud pre pagada, ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado, beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado, facilidades de crédito libre inversión, fondo de empleados, préstamos para vivienda y vehículo” Otras bonificaciones o incentivos serían “aumento salarial o contraprestación en bonos, beneficios extralegales, bonificaciones (de acuerdo a los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía; bonificaciones especiales como al fin de cada año y por cumpleaños, comisiones a vendedores, premios al mejor empleado, prima extralegal, reconocimiento económico de los ascensos, salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria (p. 61).

1.4.5 Flexibilidad horaria

Antes de hablar de la flexibilidad horaria, es necesario definir brevemente la flexibilidad organizacional, pues es la categoría de donde la primera viene. Al respecto, Obando (2009) indica que:

Con el término “flexibilidad” se suele aludir a la alternativa de que en las empresas exista mayores libertades de gestión, por ejemplo, que se puedan adecuar indiscriminadamente el tiempo y el lugar de trabajo, cambiar las funciones desempeñadas por los operarios y la duración de los contratos, y en general, ampliar las posibilidades para modificar las condiciones de trabajo según convenga al individuo y a la organización (p. 52).

Así pues, y como expresa Aamodt (2010), “para aumentar la satisfacción y la motivación, mejorar el desempeño de los empleados y reducir el absentismo y la rotación de personal, gran número de organizaciones ha implementado cambios en los horarios de trabajo” (p. 541). En concreto, se habla de un 59% de empresas que utilizan un sistema de horarios flexibles, lo cual es un número inmenso tomando en cuenta lo variado y multiforme de la industria laboral.

De acuerdo a Aamodt (2010), tres son los componentes elementales de todo horario flexible: a) banda flexible (rango de tiempo en el que se le permite laboral al empleado, que habitualmente es el rango completo en el que opera la organización en un día), b) horas clave (las de mayor carga de trabajo para la organización, y por ende ineludible e innegociables, en tanto que todos deben trabajarlas), y c) horas flexibles (las horas restantes del rango flexible no cubiertas por las horas clave, con las que el empleado organiza su calendario). El objetivo es que se trabajen las mismas horas por día y/o semana, pero con el empleado disponiendo de su tiempo con más libertad.

Otras formas de flexibilidad horaria serían las semanas laborales comprimidas (más horas por día, menos días por semana), el pago por horas pico (empleados que solo laboran en las horas de mayor demanda laboral de la empresa), trabajo compartido (dos empleados comparten horario, cargo, funciones, tareas y metas), trabajo en casa (o trabajo a distancia) y trabajo por turnos (para empresas de turnos extendidos o de 24 horas de operatividad) con o sin rotación de turnos (Aamodt, 2010).

Sea como sea que se presente la flexibilidad horaria, es un factor muy buscado por los empleados a la hora de postularse a empleos; de modo que los trabajos que no permiten una flexibilidad horaria, y en general, trabajo con muy poca flexibilidad organizacional están más propensos a generar alta rotación en su personal (Obando, 2009).

1.4.6 Motivación del empleado

Locke y Latham (2002, citados en Aamodt, 2010), lo mismo que Chiavenato (2007), adjudican a la motivación laboral dos fuerzas, una interna, que surge en el empleado, y una externa, que provienen de la organización y de su entorno, que le impelen a trabajar. Tiene sentido, entonces, que en la práctica algunos empleados estén más motivados que otros. Puede que, haya una tendencia específica en su fuerza interna para motivado o desmotivado, al tiempo que esto puede estar interactuando con un positivo o negativo manejo de estas fuerzas externa de parte de la empresa.

Al respecto, dice Aamodt (2010) que la motivación labora guarda una relación capital con tres elementos básicos, a saber: a) la autoestima, que es el grado de valoración y respeto que se da una persona a sí misma; b) una tendencia a la motivación intrínseca, lo que quiere decir que se motivan más por la fuerza interna que por la externa; y c) la alta necesidad de logro, que implica la búsqueda de trabajos retadores, a diferencia de las otras necesidades laborales, que son las de afiliación y de poder.

Es así como vemos que aspectos tan relevantes como el ego, la estima o las necesidades entran y se funden al tema de la motivación laboral. Lo cierto es que, en palabras de Koontz y Weilhrich (2007, citados en Domínguez, 2010)

Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, afecto, compartir, tener logros y autorrealizarse. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos (p. 9).

Esto guarda relación, también, con el ciclo motivacional. El mismo parte de un sujeto con equilibrio interno, que se ve expuesto a un estímulo, que genera una necesidad y rompe el equilibrio, generando tensión y llevando al individuo a realizar una conducta dirigida a liberar la tensión o, lo que es igual, satisfacer la necesidad. Cuando se satisface la necesidad, se regresa al estado de equilibrio interno. Este proceso es constante, y muestra la conexión estrecha que tiene la motivación con el perfil de necesidades de un sujeto. (Chiavenato, 2007). Tomando en cuenta todo lo anterior, la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow puede esclarecer cómo un sujeto se motiva en distintos niveles, estableciendo una compleja y dinámica jerarquía.

Maslow (1954, 1970, citado en Aamodt, 2010) “creía que los empleados se motivarían y se sentirían satisfechos con sus trabajos en cualquier momento si se cubrían ciertas necesidades” (p. 334). Dichas necesidades se configuran en una jerarquía donde para subir al siguiente nivel superior es necesario satisfacer previamente el nivel inferior. Estas necesidades son: 1) Necesidades biológicas básicas o fisiológicas (comida, aire, agua y techo), 2) Necesidades de seguridad (psicológica y física), 3) Necesidades sociales (desarrollar amistades, trabajar con otros, sentirse necesarios), 4) Necesidades del ego o necesidades de estima (reconocimiento y logro), y 5) Necesidades de autorrealización (alcanzar su máximo potencial) (Domínguez, 2015).

Y ya en una relación más profunda con el aspecto laboral, las palabras de Chiavenato (2007) pueden esclarecer el panorama: “Las necesidades más bajas requieren de un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo” (p. 52). Eso quiere decir que las necesidades bajas, salvo casos de crisis, son autosostenibles y autogestionables. Pero la satisfacción de las necesidades elevadas dependerá en buena medida de los empleador y el personal de gestión humana, que será quien se comprometa, para evitar la rotación de personal, a sostener este ciclo motivacional largo, sin que ocurran distorsiones en el mismo. Porque, en palabras de este autor:

En el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Esta también puede frustrarse o puede compensarse (...). En el caso de frustración (...), la tensión ocasionada (...) encuentra un obstáculo o una barrera para su liberación. Al no encontrar una salida normal (...), busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (...), o por vía fisiológica (...). [En el caso de la compensación], esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha (...). Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo (pp. 49-50).

Así pues, ejercer de fuerza externa para el desarrollo y sostenimiento de la motivación laboral es una labor compleja y costosa, cuyos beneficios, sin embargo, valen la pena el esfuerzo. Cuando las fuerzas internas que operan en la motivación del empleado no están en un nivel óptimo o cuando las fuerzas externas no generan la organización necesaria para sostener el ciclo motivacional, es más probable que la empresa se tenga que enfrentar a los estragos de la rotación de personal.

1.4.7 Clima organizacional

Clima organizacional y motivación son conceptos estrechamente relacionados. “Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones” (Chiavenato, 2007, p. 86). El clima organizacional es, entonces, el que establece y dinamiza el sistema de adaptación colectiva a la cultura organizacional.

Al respecto, Obando (2009) aclara que “todas las organizaciones poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura” (p. 38). En ese sentido, la cultura de una organización funcionará como ancla para sus empleados, de modo que puedan contextualizarse de forma adecuada a la misma, y entiendan cuál es el correcto proceder de acuerdo a lo que se espera de cada uno y de sus acciones en conjunto, como grupo.

Desde este punto de vista, el clima organizacional sería el vértice formado por la motivación individual de cada empleado y la cultura organizacional. Chiavenato (2007) lo define de la siguiente forma:

El clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente (...). [Así pues] expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta (Chiavenato, p. 87).

De la misma forma que existen empleados desmotivados, existen climas organizacionales promotores de la apatía y la falta de compromiso laboral. Una organización cuyo clima desaliente las adecuadas relaciones sociales entre los empleados, que no se preocupe por el bienestar o calidad de vida de sus empleados, que no tenga un adecuado sistema de transmisión de sus valores y cultura organizacional, o que no tenga una definición clara de los mismos, es altamente propenso a generar una rotación de personal nociva.

1.4.8 Consecuencias de la rotación de personal

Una buena manera de comenzar a entender las consecuencias que genera la alta rotación de personal es por medio de la reflexión que realiza al respecto González (2009), y que se cita a continuación:

Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal sino el saber que lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto (p. 52).

En organizaciones que apuestan cada día más alto al “saber hacer” o capital intelectual, la pérdida de un empleado no es solo la pérdida de dinero, sino un conjunto de inversiones en información y formación, que representan un tiempo perdido duplicado: el ya invertido y el que toca invertir en otro empleado, como compensación. Es razonable, entonces, que cuando sale una pieza humana importante del equipo, se propicie la inestabilidad en todo el grupo, al tiempo que el clima organizacional vira hacia la falta de confianza, lo que, más temprano que tarde, transforma negativamente la imagen empresarial a ojos de sus clientes, lo cual, en palabras de González (2009) “es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes” (p. 52).

Ya en términos económicos, Bliss (2001, citado en Aamodt, 2010) indica que la pérdida de cada empleado cuesta el 150% del salario anual de dicho empleado, entre los costos visibles y ocultos. Al respecto, estos autores amplían de la siguiente forma:

Los costos visibles de la rotación de personal incluyen costos de publicidad, honorarios de agencias de colocación, bonos de recomendación, viáticos para contratación de personal, salario y prestaciones asociados con el tiempo utilizado para procesar solicitudes y entrevistar candidatos, así como gastos de

reubicación para el nuevo empleado. Los costos ocultos incluyen las pérdidas en la productividad asociadas con la partida del trabajador (...) y la menor productividad de acuerdo a la capacitación del nuevo empleado (p. 393).

Werther y Davis (2008, citados en Domínguez) amplían la lista anterior, indicando que “el costo de la rotación de personal (...) comprende los gastos que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social” (p. 7), entre otros asuntos. Se observa, entonces, que tanto a nivel de clima organizacional y motivación laboral, como a nivel económico, la rotación de personal desmedida o sin control genera problemas delicados en la vida organizacional.

Pero no son solo estos dos factores los que resumen las consecuencias de la alta rotación de personal. También es relevante apuntar a la experiencia que esto genera en los clientes finales. Al respecto, Shneider y Bowen (1993, citados en Campos et al., 2016)

Experimentaron y realizaron un estudio en unas tiendas de cadena, encontrando que las tiendas en donde había un bajo índice de rotación de personal tenían un alto nivel en la satisfacción del cliente (...) [lo que] sugiere que la relación entre la rotación del personal y la satisfacción del cliente es negativa (p. 7).

La conclusión, en este punto, es abrumadora: no controlar la rotación de personal de una organización desestabiliza toda su actividad, y puede repercutir, incluso, en sus finanzas hasta llevarla a la quiebra, o en su gestión humana, llevándola a la quiebra moral de su equipo de trabajo.

1.5 Estrategias de retención

Según Chiavenato (2009) la retención del personal se centra en estilos administrativos, relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo a fin de mantenerlos satisfechos y motivados en la organización.

Estilos de administración: es así que McGregor plantea la **teoría X y la teoría Y**; siendo la teoría X la tradicional, con características autocráticas e impositivas, donde predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor. Así pues, la teoría Y tiene un enfoque más moderno, convicciones positivas, es democrática, consultiva y las personas se sienten comprometidas con los objetivos.

Relaciones con los empleados: esto está ligado con el trabajo que desempeña el gerente de línea quien debe supervisar a sus empleados a fin de resolver contingencias internas y externas. En este sentido Milkovich y Boudreau sostienen que deben diseñar un programa que incluya comunicación, cooperación, protección, ayuda, y disciplina y conflicto.

En este sentido plantean los **programas de ayuda al personal**, los cuales interfieren a fin de resolver los problemas que el trabajador pueda tener y así mejorar su desempeño en el trabajo. En tanto, **la disciplina del personal**, se rige a un comportamiento aceptable para la organización, llamados autodisciplina y autocontrol; sin embargo, no todos están alineados a ellos por lo que es necesario contar con acciones disciplinarias para establecer los límites del comportamiento. Otro punto importante, es la **administración de conflictos**, así pues, los administradores se basan en 3 enfoques; el enfoque estructural, que surge de la diferenciación de los recursos limitados y la interdependencia. El enfoque del proceso, que busca reducir los conflictos al modificar los procesos; y por último, el enfoque mixto, que adopta reglas para resolver conflictos y la creación de funciones integradoras a fin de encontrar soluciones al conflicto. Es necesario, contar con un **arbitraje**, que ayudará a resolver conflictos por medio de un tercero, que se imparcial, independiente y competente.

Programas de Higiene, seguridad y calidad de vida: el aspecto ambiental de una organización es importante ya que el personal está en la organización bastantes horas del día. Por ello, la **higiene laboral** debe considerar un entorno saludable, principios ergonómicos, condiciones psicológicas y sociológicas; así como salud ocupacional que

facilite las relaciones interpersonales y la productividad de las personas. **La seguridad** en el trabajo está basada en 3 actividades que son la prevención de incendios, de accidentes y de robos, a fin de aminorar los riesgos con condiciones y actos inseguros. Finalmente, según Louis Davis (1996, citado en Chiavenato 2009), la **calidad de vida en el trabajo** se refiere a “Una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades” (p. 492).

2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

La presente investigación se planteó de la siguiente forma.

2.1.1 Propósito de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene por propósito el análisis de la influencia del salario y la flexibilidad horaria en la rotación del personal del área de salón, en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.

2.1.2 Tipo de investigación

Se ha considerado para la presente investigación el uso de la metodología de tipo cualitativa ya que parte de la obtención exclusiva de datos descriptivos y no de supuestos de las personas a entrevistar, es decir, a través de lo que la persona hace y dice para luego interpretarlas, el mismo que se asienta en un diseño de teoría fundamentada, el cual pretende explicar un fenómeno social y/o cómo responder de manera eficaz nuestro problema de investigación.

2.1.3 Preguntas de investigación

La presente investigación nos permitirá responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es la influencia del salario y la flexibilidad horaria en el grado de compromiso que tienen los trabajadores del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?

¿Cuál es la influencia del salario y la flexibilidad horaria en la desmotivación del personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?

¿Cuál es la influencia del salario y la flexibilidad horaria en el mal diseño y gestión del proceso de ingreso del personal en fechas especiales en el área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?

2.2 Contexto

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo

Describimos lo observado antes, durante y después de las entrevistas.

Lo lugares de las entrevistas se ubicaron en los salones de atención de los diferentes restaurantes de 24 horas de diversos distritos de Lima Metropolitana (Casimiro, Miami Chicken Criollo, El Burrito, Siete Sopas, etc.), oficina del Gerente de Restaurante de El Swissotel Lima, campus de la Facultad de Administración en Hotelería y Turismo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, locales de Starbucks y por último vía pública de alta concentración de personas donde se encuentran algunos restaurantes de 24 horas de atención en diversos distritos de Lima Metropolitana.

A continuación se expone en la tabla 1 las observaciones del contexto interno y externo de cada segmento:

Tabla 1

Bitácora general de contexto interno y externo

Contexto/ Segmento	Profesionales expertos del rubro de restauración	Gerentes y/o Administradores	Personal de salón	clientes
Observaciones antes de la entrevista	Entrevistas realizadas en ambientes más privados y con poco ruido. Profesionales involucrados en la operatividad de la cocina y salón de los restaurantes con más de 16 años en el rubro. En su mayoría estaban cortos de tiempo e inclusive algunos nos reprogramaron las entrevistas.	Personal ubicado generalmente en el centro del salón del restaurante. Fueron bastante amables y estuvieron siempre dispuestos a respondernos. En su mayoría se les hizo un preámbulo en lo que consistía la entrevista.	Restaurantes ubicados en zonas comerciales de Lince, Breña y San Luis con vista a las avenidas principales. Los locales en su mayoría no contaban con personal de seguridad. Las entrevistas se realizaron en horarios de trabajo con menor demanda de comensales. El personal siempre está a la expectativa del ingreso de clientes; así como, de la atención de las mesas. Los entrevistados en su mayoría son jóvenes no mayores a 24 años, y no superan los 6 meses trabajando en el establecimiento.	Se trató de abordar clientes que estén solos, para evitar interrupción con sus acompañantes. Asimismo, las entrevistas fueron realizadas en un horario con poca demanda de clientes para tener un ambiente más tranquilo. De igual manera se entrevistó a clientes frecuentes ya que esto ayudaría a tener respuestas más reales.
	Las entrevistas fueron bastante cordiales, con buena disposición para respondernos e inclusive nos dieron ejemplos de algunas estrategias que usaban para retener a su personal. Sus respuestas fueron de tono seguro y nos dieron su	A los entrevistados se les indicó que se trataba de una entrevista de tipo académica. La mayoría de ellos tenía más de 6 años trabajando en la empresa, además de contar experiencia en el rubro mas no de tipo académica. Asimismo,	Los empleados siempre estuvieron dispuestos a responden todas las preguntas, aunque algunos estuvieron un poco temerosos por dar alguna respuesta que los comprometiera con su trabajo. Se observó también que ninguno de los	Las entrevistas fueron relativamente más cortas en comparación de los otros segmentos. Se les indicó el propósito de la entrevista, además que durante esta se les ofreció una

	parecer del rubro de aquí a unos años.	resaltaron como fue su línea de carrera en la empresa.	entrevistados cuenta con estudios previos en hotelería o afines.	bebida para que la entrevista no se sienta tan tensa.
Observaciones después de la entrevista	Los entrevistados se despidieron cordialmente, nos desearon éxito en nuestra investigación. Asimismo, nos ayudaron con referirnos a sus pares en otros establecimientos.	Todos se despidieron amablemente y con buena disposición. Nos indicaron que en el caso necesitáramos posteriormente mayor información con gusto nos ayudarían.	La mayoría de ellos se despidieron rápidamente para continuar con sus obligaciones. Asimismo, se mostraron agradecidos por la entrevista y esperan que algunos de sus comentarios se puedan aplicar en la empresa	Los entrevistados agradecieron las entrevistas y esperan que sus respuestas nos hayan ayudado para la investigación
Conclusión general por segmento	Personas muy cultas, sus respuestas se sentían bastante seguras, con bastante dominio del tema; además, de la buena disposición para respondernos.	Personas muy amables, con buena disposición en todo momento de la entrevista. Se notaba que tenían conocimiento de su trabajo.	Entrevista con bastante cordialidad e inclusive por momentos bastante amigables. Algunos de ellos un poco temeroso e inclusive nos respondían con voz baja.	Al inicio de la entrevista un entrevistado estuvo un poco rehusante pero conforme se desarrolló la entrevista fue más amigable. En el caso del cliente frecuente la entrevista fue más familiar y se sintieron a gusto ya que los tomaron en cuenta en la entrevista

Fuente: Entrevista en campo, 2018

Elaboración: Propia

2.3 Muestra

2.3.1 Descripción de la muestra

Para el presente trabajo de investigación según la teoría fundamentada se ha considerado entrevistar a 22 personas, entre ellas; administradores de restaurantes, meseros (as) que trabajan en el área de salón, comensales de los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana, así como, expertos y profesionales del rubro.

2.4 Diseño o abordaje principal

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista

Se ha considerado emplear la técnica de entrevistas a profundidad con una guía de preguntas semiestructurada con la finalidad de que el entrevistador tenga autonomía para introducir preguntas adicionales o replantear estas según se va desarrollando la entrevista, con el fin de obtener mayor información para la presente investigación.

2.4.2 Guía de preguntas

La guía de preguntas está basada en los objetivos específicos del presente trabajo de investigación (ver anexo 2).

2.4.3 Segmentos

Los segmentos considerados para las entrevistas a profundidad son 4 según se detallan a continuación:

Tabla 2

Segmentos

Segmentos para la entrevista	Cantidad
Profesionales en el rubro de restauración de Lima Metropolitana.....	2
Gerentes y Administradores de restaurantes 24 horas de Lima Metropolitana.....	5
Personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana.....	10
Clientes de los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana.....	5
Total entrevistados	22

Fuente: Entrevista en campo, 2018

Elaboración: Propia

2.4.4 Categorías

Al estar nuestra investigación basada en la teoría fundamentada, luego del estudio de la literatura del marco teórico consideramos que la investigación estaría mejor enfocada definiendo dichas categorías previamente.

Experiencias en el rubro implementando la flexibilidad horaria en el rubro de restaurantes de 24 horas.

Comportamiento de los colaboradores del área de salón de restaurantes.

Estrategias de fidelización en puesto de meseros de salón en restaurantes.

Factores que motivan la rotación del personal del área de salón.

Esto nos llevó a realizar entrevistas a profundidad que duraron entre 15 a 40 minutos. Las cuales se transcribieron posterior a su grabación.

2.4.5 El instrumento de Investigación

Según los objetivos planteados para la presente investigación se realizará entrevistas a profundidad a fin de conseguir información cualitativa importante sobre la influencia del salario y flexibilidad horaria en la rotación del personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana, cuyo fin es analizarlo para poder evidenciar las falencias en que podría estar incurriendo la empresa y el sentir del personal como también poder explicar el efecto negativo que causa en la continuidad propiamente del negocio.

2.5 Procedimientos

El estudio se realizó en los distritos de Lince, Pueblo Libre, San Luis, Santiago de Surco, San Isidro y San Borja. Las entrevistas fueron realizadas por el equipo del trabajo de investigación conformado por dos personas. Uno de los integrantes se encargó de la realización de las preguntas a los entrevistados y el otro miembro del equipo anotaba todo lo acontecido al rededor del entrevistado, el entorno del entrevistado, su comportamiento, desde gestos y ademanes así como la expresión de su rostro y su mirada; su comportamiento en general. Este trabajo en conjunto ayudó a la realización de repreguntas que ayudaban en ahondar en el tema materia de la investigación.

Cabe recalcar que se respetó el anonimato de los entrevistados, los principios éticos de confidencialidad y la total reserva de la información proporcionada. Al momento de realizar las entrevistas se informaba a cada entrevistado que toda la información proporcionada y las grabaciones de audio, serían solo utilizadas para la investigación realizada únicamente con fines académicos.

A continuación se describe en la matriz de procesamiento, la información recabada de las grabaciones realizadas, teniendo en consideración los segmentos y categorías previamente establecidas.

2.5.1 Matriz de procesamiento

Tabla 3

Matriz de procesamiento de datos

Segmentos / Categorías	Profesionales en el rubro de restauración de Lima Metropolitana.	Gerentes y Administradores de restaurantes 24 horas de Lima Metropolitana.	Personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana.	Clientes de los restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana.
Factores que motivan la rotación del personal del área de salón en restaurantes.	<p>Nos manifiestan que existen diversos factores que generan la rotación de personal en los restaurantes. Observa uno de ellos LA ACTITUD de las personas que laboran en los restaurantes.</p> <p>Es complicado trabajar con los millennials, son muy susceptibles y el trabajo de restaurantes tiene mucha presión. Hay muchos desertores, no es fácil conseguir personal, en cuanto se presenta una mejor oportunidad ellos se cambian sin el menor compromiso.</p> <p>El horario de muchas veces 12 horas es agotador y es uno de los principales motivos por lo que no aguantan en el puesto. La nueva generación valora más su tiempo libre, fácilmente ellos cambian de trabajo si no disponen de tiempo para ellos.</p>	<p>Los gerentes indican que hay muchos factores que llevan a una persona a dejar el trabajo. Muy pocas veces se han visto en la necesidad de despedir a alguien. En la mayoría de los casos atribuyen la rotación de personal a las extenuantes horas de trabajo y al sueldo.</p> <p>También nos indican que hay una competencia entre los negocios de no solo quien vende más, también compiten en ser la mejor opción para los empleados.</p> <p>Muchas veces existen iniciativas propias para retener a su personal, dándoles apoyo emocional y hasta económico en algunos casos. Pero, esto no les garantiza que las personas no estén buscando algo mejor.</p>	<p>Los operarios del área de salón manifiestan que el principal motivo de rotación de personal se debe al trato de los administradores directamente con ellos, el bajo sueldo que perciben y las largas jornadas de trabajo que deben cumplir.</p> <p>En su mayoría coinciden que no hay mucha diferencia en trabajar en una mediana o grande empresa, pues se han visto decepcionados muchas veces en grandes empresas o marcas como en medianas.</p> <p>Manifiestan que muchos de ellos se retiran por un trabajo con menos horas y quizás menos sueldo.</p>	<p>Los clientes nos comentan que el llegar a un lugar y ver constantemente gente nueva le genera desconfianza de ser un buen lugar de trabajo. Pero, nos indican que también entienden que muchos se deben retirar por encontrar un trabajo mejor.</p> <p>Casi siempre ven chicos y chicas muy jóvenes que no pasan los 24 años. Consideran que es la etapa en la que los jóvenes buscan actividades que los haga sentirse bien y que les permita cubrir sus gastos y necesidades.</p> <p>Consideran que se debe tener mucha paciencia y hasta un don especial para poder servir a tantas personas y con tantos gustos diferentes que llegan a diario a un restaurante.</p> <p>El servicio debe ser su ventaja competitiva.</p>

Comportamiento de los colaboradores del área de salón de restaurantes.	Para llevar un control del comportamiento del personal de salón o de otra área es necesario hacer las capacitaciones previamente. Asimismo, es importante mantener al personal informado de las normas. En esta parte juega un rol protagónico el área de RR.HH. donde se inicia la relación laboral con los empleados contratar.	Nos manifiestan que siempre dan reuniones al personal de salón por separado del personal de otras áreas. Es muy importante siempre tenerlos informados de los errores que se presentan y de las soluciones que se pueden dar. En otro aspecto nos informan que los administradores siempre están en el salón de servicio, monitoreando el desarrollo de las actividades. Ello les permite observar en el campo de trabajo a cada uno de los operarios que están a su cargo.	Los mozos indican que estar en el salón lleno de público no es problema para ellos, el principal motivo que hace que ellos pierdan el control o la paciencia es el roce con sus compañeros de barra o los otros meseros. Coinciden que los clientes siempre buscan una atención rápida y adecuada. Indican que existe un premio al mejor empleado del mes y que uno de los factores a tomar en cuenta para ser el ganador es comportamiento de ellos dentro del salón y fuera de este.	En base a su experiencia los clientes nos manifiestan que no siempre son atendidos con la amabilidad que ellos esperan, muchas veces nos atienden de mala manera, lo que les lleva a realizar el reclamo con el jefe de salón. Coinciden que las personas que trabajan atendiendo a otras personas deben pasar por un examen psicológico para no toparse con personas iracundas.
Estrategias de fidelización.	Es muy importante que se aplique estrategia que vaya de acuerdo a la realidad de este sector. Como la flexibilidad de los horarios. Las menores jornadas de trabajo. Una adecuada evaluación de personal al momento de estas ser contratadas. Recordar que los clientes son importantes pero definitivamente sus empleados lo son aún más. La realidad de los locales de 24 horas es una realidad a la que debemos ir adaptándonos. Y justamente existen normas que debemos reconsiderar respecto a este sector que está en aumento.	Nos indican que sus estrategias están orientadas en base a las ventas. También nos indican que un pilar importantísimo es hallar la manera de tener al personal contento y a gusto para que este no se vaya. Nos comentan que tratan de hacer que ellos vendan más y que obtengas comisiones por ello. También tratan de fomentar entre ellos la competencia sana y leal. Aunque esto último es algo que ha perdido valor entre las nuevas generaciones. Muchas veces los chicos jóvenes entran inexpertos y luego de 3 o meses se retiran con todo el conocimiento adquirido. Sabemos que son jóvenes que no tienen ninguna carga familiar y por ello no lo piensan mucho, sin embargo esto nos lleva a	Nos contaron que las empresas en las que trabajan no se preocupan mucho por el personal, nos decían que la prioridad para las empresas son las ventas. Ellos coinciden en que todas las empresas se olvidan de sus empleados y del buen trato que deben tener por darle más importancia a las ventas. Las ventas son muy importantes, pero si ellos no se dan cuenta que estas se consiguen con sus operarios, las ventas no van a aumentar. Todos firman que muchas veces el maltrato o la falta de interés a su persona se debe principalmente a la gestión del administrador de la tienda y no de la empresa en sí. Otro aspecto importante que ellos consideran es la alimentación. En conocido por muchos que en este sector la alimentación está incluida. Pero, mucho de ellos nos manifiestan	Sobre este tema los clientes nos contaron que buscan un buen servicio y una buena comida. También muchos de ellos nos comentaron que buscan precios acordes a su bolsillo. Muchos también nos comentaron que buscan locales de 24 horas porque les permite sociabilizar en un horario poco convencional para muchos. Actualmente, hay muchos trabajadores que al término de una jornada laboral larga pasan horas adicionales de estudios y esto los obliga muchas veces frecuentar lugares que atienden hasta altas horas de la noche si no es mejor un local de 24 horas.

		<p>quedarnos con las personas menos indicadas a veces.</p>	<p>que las empresas no se preocupan por darles una alimentación saludable.</p> <p>Los empleados de los restaurantes indicaron que una estrategia de fidelización debería ser darles una mejor calidad de comida.</p> <p>También comentan que para ellos es muy importante la flexibilidad de horarios que los administradores les brindan para que ellos puedan realizar sus actividades personales como padres o hijos y compartir más con sus familiares.</p>	
Experiencia en el rubro de servicios con la implementación de la flexibilidad horaria.	<p>Nos comenta que en un futuro no muy lejano se llegará a la implementación obligatoria de tener 2 días de descanso en este sector. Más aún en el sector de restaurantes y afines, pues es un trabajo que demanda no solo desgaste físico, sino también emocional e intelectual.</p> <p>Esto nos lleva a dar un gran paso en la solución a la escasez de personal y la rotación del mismo. Las personas no verán este trabajo como un trabajo muy sacrificado y poco remunerado.</p> <p>Esto les permitiría tener el tiempo necesario para recuperarse física y emocionalmente luego de una larga jornada de trabajo, también sumaría en tener mejor personas, más saludables y contentas al tener tiempo de calidad para ellos. Así, como para dedicarles al trabajo.</p>	<p>Los administradores de restaurantes de 24 horas nos comentan que es cierto que los empleados en estos tiempos tienden a pedir más tiempo libre para ellos.</p> <p>Antiguamente no era tan común, pero los tiempos han cambiado y la nueva generación de trabajadores prefiere un trabajo que les permita tener mayor tiempo libre. Podrían afirmar que hasta prefieren ganar menos pero tener el tiempo que ellos necesitan para pasar con amigos, familia, ocio, estudios, etc.</p>	<p>Nos comentan que si los administradores de los restaurantes entendieran que somos personas que tenemos familia e hijos y debemos darles tiempo a ellos también, entenderían por qué es importante la flexibilidad horaria.</p> <p>El rubro de restaurantes de cualquier horario es uno de los sectores donde siempre están tomando personal y es fácil de conseguir una plaza. Sin embargo, luego es muy difícil que puedas tener libertad en tus horarios.</p> <p>Cuando se trabaja en un restaurante de 24 horas nos comentan que algunas veces se deben quedar a cubrir unas horas el puesto del empleado que no vino a trabajar y eso es frustrante e irritable para muchos.</p>	No aplica.

Fuente: Entrevista en campo, 2018

Elaboración: Propia

2.5.2 Aspectos positivos y negativos

La matriz de procesamiento de información comprende el análisis de aspectos positivos y negativos por segmento.

Tabla 4

Aspectos positivos y negativos

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Segmento: Profesionales expertos del rubro	
Consideran que deben estar innovando para mantenerse en el mercado	Consideran que el ritmo de trabajo que llevan hace más complicado que puedan realizar cambios
Piensan en nuevas herramientas que les ayuden en el proceso de atención al cliente	Saben que es difícil conseguir personal calificado que cumplan con los requisitos del rubro
Existe preocupación en tener un buen desempeño para el bienestar de toda la empresa	Muchas veces el trato con el personal de servicio no es tan directo
Consideran que el trabajo en equipo es básico para empresas que brindan servicio	
Reconocen con facilidad el talento humano con que cuentan en la empresa	
Tienen claro sus objetivos	

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Segmento: Gerentes/Adminstradores	
Conocen la importancia de tener buenas prácticas de higiene en el local	Establecen horarios o jornadas de trabajo muy largas para el trabajador
Tratan en lo posible de ser flexibles con los permisos del personal	No manejan indicadores respecto a la rotación de personal

Tienen reuniones periódicas para ver el funcionamiento del local	Es poca las horas de capacitación continua que dan al personal subalterno para que alcancen los objetivos de la empresa
Consideran que tienen un producto estrella que atrae a los comensales	Generalmente no delegan el trabajo pensando en que sólo él puede atender ese requerimiento
Son conocedores de la parte operativa en cuanto al manejo del personal	Tienden a perder fácilmente el control de sus emociones ante situaciones de presión.
Están en constante monitoreo de las ventas	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Segmento: Personal de salón	
En su mayoría es personal joven con muchas ganas de trabajar	Existe una competencia desleal entre el mismo personal
Consideran que tener una buena actitud es fundamental para dar un buen servicio	Tienen un ambiente de trabajo con mucho estrés
Tienen alta capacidad para retener la información en cuanto a los pedidos	Personal sin estudios previos en el rubro, sólo tienen estudios de secundaria, son empíricos
Lleva un control adecuado de la cantidad de mesas que atiende a fin de no perjudicar la atención al comensal	Existe mucha rotación de personal en el establecimiento y ausentismo fines de semana
Son capaces de ofrecer un buen servicio a los clientes	Consideran que su remuneración es baja para la cantidad de horas que trabajan
Personal con buen trato, cortés, educado y con buenos modales	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Segmento: Clientes	
Personas bastante exigentes en cuanto al sabor de la comida	Algunos llegan al establecimiento en estado etílico
Saben recompensar al empleado si recibieron un buen servicio	Consideran que al pagar por el servicio el personal que los atiende debe obedecer a todo lo que digan
Reconocen que el horario de atención es adecuado para personas que gustan de salir de noche	A veces tienen un trato cruel con los empleados

Consideran que su permanencia se debe también al buen ambiente que se percibe	No miden la magnitud del daño emocional que puede ocasionar al presentar un queja
Reflejan en el empleado a la empresa, ya sea por su pulcritud o atención	
Les gusta que los atiendan con rapidez y eficiencia	

Fuente: Entrevista en campo, 2018

Elaboración: Propia

3 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1 ¿Es el salario y la flexibilidad horaria los que influyen el grado de compromiso que tiene el personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?

De acuerdo a las entrevistas realizadas y al posterior análisis de las mismas, se establecen dos factores el trato que reciben por parte de los administradores directos y la falta de flexibilidad horaria así como los bajos sueldos. Aunque estos últimos no son determinantes como para retirarse de una empresa. Pues verificamos que muchos ven cubierto este factor con las propinas y las comisiones de ventas que obtienen de acuerdo a su capacidad de ventas.

Algo que conocimos como resultado de las entrevistas es que actualmente se presenta más el problema de la falta de compromiso de los más jóvenes. Se puede considerar que la generación de los millennials y los post millennials son menos leales a las empresas y son más leales a sí mismos.

“...lo que está muy complicado es el tema del personal, la actitud. Las personas, los millennials no están apoyando mucho en esa parte, son susceptibles y el restaurante normalmente es un trabajo de alta presión. No están acostumbrados a esa presión y desertan, entonces hay una gran desertión de parte de...y al final se tienen que quedar con personal que no necesariamente lo hace porque le gusta sino porque tiene que trabajar (...) entonces el servicio está sufriendo mucho”. (Miguel Andrade – Food & Beverage Manager del Swissotel Lima)

“...a veces cuesta un poco más conseguir personal calificado porque no aceptan las condiciones que les damos. Pero, es un problema (...) se consigue personal pero, el nivel profesional no es el adecuado, les falta experiencia, son gente novata, o gente que tiene mucha rotación, los entrenas, aprendes y justamente consiguen un trabajo con un poco más y SE VAN. Entonces el empresario no logra fidelizar a su empleado

(...) entonces la gente no dura y cuesta el doble”. (Luis Echarri – Profesor de Pre grado de la Facultad de gastronomía de la UPC)

“...Las últimas generaciones que están saliendo a trabajar, tienen otra manera de pensar la vida, (...) están más conectados al mundo y quieren disfrutar nomas de eso y no se toman la vida tan responsablemente como antes (...) como los adultos un poco mayores, tienen otras pasiones por los digitales (...) están buscando la forma de escapar, yo veo, suena la hora de salir y salen volando”. (Luis Echarri – Profesor de Pre grado de la Facultad de gastronomía de la UPC)

Notamos que algunas veces prefieren sacrificar al inicio un poco del sueldo con la finalidad de aprender para posteriormente mudarse a una mejor opción laboral con la base adquirida aunque no haya sido la mejor.

“...una línea de aprendizaje donde yo pueda aprender de alguien que sepa. Por ejemplo yo como cocinero si veo que estoy trabajando con un chef que sabe mucho, entonces yo puedo sacrificar de repente un poco el sueldo para aprender de alguien que sabe...”. (Luis Echarri – Profesor de Pre grado de la Facultad de gastronomía de la UPC)

Este factor no se tomaba en cuenta en años anteriores quizás porque la realidad económica era otra en nuestra sociedad. Actualmente tenemos generaciones como la T que son el gran desafío para el sector educación, pues tienen todo al alcance de un dedo.

3.2 ¿Es el salario y la flexibilidad horaria los que influyen en la desmotivación que tiene el personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?

Los factores que generan desmotivación del personal de salón luego de las entrevistas entendemos que parten porque es el rubro donde muchas veces están por necesidad laboral mas no por pasión o amor a lo que hacen.

“... el personal de servicio es el que más rota (...) es mucho más difícil que un mozo ascienda porque hay varios y eso los desmotiva (...) la gente que estudia dice: yo no voy a estudiar para ser mozo”. (Luis Echarri – Profesor de Pre grado de la Facultad de gastronomía de la UPC)

Hemos escuchado diversas opiniones de los empleados de restaurantes que indicaron sentir desmotivación al ver que sus jefes se preocupan más por las ventas que por quien realiza las ventas. Es decir por los mozos.

“...de nada me sirve que pida permiso, si me van a descontar (...) si me redujeran el horario y con el sueldo que tengo sí compensaría”. (Edilberto Rodriguez - mozo de tiempo completo Miami Chicken Criollo)

“...aquí lo primordial son las ventas (...) eso produce enfrentamiento entre mozos (...) el problema es que sientes que te destacas por encima de la media y no te valoran, y a otros que no hacen nada les pagan lo mismo que a ti”. (Henry Polo - mozo – El Camaleón)

“...ahora que estoy de 7 a 7 me doy cuenta que ya no lo veo a mis hijas (...) cuando llego ellas ya están durmiendo”. (Brenda Pereyra - Azafata El Burrito)

3.3 ¿Es el salario y la flexibilidad horaria lo que influye en el mal diseño y gestión del proceso de ingreso de personal en fechas especiales en el área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?

Mediante las entrevistas realizadas denotamos que el factor de tiempo es el más importante. Puesto que al no tener el personal adecuado en la fecha estimada, obliga al encargado de RR.HH. a tomar de modo masivo al personal, pasando por alto en muchas ocasiones el correcto proceso de selección.

El factor sueldo es otro propulsor de este gravísimo error. Escuchamos decir a los entrevistados opiniones tales como que realizaban lo que realizaban de acuerdo a lo que les pagaban.

“...les digo deben apoyar en todo (...) y me responden cuando me contrataron a mí no me dijeron que tenía que lavar ni trapear”. (Jaime Pereyra –Administrador Casimiro)

“...no me están haciendo un favor, yo estoy pagando por el plato y el servicio (...) yo sí reclamo y me quejo con el administrador cuando no me atienden bien (...) no me gusta venir en fechas especiales porque te atienden hasta el perno, pero en la madrugada no hay otro lugar a donde ir pues... (risas)”. (Silvana López – Clienta asidua de restaurantes de 24 horas)

4 DISCUSIÓN Y RESULTADOS

4.1 Hallazgos

Entre los hallazgos encontrados durante las entrevistas resaltaremos los siguientes:

- a. La alta rotación de personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas se debe en muchos casos al trato que tienen directo con el administrador del turno en el que laboran. Y es que los administradores en la mayoría de los casos son personas que han sido promovidas debido a la lealtad o algún otro mérito ganado dentro de la misma empresa. Ellos no cuentan con una preparación académica. Sus conocimientos en la mayoría de los casos es empírica. Carecen de capacitaciones respecto al manejo de personal y las diferentes técnicas de atención al cliente.
- b. El personal operativo del área de salón consideran muy importante la alimentación y el tiempo que muchas veces no se cumple en cuanto a la hora determinada por ley.
- c. Los empleados de restaurantes de 24 horas del área de salón tienen a durar en promedio no más de 6 meses.
- d. Los empleados de los restaurantes consideran que es importante el sueldo, pero actualmente, se valora mucho la flexibilidad que el trabajo les dé para poder cumplir también con sus obligaciones y compromisos personales.
- e. La generación de los millennials es una generación muy sensible a seguir órdenes y poco leales al trabajo. No dudan en dejar el trabajo frente a la primera opción de cualquier otro trabajo por el solo hecho de cambiar de ambiente.
- f. Existe presión en ambas áreas tanto de salón, como de cocina.
- g. Poco conocimiento en técnicas de atención al cliente y buen servicio. Los meseros o personal del área de salón no cuentan con conocimiento previo en este sector. En la mayoría de los casos vienen con experiencia en ventas sí, pero, no en el trato directo del servicio y atención en mesa.
- h. No existe proyección de mejoras en el sector por parte de los actores directos. Autoridades como el MINCETUR han buscado la mejora en cuanto a la regulación de los servicios y estructuras y normas de sanidad de modo homogéneo e uniforme, categorizando los niveles de restaurantes, pero lo dejan de lado o no lo están contemplando en un corto plazo. La idea de mejorar las condiciones de este sector a

pesar de ser uno que está en crecimiento. Se está haciendo cada vez más importante la necesidad de contar con más tiempo en lo que se refiere al descanso que es necesario en este sector.

- i. Las leyes que se promueven por MINCETUR así como las que el gobierno promueve en pro del sector de servicios tales como la Ley 25988 de Recargo al Consumo que han sido creadas para beneficiar a los operarios de los restaurantes como de hoteles no se aplica en la mayoría de los restaurantes, dándose sí en hoteles. Por ello, la mayoría de los casos nos indicaban conocer solo comisiones por ventas de ciertos productos que se acuerdan previamente en la empresa en la que laboran.
- j. Los puntos del artículo 6° de la ley 24896 eran de conocimiento por parte de algunos empleados antiguos del sector (adultos que superan los 50 años). Pero, desconocían que esta había sido derogada por la nueva Ley N° 25988. Esta última NO GARANTIZA que el recargo al consumo que es cobrado, sea distribuido entre sus trabajadores, así lo indica la SUNAT en su informe N° 049-2014-SUNAT/4B0000.

4.2 Barreras

Al tener que entrevistar a los expertos y/o profesionales del rubro se nos dificultó poder concretar una cita; sin embargo gracias al apoyo de algunos conocidos de contactos logramos conseguir y concretar las entrevistas aunque por un tiempo menor al esperado.

En el caso del Swissotel Lima, el gerente de restaurantes nos brindó la entrevista por un período menor al esperado, y luego de más de dos solicitudes.

En el caso del profesional de UPC nos pudo dar unos minutos de su tiempo en los exteriores de las instalaciones del restaurante escuela K'ATA.

Los administradores de los restaurantes nos atendieron en el mismo horario de trabajo y por ello fuimos interrumpidos en algunas ocasiones por situaciones que requerían de su atención inmediata. Esto propició en algunos casos perder el hilo de la conversación.

Los operarios de atención en salón de los diferentes restaurantes entrevistados mostraron cierto rechazo y temor al brindarnos sus respuestas. Estuvimos a la espera de la orden del administrador para que indique a quienes se les podía realizar la entrevista.

En el caso de los clientes y o comensales fue difícil de entrevistar. Primero porque los administradores de cada restaurante no consentían la idea de que vayamos a molestar a sus comensales. Tuvimos que recurrir a invitaciones de café en muchos casos mientras ellos nos brindaban su tiempo y respuestas.

4.3 Brechas

Nuestra investigación no presenta brechas.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Se validó parcialmente la hipótesis.

El factor crítico salario no es determinante para el área de salón en la mayoría de los casos puesto que estos pueden contar con las propinas y comisiones por ventas que les permite incrementar sus ingresos económicos. Mientras que el caso de la Flexibilidad horario sí lo es. Comprobando que muchos hasta renuncian ante la situación de negativa frente a una continua negación de apoyo en ese sentido por parte de la empresa en la que laboran.

2. También se comprueba que el área de salón no es el que padece de la mayor rotación de personal; puesto que el área de cocina también lo demuestra.

Se identificaron para nuestro primer objetivo específico, comprobamos que el factor salario no es determinante para generar compromiso en los trabajadores del área salón. Puesto que comprobamos que a pesar de ganar poco hay descontento en el personal, pero no por ello, han renunciado, siguen trabajando. Mientras que la flexibilidad horaria sí fue un factor que en reiteradas veces nos comentaron que era determinante para permanecer en un centro de trabajo. Ello les permitía cumplir con su rol de trabajador en el área que esté; así como, en el ámbito personal.

3. Se analizó si los factores críticos salario y flexibilidad horaria generan la desmotivación del personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana. Y el estudio nos demostró que efectivamente se genera desmotivación en el personal tanto de salón como en cualquier otra área; puesto que el operario que se esmera en realizar un buen trabajo espera que esto sea suficiente para ser merecedor de un incremento económico, lo cual no se da en la mayoría de los casos y esto los lleva a la frustración personal y por ende a la desmotivación,

generando así un descenso progresivo en su rendimiento laboral y que en muchos casos termina por ser separarlo de la empresa.

4. Se analizaron si los factores críticos salario y flexibilidad horaria generan el mal diseño y gestión del proceso de ingreso del personal en fechas especiales en el área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana, este tercer objetivo específico nos demostró que efectivamente el salario bajo que se percibe lleva a un mal diseño y gestión de proceso de ingreso en fechas especiales. Normalmente, es difícil cubrir del todo las plazas habituales que todo restaurante debe tener según su planilla, por la rotación que ya hemos visto que sí existe por diversos factores. A esto debemos sumar la idea de tomar el personal de apoyo para las fechas especiales que el calendario lleva de fechas festivas que generan mayor demanda de personal para cubrir la gran afluencia de público en los restaurantes; tales como:

- Año nuevo
- Día de los enamorados
- Día de las madres
- Día del trabajador
- Campaña del mes de julio
- Día de canción criolla y Halloween
- Campaña del mes de diciembre

Y algunos feriados o fechas especiales más. En vista de que se ofrece una oferta poco o nada atractiva, se termina tomando por necesidad el personal inadecuado, muchas veces subempleado y a veces hasta sin el uso de ningún proceso de gestión de ingreso, por la necesidad de cubrir cuanto antes la plaza con cualquiera que se presente.

Recomendaciones

1. A las empresas de restaurantes de 24 horas de Lima Metropolitana se les recomienda hacer un análisis exhaustivo sobre la rotación del personal a su cargo tanto en el área de salón como de cocina. Para conocer sus inquietudes y saber que la forma de tener

contento al personal no siempre está en el incremento salarial; sino, también en el apoyo que se les puede dar brindándoles la flexibilidad horaria para sus diferentes actividades extra laborales.

2. A los operarios de salón se les recomienda organizar sus actividades extra laborales dentro de los días de menor demanda en sus centros de trabajo, de modo tal que al requerir de los permisos adicionales que soliciten, estos no serán negados al no afectar la demanda de atención y trabajo en sus centros de trabajo.
3. A los tesistas, se recomienda investigar acerca de la flexibilidad horaria. Los beneficios que esta otorga no solo a los empleados sino también a las empresas que las brindan a sus colaboradores, resaltando que el rubro de servicio es un sector en crecimiento y que emplea a miles de personas. No olvidar que este sector es muchas veces la primera experiencia laboral de los jóvenes, y los jóvenes que actualmente forman parte de la PEA son los millennials y pos millennials, y que se deberá adaptar las nuevas generaciones como la Generación T, quienes ya presentan uno de los mayores desafíos educativos de la historia.

6 REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/organizacional: Un enfoque aplicado*. México, D.F.: Cengage Learning Editores. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf>
- Almeda, C. (7 de julio de 2017). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Obtenido de <https://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Branham, L. (2005). *7 razones ocultas por las que los empleados se van*. AMACOM.
- Bliss, W. G. (2001). Cost of employee turnover can be staggering. *Fairfield County Business Journal*, 40(19), p. 20
- Campos, J., Muñoz, A., Pinto, A. y Romero, Y. (2016). Estrategias de retención para el personal operativo de una multinacional de café (Trabajo de grado, Universidad Sergio Arboleda - Colombia). Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/958/Estrategias%20de%20retencion%20para%20el%20personal%20operativo%20de%20una%20multinacional%20de%20café.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cánepa, G., Hernández, M., Biffi, V. y Zuleta, M. (2011). *Cocina e Identidad: La culinaria peruana como patrimonio cultural inmaterial*. Obtenido de <http://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/681/COCINA%20E%20IDENTIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caro, J. M. (2008). Retención, estrategia crucial para recursos humanos. Obtenido de <http://www.gestionhumana.com.htm>
- Chivaneato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava Edición ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Dominguez, A. y Monserrat, A. (2010). Estudio sobre la percepción de los meseros en respuesta a las actitudes, buenas o malas, de los clientes en los restaurantes

independientes de especialidad, y de servicio completo, ubicados en la avenida Juárez de la Zona Esmeralda en la ciudad de Puebla. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/dominguez_b_a/

Domínguez, M. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A.S (Tesis maestría, Universidad de Medellín). Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1

El País. (6 de febrero de 2015). *Análisis Psicoculinaria*. Obtenido de https://elpais.com/cultura/2012/02/06/actualidad/1328545164_335043.html

Koontz, H., & Weillrich, H. (2007). Elemento de administración: Enfoque internacional. Factores humanos y motivación. (págs. 282-302). México: McGraw- Hill Interamericana, Séptima edición

Lacomucci, N. (s.f.). *Administración de Restaurantes: Gestión eficiente de empresas gastronómicas*. Obtenido de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos_Didacticos/SAC_11/Recursos_Conceptuales/Administracion_de_Restaurante1.pdf

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Maldonado, L. (2016). Análisis de la rotación del personal técnico en una empresa de servicios masivos de telecomunicaciones (Tesis para optar título de magister, Universidad EAFIT). Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11587/LuisGustavo_MaldonadoPastor_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&source=gbgs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Matta, R. (2012). *Cocinando una nación de consumidores: El Perú como marca Global*. Obtenido de

http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/consensus/volumen17/49_3_RAUL_MATTA_AGUIRRE.pdf

- Merino, C. (2018). Fortalecimiento de la Imagen País mediante el uso de la gastrodiplomacia en la proyección exterior de Chile, a partir del caso peruano (Tesis de maestría). Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/151331/Fortalecimiento_de_la_imagen_pa%C3%ADs_mediante_el_uso_de_gastrodiplomacia_en_la_%20proyecci%C3%B3n_exterior_de_Chile%2C_a_partir_del_caso_peruano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Ley General de Turismo*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/marco_general/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *MINCETUR: Funciones y Normatividad*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2009). *Síntesis Legislación Laboral*. Obtenido de <https://www.mimp.gob.pe/files/novedades/sintesis-legislacion-laboral.pdf>
- Obando, M. (2009). Rotación de personal de la empresa SIGO S.A. Estado Nueva Esparta (Tesis para optar grado de Licenciatura, Universidad de Oriente). Obtenido de <http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2119/2/Br%20Maria%20Patricia%20del%20Valle%20Obando%20Millan.pdf>
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (Quinta Edición ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52. DOI: 10.1016/0090-2616(93)90032-V
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición.

Yamada, G. y Chacaltana, J. (2007). La revolución gastronómica y el caso de Gastón Acurio. Universidad del Pacífico. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=D905KbP4YEoC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=yamada+se+tiene+evidencia+de+un+significativo+crecimiento+en+el+empleo+global&source=bl&ots=ruyvKGW_zu&sig=DJJyS7uBzOCABbDobSa-5KK8c5g&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwil38zg_aneAhWoslKHXqQCZE

7 ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA		
TÍTULO: Análisis de la influencia del salario y la flexibilidad horaria en la rotación del personal del área de salón, en los restaurantes de 24 h en Lima Metropolitana.		
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Es el salario y la flexibilidad horaria los que influyen en la rotación de personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?	Analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen en la rotación de personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.	El salario y flexibilidad horaria influyen significativamente en la rotación de personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS
¿Es el salario y la flexibilidad horaria los que influyen el grado de compromiso que tiene el personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?	Analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen el grado de compromiso en el personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.	El salario y flexibilidad horaria influyen significativamente en el grado de compromiso que tiene el personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.
¿Es el salario y la flexibilidad horaria los que influyen en la desmotivación que tiene el personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?	Analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen en la desmotivación del personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.	El salario y flexibilidad horaria influyen significativamente en la desmotivación del personal del área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.
¿Es el salario y la flexibilidad horaria los que influyen en el mal diseño y gestión del proceso de ingreso del personal en fechas especiales en el área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana?	Analizar si el salario y flexibilidad horaria influyen en el mal diseño y gestión del proceso de ingreso del personal en fechas especiales en el área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.	El salario y flexibilidad horaria influyen significativamente en el mal diseño y gestión del proceso de ingreso del personal en fechas especiales en el área de salón en los restaurantes de 24 horas en Lima Metropolitana.

Fuente: Entrevista en campo, 2018

Elaboración: Propia

Anexo 2

Guía de preguntas

Empleados:

1. ¿Cuándo tiempo llevas laborando en la empresa?
2. ¿Cuándo postulaste te indicaron cuál era el perfil que necesitaban para el puesto?
3. ¿Te gusta el turno en el que laboras? ¿Por qué?
4. Una vez que ingresaste hubo una persona que te indicó ¿Cómo realizar tus funciones?
5. ¿Qué funciones y/o tareas realizas en tu puesto de trabajo?
6. Según el puesto que desempeñas, crees que es necesario contar con algún conocimiento específico o previo para realizar tus funciones ¿Cuáles serían?
7. ¿Qué habilidades consideras que deben tener las personas que laboran en este puesto?
8. Háblanos de tu día a día.
9. Te es difícil llegar o salir de tu centro de labores para ir a tu domicilio.
10. ¿Cuánto tiempo te toma llegar a tu centro de labores?
11. El turno u horario de trabajo que tienes te permite realizar todas tus actividades personales.
12. ¿Cuál crees que es el motivo principal por el que tus compañeros se van del trabajo?
13. ¿Has detectado algún problema en tu área de trabajo? ¿Cuál?
14. Consideras que tu sueldo está acorde al mercado y a las funciones que desempeñas.
15. ¿Indícame cuál es tu rango salarial?, 1000, 1500, 2000, ¿Cómo lo distribuyes?
16. ¿Cómo es la relación con tu jefe inmediato?
17. Si te propusieran el mismo sueldo o similar en otro restaurante con mayor flexibilidad horaria aceptarías.
18. ¿Cómo te sientes con el clima laboral que existe en la empresa?

Gerentes y/o administradores de restaurantes de 24 horas:

1. ¿Cuáles cree usted que son los factores más importantes que influyen en la rotación del personal del área de salón de los restaurantes de 24 horas?
2. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas de tener un restaurante de 24 horas?
3. ¿Consideró como primera opción trabajar en un local de 24 horas?

4. ¿Cree usted que el boom gastronómico que pasamos, hace que los comensales sean más exigentes?
5. ¿Considera usted que la rotación de personal es buena o mala para este negocio?
6. ¿Qué área o qué puesto considera usted que tiene mayor rotación de personal?
7. ¿Cuánto influye la cultura organizacional de la empresa en el empleado?
8. ¿Qué estrategias tiene la empresa para la retención del personal?
9. ¿Estás a gusto aquí? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son las competencias que evalúan en el personal para que sean promovidos?

Clientes de restaurantes de 24 horas:

- 1 ¿Por qué visita este local?
- 2 ¿Cuál considera que es el mayor atributo que tiene el local?
- 3 ¿Con qué frecuencia consume en restaurantes?
- 4 ¿Cuál es el motivo que le incentiva a usted a consumir en un restaurante?
- 5 ¿Justifica el precio la calidad del producto que compra?
- 6 ¿Consideras que el horario de atención de 24 horas en el restaurant es relevante?
- 7 Cuando frecuentas un restaurante, ¿Te gustaría ser atendido por la misma persona?
- 8 ¿Consideras que es importante que el personal que atiende en el salón deba tener experiencia previa en el rubro?
- 9 ¿Con qué frecuencia acostumbra dejar propinas? ¿Por qué?
- 10 El mozo se esmera por darle una buena atención. ¿Por qué cree?

Profesionales en el rubro:

- 1 ¿Cómo ve usted el rubro gastronómico en el Perú?
- 2 ¿Cuál es lo más complicado que usted considera que debe afrontar quien desee poner un restaurante?
- 3 ¿Cree usted que en Lima existe público para restaurantes de 24 horas?

- 4 ¿Qué es lo que usted cree que identifica a una marca, con el público?
- 5 ¿Cómo considera que es el público peruano?
- 6 ¿Cuál cree que es más importante: el cliente o el personal?
- 7 ¿Cuáles cree usted que son los factores que llevan a tener rotación de personal?
- 8 ¿Cuál de las áreas es la de mayor rotación de personal en su opinión? ¿Por qué?
- 8 ¿Consideras que el horario de atención de 24 horas en el restaurant es relevante?
- 9 Se dice que los hombres son mejores en el servicio de salón que las mujeres. ¿Qué opinión le merece? ¿Por qué?
- 10 ¿Consideras que es importante que el personal que atiende en el salón deba tener experiencia previa en el rubro?