

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA ROTACIÓN DE PERSONAL EN MARGARITA
PINTA PUB

PRESENTADO POR:
DIANA CALDERÓN
YARY SALAS GÓMEZ

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2019

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA ROTACIÓN DE PERSONAL EN MARGARITA
PINTA PUB

PRESENTADO POR:
DIANA CALDERÓN
YARY SALAS GÓMEZ

PRESENTADO A:
VICENTE SALAS

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO

2019

Tabla de contenido

Resumen	4
Introducción	5
Descripción del problema	6
Formulación del problema	7
Justificación	7
Objetivos.....	9
General.....	9
Específicos	9
Contextualización de la empresa	9
Historia	9
Marco teórico	11
Metodología.....	14
Tipo de Investigación.....	14
Enfoque investigativo	14
Enfoque analítico	15
Enfoque critico social	15
Población	15
Muestra	15
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	15
Antecedentes	16
Presupuesto	19
Cronograma de actividades.....	19
Bibliografía	21
Cibergrafia	22
Anexo Encuesta a cliente interno	24

Resumen

El presente documento es un estudio realizado a Margarita Pinta Restaurante Pub, sobre la rotación de personal, específicamente hablando del personal de sala (meseros), los impactos que esto produce a la organización así como se ve reflejado en el cliente externo e interno.

Los resultados obtenidos con la investigación servirán para realizar un diagnóstico sobre la rotación de personal, las causas principales, y las estrategias que la organización debe implementar a fin de lograr la retención de personal, ofreciendo las garantías mínimas de trabajo y consiguiendo en el tiempo la conformación de equipos de trabajo sólidos que permitan contar con personal capacitado en competencias y habilidades propias de una vocación en servicio, el crecimiento y desarrollo en conjunto de la empresa y el personal que para ella trabaja.

Introducción

El talento humano es un eje fundamental dentro de toda organización que busca no únicamente posicionarse, generar fidelización en sus clientes, permanencia y visión a futuro dentro de la línea de mercado o servicio que manejen, sino que también ha tomado relevancia el sentir y pensar de los colaboradores teniendo en cuenta que su efectividad y eficacia están relacionados con distintos factores sociales, ambientales, emocionales y psicológicos, es por tanto que reconociendo la importancia del talento humano, en la presente propuesta de investigación se ha tomado como referente la rotación de personal y como esta influye en el área de servicio al cliente que para la empresa objetivo de estudio.

Hablando en términos del área de recursos humanos en las organizaciones, puede ser un factor determinante a la hora de seleccionar el personal apto para cumplir una función en un cargo determinado, debido a la alta rotación de personal; si este proceso no se lleva a cabo con unas normas y procedimientos acorde a las necesidades de la organización podrá generar aspectos negativos como bajo rendimiento, la inversión de tiempo y dinero a la hora de capacitar a un funcionario nuevo en la compañía, se evidencia la baja productividad debido a que los nuevos trabajadores no tienen conocimiento general de la empresa como sus políticas, normas, procedimientos, esto causa un tiempo de espera en adaptación para alcanzar las metas propuestas (Stoner, 2007).

De ahí que el propósito de la presente propuesta de investigación es el de diseñar acciones estratégicas para optimizar la prestación del servicio hacia el cliente teniendo como eje central la rotación constante del personal de sala (meseros), como factor desencadenante de problemáticas en cuanto a fidelización de los clientes, clima laboral, aplicación y sostenibilidad de un plan de servicio y protocolos de atención.

Margarita Pinta presenta un riesgo ya que la rotación de meseros no permite que la empresa logre constituir una imagen de servicio estable, y a su vez evita que sea este aspecto fundamental un sello particular, situación que perciben los clientes y la organización.

Es importante tener en cuenta que, si bien desde la gerencia se adoptan acciones estratégicas encaminadas a disminuir la rotación de personal con el fin de no presentar dificultades y así fortalecer el servicio al cliente y la posición competitiva de la empresa, se dificulta la prestación del servicio cuanto los índices de rotación por mes son bastante altos y la elección de personal se hace cada vez más difícil.

Actualmente existen (15) trabajadores de planta en Margarita Pinta Pub, de los cuales 5 de ellos se encargan de la atención en sala (meseros), siendo indispensable crear una pronta solución a la rotación de los meseros de Margarita Pinta Pub y así lograr brindar calidad en el servicio y contar con personal constante, que proporcione mejoramiento de la en la atención al cliente.

Descripción del problema

Según Chaparro, Guzmán & Naizaque (2015) la rotación de personal está aumentando en las instituciones que prestan servicios de salud que acarrea costos en capacitación y administración además del tiempo de adaptación de los nuevos trabajadores a la empresa, lo que afecta la productividad y la eficiencia.

Como mencionan los autores, el ingreso de nuevo personal a la institución puede ser favorable por el aporte de conocimientos y perspectivas, pero puede resultar costosa, por lo cual las empresas buscan mantener el nivel de rotación en un porcentaje bajo.

Actualmente Margarita pinta pub presenta un nivel de rotación alto en el área de sala en cuanto al personal de atención el cual se evidencia en el reporte de contratación de turnos y persona.

Formulación del problema

¿Qué tipo estrategias se deben formular para la estructuración de un plan que disminuya la rotación del personal, en la empresa Margarita Pinta Pub, durante el periodo 2019-2020.

Justificación

La rotación de personal en las empresas es un tema fundamental y de suma importancia; el área de recursos humanos centra su interés y estudio en múltiples aspectos de la gestión de personas como elemento esencial para el logro de los objetivos de la organización y en particular en aspectos como la satisfacción laboral. (Moreno Julian 2017)

Para Corral (2015) en el proceso de selección de personal se busca la idoneidad del postulante al cargo, observando la experiencia, conocimiento y formación que éste posee. Anteriormente en la selección solo se centraba en lo descrito en la hoja de vida del candidato y en los cargos ocupados

En la actualidad la selección de competencias busca ir más allá de la experiencia y los conocimientos, La metodología de gestión por competencias es implementada en las empresas con el fin de optimizar y mejorar los procesos, en aras de la obtención de resultados acordes con el direccionamiento del negocio y la efectividad organizacional esperada. Dentro de esta teoría, existe una relación directa entre el clima laboral y los estilos de liderazgo de personas, factores que impactan frontalmente en el desarrollo de las competencias.

Al mitigar esta dificultad la empresa Margarita Pinta Pub generara mayor estabilidad en sus empleados, generando además cambios positivos teniendo en cuenta que el personal que permanece dentro de la empresa tendrá mayores oportunidades de desarrollo ya que su fortalecimiento laboral se realizara de manera constante y oportuna colaborando de manera directa al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Como afirma Chiavenato (2007) la rotación de personal es un efecto de las consecuencias internas o externas a la organización que tienen repercusiones en el comportamiento y actitudes de las personas. Por tanto a evaluar las situaciones que conllevan a la rotación de personal podríamos tener las estrategias exactas para mitigar esta situación y enfocarnos en la retención del mismo en la empresa.

Los factores que influyen en la rotación del personal se encaminan a que la mayoría de los meseros corresponden a la población universitaria, quienes deciden emplearse para cubrir gastos básicos de sus estudios, por lo cual en el momento en que se gradúan deciden continuar su formación laboral en el área de estudio, otro de los factores influyentes es el inadecuado proceso de selección de personal ya que debe aplicarse una modelo de gestión por competencias.

Dentro de la empresa Margarita Pinta es importante gestionar de manera amplia y minuciosa el área de talento humano con el fin de identificar, desarrollar, gestionar en los empleados competencias necesarias que permitan desenvolverse de manera eficaz en su puesto de trabajo, fortaleciendo las mismas mediante procesos de desarrollo, con capacitaciones y nuevos aprendizajes que al pasar el tiempo perduraran y se reforzaran en el personal que se seleccione mediante un proceso eficaz de selección de personal y así mitigar la rotación del mismo.

Objetivos

General

Diseñar estrategias puntuales para disminuir la rotación de personal en la empresa Margarita Pinta Pub Pasto Período 2019-2020.

Específicos

Determinar cuál es la situación actual de la rotación de la empresa Margarita Pinta Pub y cómo afecta en el área de servicio al cliente.

Plantear estrategias para retener el personal existente en la empresa Margarita Pinta Pub en la ciudad de San Juan de Pasto.

Contextualización de la empresa

Historia

Margarita Pinta Pub

“Una flor para el corazón de la ciudad sorpresa”

Margarita pinta lleva dicho nombre tan suave , sutil pero a la vez encantador y de pintoresca expectativa, ya que refleja la esencia del establecimiento , de su servicio y lo que busca transmitir a cada visitante , a cada cliente, siendo la margarita una de las flores silvestres más hermosas, representando pureza y sofisticación al igual que nuestro negocio, significando nuevos comienzos y si es de color amarillo representando lealtad y alegría , características que se pueden ver reflejadas en el color de nuestra imagen corporativa, en nuestro servicio persona a persona , en nuestro equipo de colaboradores y en el desarrollo de cada evento desarrollado.

Es así como se diseñó un espacio cargado de energía positiva, reflejada a través de colores y formas que trasladan a emociones cálidas, de acogimiento y tranquilidad, la

distribución de los espacios es de gran atractivo ya que cuenta con balcones coloniales desde los cuales se aprecia el parque Nariño y en días y noches despejadas la majestuosidad de nuestro imponente volcán Galeras, cabe resaltar que la margarita es una flor que soporta las más bajas temperaturas y continua siendo hermosa, al igual que nuestro establecimiento que en el transcurso de los últimos años ha generado calidez a sus visitantes en la fría y hermosa ciudad de San Juan de Pasto.

En la amplia carta se encuentran diversos productos que hacen gala de todos los procesos que día a día elaboramos, así como la estandarización de los mismos, acto que se continuara fortaleciendo sin descanso, al mismo tiempo garantizamos nuestro servicio con la constante adquisición, manejo y distribución de insumos de excelente calidad, trabajo realizado en conjunto con nuestros proveedores quienes garantizan la calidad de los mismos.

Que ofrecemos

Margarita Pinta se establece como una cafetería pub, la cual ha venido tomando fuerza en el transcurso del tiempo, desde su posicionamiento, servicio, ambientación y la construcción de experiencias únicas que llevan pincelazos de elegancia, sutileza y calidez, pintando así un lugar digno de visitar en el sur occidente colombiano.

Este espacio se encuentra ubicado en el **PISO 2** de la **carrera 24 #18-68 parque Nariño**, se puede encontrar en funcionamiento de lunes a sábado a partir de las 7:30 am en jornada continua hasta las 12:30 y 1:30 am acorde a normatividad de autoridades locales, podemos disfrutar de exquisitos desayunos, almuerzos, platos a la carta, coctelería, café en diversas presentaciones, cerveza nacional e importada, licores de las mejores marcas, música y ambientación en vivo, transmisión de los mejores eventos deportivos y mucho más.

De igual manera el establecimiento está totalmente disponible para el desarrollo de eventos privados, familiares y empresariales que nuestra clientela tenga a bien realizar, contando con nuestra asesoría y respaldo total.

En relación al equipo de colaboradores, se cuenta con profesionales en las distintas áreas, expertos en cocina, bar tender y baristas con un amplio bagaje y personal altamente capacitado para la prestación del servicio, la mayoría de jóvenes que laboran en esta empresa son Nariñenses y muchos de ellos han formado su experiencia como meseros en Margarita Pinta Pub.

Marco teórico

Las organizaciones se desarrollan conforme a las demandas del mercado, con una clara tendencia hacia la unificación de principios y de formas de hacer negocios debido a la globalización, como lo postula Ernest & Young consultores 2008, por ello posiblemente los procesos productivos, las acciones comerciales, la planificación administrativa y otros factores son similares en las diferentes empresas, sean o no cercanas al mismo sector o al mismo país, en esa tendencia y por este motivo, es probable que una organización implemente un sistema de gestión que esté funcionando y sea eficaz realizando así, simplemente algunas modificaciones de adaptación.

La globalización es un fenómeno de las nuevas economías y de las fronteras, como resultado del proceso de comercialización tecnificado, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas innovadoras, la fácil difusión de la información, los conocimientos y las técnicas que juegan un papel fundamental en este proceso, tanto geográfico, sectorial como cultural, fenómeno no actual pero que se ha acelerado en la última década, lo que según Prieto (2013), considera como un fenómeno exponencial de cambio que no solo conlleva permutas en la estrategia del negocio sino cambios en todos los procesos de gestión de las

organizaciones, por lo tanto el concepto de trabajador se desliga de la mano de obra y acciones de cumplimiento legislativo, técnico o específico de corte clásico, para convertirse desde la perspectiva del autor, en algo más humanizador, donde las competencias que son las que componen el talento en las organizaciones, conllevan a un proceso de planeación y desarrollo como también de control eficaz y efectivo de las técnicas que permiten promover, cuantificar e incentivar el buen desempeño del capital humano como de los procesos enfocados al capital humano es decir la tecnificación de la gestión del talento humano.

Por la influencia de estos factores significativos, en el contexto empresarial hay una tendencia cada vez más dinámica hacia la gestión de los recursos humanos, fomentando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, un modelo integrado de gestión de recursos humanos que se basa en el análisis de conductas observables y evaluables (competencias).

Por consiguiente, las conductas observables y evaluables se definen como competencias que desde la perspectiva de Spencer & Spencer (1993), son características subyacentes del individuo, es decir constituyen una parte profunda de la personalidad y permite predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones, y retos del contexto laboral que se encuentran causalmente relacionados, es decir que la competencia produce, anticipa el comportamiento y el desempeño, consecuentemente el estándar de efectividad representa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general. Por lo tanto, las competencias se determinan como características fundamentales del colaborador que indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (Alles, 2009), desde la perspectiva del autor la gestión por competencias facilita probablemente identificar esas características principales y

los tipos de competencia que necesitan las organizaciones, para poder seleccionar de una manera más óptima sus trabajadores, enfocados en las necesidades de la organización en donde todas las personas tienen un conjunto de particularidades o conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una actividad específica dentro de la organización.

En esa medida un modelo de gestión por competencias posiblemente permite de manera estructurada determinar los talentos requeridos en la organización, que generen un valor agregado a la misma, incrementando su eficacia en el proceso de selección de personal y seguramente influirá en la rotación del personal y por consiguiente en el servicio a largo y corto plazo a sus usuarios internos y externos, en esa medida fortalecer el diseño de perfiles de cargo por competencias, es fundamental ya que de acuerdo Cruz & Peggy (2002) citado en Benavides (2016) “permite evaluar las capacidades específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además posibilita la flexibilización de la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas” (p.21).

De acuerdo a Alles (2006), consecuentemente las personas poseen una motivación intrínseca para diferentes situaciones enfocadas a la relación con el trabajo y otras en relación con el contexto personal en esa medida es posible encontrar personas con motivaciones compartidas que si bien tienen estimulaciones por temas extralaborales, poseen un adecuado capital de motivación en su trabajo, por consiguiente, una organización exitosa que quiere ser competitiva no solo se focaliza en sus utilidades, además su foco de desarrollo debe centrarse en el capital humano, el cual desde el autor debe estar integrado por colaboradores con competencias que estén vinculadas al direccionamiento estratégico.

Metodología

Tipo de Investigación

La información de la investigación que se realizó, se clasifica dentro de la Investigación Descriptiva donde se definió las características que identifican los diferentes elementos, procesos y componentes de la organización.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. (Palma Jhennifer 2018)

Enfoque investigativo

El enfoque de la investigación es Empírico Analítico porque el método desarrollado se tuvo en cuenta la observación directa y existe una relación unidireccional del investigador al objeto de estudio, es decir, es el sujeto el que planea, define y controla la investigación; este permitió combinar la experiencia y el análisis de una información que fue obtenida de fuentes primarias y fuentes secundarias con el fin de que se formularan posteriormente estrategias que se operacionalizan en el diseño del plan de acción.

En el caso concreto de la investigación, la planeación de la misma involucró la identificación de variables de diferentes entornos a través de diversos métodos como la observación, la entrevista o la revisión de datos estadísticos que se analizaron por el investigador.

Enfoque analítico

El proceso de conocimiento se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación empresarial.

El inicio del proceso analítico comienza a partir de la identificación de los factores más importantes que caracterizan la situación actual de la organización y la forma en la que estos influyen entre las partes que componen el objeto de investigación.

Enfoque crítico social

Este enfoque señala la relación social que se da entre Margarita Pinta Pub y el objeto de esta investigación en relación a la dificultad presentada. Lo que se refiere a la analogía aplicada entre investigador –empresa (clientes internos y externos).

Población

Actualmente existen (15) trabajadores de planta en Margarita Pinta Pub, de los cuales 8 de ellos se encargan de la atención en sala (meseros) área objetivo del presente estudio.

Muestra

Para el presente trabajo se tendrá en cuenta a el personal de sala de la empresa Margarita Pinta Pub.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la presente investigación se utilizará como fuente primaria, y mecanismo de recolección de la información la observación directa que según Ramos y Rincón (2008) consiste en recoger la información en forma directa, es decir en el contexto natural del fenómeno, por lo

tanto, el rol del investigador consistirá en un contacto directo con el objeto de la investigación, pero no participa en él.

Al ser una investigación de tipo cualitativa esta técnica permitirá generar un diagnóstico a partir de la observación directa de comportamientos, posibilitando el análisis referente al tema investigativo tomando en cuenta situaciones particulares, lenguaje, actitudes y hábitos, en este caso específico, describir las competencias en los funcionarios.

Para llevar a cabo este proceso se requiere contar con el aval de la autoridad competente para hacer seguimiento del fenómeno de investigación, en tanto se identifica los comportamientos de los empleados, lo que posiblemente significa que estas autoridades harán parte del proceso investigativo y metodológico.

Antecedentes

Es importante resaltar la actual inestabilidad que se presenta en el mundo laboral, especialmente con los cambios generacionales, las mentalidades abiertas al mundo y la concepción de no trabajar por más de cierto tiempo en las empresas que se impone cada vez más al pasar los años; sin contar claro con el afán de comerse el mundo y hacer de él su trabajo, y no trabajar para alguien más. Entre estos cambios es muy usual ver jóvenes cuyos trabajos son ocasionales, intentando aquí y allá, en tanto se descubre una vocación o se hace algo de dinero para viajar o salir de las ciudades; todo esto ha desencadenado en las empresas distintos cambios organizacionales que conllevan a tomar distintas medidas y decisiones en pro de mejorar las condiciones laborales, pero sobre todo retener al personal existente.

Dentro del área de la restauración esto es un problema latente que afecta cada vez más distintos establecimientos y que condiciona el quehacer diario y el enfoque al cliente de muchos

restaurantes, quienes se ven afectados por los índices altos de rotación tanto en sala como en cocina.

Es debido aclarar que dicha situación no solo obedece a las tendencias crecientes de mentalidad en cuanto al ámbito laboral, sino también a los gerentes a cargo de estas empresas, quienes olvidan la importancia de crear un equipo de trabajo y centran sus esfuerzos en encontrar personas que realicen una labor específica, más que dar seguridad sobre un cargo dentro de la empresa y dar una visión a largo plazo sobre una actividad que más de profesión debe ser de vocación.

Según los adelantos publicados por la Cámara de Comercio de Bogotá (2016) explica que Hay muchos aspectos que hay que tener bajo control, desde el servicio de parqueadero, pasando por dispensar un trato amable y profesional al cliente, hasta el proceso de cobro de la cuenta. Pero el oficio de mesero es clave para el sector gastronómico y la dificultad está en encontrar y promover la vocación por dicha labor, entre los jóvenes, sobre todo. Porque hay un patrón que se repite entre los meseros: son jóvenes que sólo están en el oficio por el ingreso mensual, y no por la proyección que pueda tener esa ocupación en sus vidas.

Entonces se hace necesario encontrar las estrategias precisas para lograr la retención de personal en las empresas, abordando temas de seguridad laboral, motivación, garantías mínimas de trabajo y orientación al logro, haciendo que el oficio de mesero se convierta en algo más que una actividad pasajera y de la cual se pueda escalar en una organización dando continuidad y permanencia.

Como lo explica Chiavenato (2017) la rotación de personal no es una causa sino un efecto consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la

organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.

Según el trabajo de grado denominado 5 sentidos, autor Katherine Alexandra Sánchez Rodríguez (2016) Bogotá, en donde se menciona en el numeral 6.3 Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores, modalidad contractual: “Los trabajadores vinculados a la empresa se manejarán por medio de contrato a término fijo de 6 meses, el cual podrá ser renovado según estipula la ley, el régimen de seguridad será contributivo, con todos los aportes en Salud, pensión, ARL y Parafiscales que indica la ley, esto con el fin de generar confianza a los trabajadores y confort en su sitio de trabajo, es un régimen que protege al trabajador en los aspectos básicos de su vida y además da la tranquilidad y estabilidad laboral, para su supervivencia”, abarca de manera específica la importancia de garantizar al talento humano que se desempeña en el cargo de mesero en un restaurante, ya que al generar estabilidad las personas pueden suplir sus necesidades básicas desde el punto de vista económico, evitando que este empleo sea considerado como un empleo de paso, este cargo como muchos otros se convierten en modo de vida, en vocación o la persona se siente a gusto convirtiéndolo en un empleo deseado, teniendo en cuenta las habilidades, experiencia y conocimiento que se tenga del mismo y la importancia que desde la parte administrativa le brinde siendo un cargo fundamental en la atención directa con los comensales que son el propósito de los restaurantes, es así como podemos hablar de capacitaciones, incentivos y desarrollo del personal, reconocimiento y

acompañamiento que van encaminados a lograr la estabilidad laboral que se evidencia es tan necesaria para acabar con la alta rotación que afecta el sector.

Presupuesto

ITEM	COSTO	TOTAL
Impresiones	\$ 200	\$ 20.000
Transporte	\$ 5.000	\$ 50.000
Fotocopias	\$ 100	\$ 10.000
Sistematización	\$ 10.000	\$ 10.000
Encuestados	\$ 5.000	\$ 25.000
TOTAL		\$ 115.000

Cronograma de actividades

Fase a ejecutar	Fecha de ejecución	Responsables
Fase 1: Realizar un de rotación de personal a los meseros de Margarita Pinta por medio de una entrevista y así obtener la información necesaria para la creación de estrategias.	MAYO-JUNIO	Autoras del trabajo
Fase 2: Según la información obtenida en el diagnostico actual redactar el plan de	SEPTIEMBRE-	Autoras del trabajo

estrategias para el problema detectado.	OCTUBRE	
Fase 3: Recomendaciones y conclusiones	NOVIEMBRE	Autoras del trabajo

Bibliografía

- SERNA GÓMEZ, Humberto. ¿Cómo medir la satisfacción de clientes? -Teoría, estrategias y metodología. Bogotá: Universidad de los Andes, 2004. 180 p.
- COBRA, Marcos. Marketing De Servicios: Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación. Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá 2000. Pág. 224
- CAMARA DE COMERCIO, ANUARIO ESTADISTICO, Movimiento de Registro Público, PASTO/2016/.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al Cliente: Una Nueva Visión Clientes para siempre. Metodología y Herramientas para medir su lealtad y Satisfacción. Tercera Edición, Editorial Panamericana, Santa Fé de Bogotá 2006.
- BALLOU, Ronald H y MENDOZA BARRAZA, Carlos. Logística, administración de la cadena de suministro. Pearson. México. 2004. 789.p.
- Gonzales Miranda, Diego René Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72 Universidad EAFIT Medellín, Colombia.
- DANE, Departamento Nacional de Estadística: Demografía, situación y extensión, política, economía de Nariño
- ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne. Marketing de Servicios. México, Editorial McGraw-Hill, 2009. p. 4.
- URIBE MACÍAS, Mario Enrique. Gerencia del Servicio Alternativa para la competitividad. Bogotá: Ediciones de la U, 2013. p. 98.

- (Stoner, 2007). Factores Asociados a la rotación de personal de la Cámara de Comercio Colombo Americana de Bogotá D.C. Santos Daniela 2016

Cibergrafía

- CULTURA DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA GERENCIAL, Vecino, Manuel José. Disponible en internet:
http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente. Octubre 2008.
- EL MODELO DE LAS 5 FUEZAS DE PORTER. Disponible en internet:
<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/-fuerzas-de-michael-porter.html> Octubre 2008.
- EL SERVICIO Y EL MERCADEO. Disponible en internet:
www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/B65D7EAC-/0/GerenciadelServicio.ppt Octubre 2008.
- MOMENTOS DE VERDAD. Disponible en internet:
<http://www.ssa-sin.gob.mx/MomentosdeVerdad.pdf>. Octubre 2008.
- MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Disponible en internet:
<http://www.minproteccionsocial.gov.co/>. Noviembre 2008.
- MOMENTOS DE LA VERDAD/SERVICIO A CLIENTES. Disponible en internet:
<http://www.zeusconsult.com.mx>. Octubre 2008.
- MOMENTOS DE LA VERDAD. Disponible en internet:
[http://www.ioma.gba.gov.ar/calidad de atención](http://www.ioma.gba.gov.ar/calidad_de_atención). Octubre 2008.
- <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- <file:///C:/Users/CASADEULTURA/Downloads/Dialnet-InvestigacionYAnalisisDeLaRotacionDelTalentoHumano-6560194.pdf>
- LOVELOCK, Christopher, y otros. Administración de Servicios estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. México, Editorial Pearson Educación, 2011. p. 4.
- HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 2 ed. México: McGraw Hill, 2001. 52 - 134p.
- <http://narinop.blogspot.com/2011/10/>
- <http://carolinapasto.blogspot.com/p/situacion-y-extension.html>
- <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf> (tesis)

Anexo Encuesta a cliente interno

Encuesta dirigida a: Personal interno

1. ¿Qué aspectos considera usted como fortaleza y debilidad dentro del restaurante **Margarita Pinta**?

FORTALEZAS

DEBILIDADES

-----	-----
-----	-----
-----	-----

2. ¿Para la selección de personal de su restaurante, paso por algún filtro para obtener el trabajo?

- a) Si, ¿Cuál? _____
- b) No

3. ¿En la organización se lleva a cabo un diseño y definición de cargos previo a la selección del personal?

SI_____ NO_____

4. En el proceso de selección del personal, ¿Cuál o cuáles de las siguientes técnicas son utilizadas por el restaurante?

- a) Entrevistas de selección
- b) Pruebas psicométricas (actitudes)
- c) Pruebas de personalidad
- d) Técnicas de simulación
- e) Otras, Cuáles_____

5. De los siguientes Aspectos con cuáles cuenta la Empresa? En donde 4 representa fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor. Marque con una x.

ITEM	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Debilidad
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
	4	3	2	1
Misión				
Visión				
Objetivos				
Estrategias				
Organigrama				
Manual de funciones				
Descripción de cargos				
Código de ética				

6. ¿Realiza talleres de capacitación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo

d) Desacuerdo

¿Le han servido? _____

7. ¿Cuál de las siguientes políticas de incentivos maneja la Empresa?

a) Promociones y ascensos

b) Remuneraciones y compensaciones (Bonificaciones)

c) Incentivos personales (reconocimientos, empleado del mes)

d) Otro, ¿Cuál? _____

e) No hay incentivos

8. ¿Considera usted que el gerente desempeña una comunicación asertiva y tiene un buen trato con el personal?