

# CAPÍTULO 1

## RETENCIÓN DEL TALENTO EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA: UN ESTUDIO SOBRE LA ROTACIÓN DE MESEROS EN “EL LIMONCITO”



<https://doi.org/10.22533/at.ed.418112506031>

*Data de aceite: 06/03/2025*

### **Evelin Jared Rodríguez Lara**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.

### **Alberto Huerta Evangelista**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.  
ORCID 0009-0002-3640-5301

### **Eomer Enrique Magaña Armenta**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.

### **Diego Iker Cortez Fruto**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.

### **Alberto Lavalle Tetlalmatzí**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.

### **Héctor Eduardo Cárdenas Velasco**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.

ORCID 0000-0003-1424-6637

### **Félix Armando Velázquez Mejía**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.

ORCID 0000-0002-2380-2220

### **Gilberto Rene Martínez Bonilla**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.

### **Elvia Lorena Torres Alejandre**

Tecnológico Nacional de México/Campus  
Colima.

ORCID 0009-0003-5148-8739

**RESUMEN:** La rotación de empleados en el sector restaurantero supone un reto considerable que afecta la estabilidad en las operaciones y la calidad del servicio. Este análisis examina la situación del restaurante El Limoncito, situado en Villa de Álvarez, Colima, México. En este lugar, la elevada rotación de meseros ha provocado un alto costo y ha impactado la eficacia de la organización. Mediante un enfoque metodológico combinado, se analizan los elementos que influyen en la rotación, tales como el ambiente de trabajo, las condiciones laborales, la ausencia de estímulos y las posibilidades de crecimiento. Los hallazgos logrados facilitarán la identificación de tácticas esenciales para potenciar la permanencia del talento humano, como la puesta en marcha de programas de crecimiento profesional, la valoración del rendimiento y la mejora del entorno de trabajo. Se anticipa que la implementación de estas tácticas no solo favorezca a El Limoncito, sino que también funcione como

referencia para otras compañías del sector culinario que se encuentren con dificultades parecidas.

**PALABRAS CLAVE:** Rotación de personal, Clima organizacional, Retención laboral, Condiciones de trabajo, Desarrollo profesional.

## TALENT RETENTION IN THE RESTAURANT INDUSTRY: A STUDY ON WAITER TURNOVER AT “EL LIMONCITO”

**ABSTRACT:** Employee turnover in the restaurant sector represents a considerable challenge that affects the stability of operations and the quality of service. This analysis examines the situation of the El Limoncito restaurant, located in Villa de Álvarez, Colima, Mexico. In this place, the high turnover of waiters has caused high costs and has impacted on the effectiveness of the organization. Through a combined methodological approach, the elements that influence rotation are analyzed, such as the work environment, working conditions, the absence of stimuli and the possibilities of growth. The findings achieved will facilitate the identification of essential tactics to enhance the permanence of human talent, such as the implementation of professional growth programs, the assessment of performance and the improvement of the work environment. It is anticipated that the implementation of these tactics will not only benefit El Limoncito but will also serve as a reference for other companies in the culinary sector that encounter similar difficulties.

**KEYWORDS:** Personnel turnover, Organizational climate, Job retention, Working conditions, Professional development.

## INTRODUCCIÓN.

El cambio de personal es uno de los retos más grandes a los que se enfrentan los restaurantes en la actualidad. En un mercado cada vez más competitivo, comprender las razones por las cuales los trabajadores optan por abandonar sus puestos de trabajo es vital para asegurar la estabilidad y el triunfo de la empresa.

La administración del recurso humano es particularmente crucial en el ámbito de los alimentos y bebidas, donde la excelencia del servicio se basa en gran parte en la dedicación y la experiencia del personal. Para el restaurante “El Limoncito”, situado en Villa de Álvarez, Col. México, la elevada rotación de meseros se ha transformado en un asunto grave, impactando tanto en los gastos de operación como en la eficacia y la calidad del servicio.

Investigaciones anteriores señalan que la rotación en el sector restauranero se ve afectada por diversos factores, tales como las condiciones de trabajo, los horarios inflexibles y la escasez de oportunidades de expansión. Este flujo continuo de trabajadores exige a las compañías destinar tiempo y recursos a los procesos de selección y formación, lo que obstaculiza la estabilidad y el crecimiento del negocio.

El propósito de este estudio es examinar las razones que provocan la elevada rotación de meseros en “El Limoncito” y sugerir tácticas que potencien la permanencia del

personal. Entendiendo estas, se podrán elaborar soluciones eficaces que favorezcan tanto a la compañía como a sus empleados.

## **MARCO TEÓRICO:**

La rotación de empleados es un problema habitual en el sector de los restaurantes. De acuerdo con Mobley (1982), en su trabajo “Employee Turnover: “Orígenes, Consecuencias y Control”, este fenómeno hace referencia a la desvinculación voluntaria o involuntaria de los trabajadores, lo que repercute directamente en la productividad y eficacia de una entidad.

Investigaciones particulares acerca de la industria de la alimentación han demostrado que el índice de rotación en este sector excede el 60% anual, de acuerdo con DiPietro y Milman (2004). Ghiselli et al. (2001) han evidenciado que este cambio constante de personal incide en la calidad del servicio y en la rentabilidad de las empresas.

Uno de los elementos cruciales en la conservación del talento es el ambiente dentro de la organización. Hinkin y Tracey (2000) destacan la relevancia de un entorno laboral positivo para incrementar la satisfacción en el trabajo y disminuir la rotación. Tews et al. (2014) respaldan este concepto, demostrando que cuando los trabajadores sienten un ambiente de trabajo positivo, es menos probable que dejen su trabajo.

Las teorías tradicionales de la motivación también proporcionan un fundamento teórico para comprender la rotación de empleados:

**Teoría de los Requerimientos:** Maslow (1943) sugirió una escala de necesidades que inciden en la motivación del ser humano. Herzberg (1959) expandió este modelo mediante su teoría de los dos factores, distinguiendo los elementos que producen satisfacción e insatisfacción laboral.

**Teoría del Equilibrio:** Adams (1965) sostuvo que los trabajadores comparan su trabajo y premios con los de los demás, y cuando sienten una situación injusta, su motivación y dedicación se reducen.

**Teoría de las Oportunidades:** Vroom (1964) sostuvo que los individuos se empeñan más cuando sienten que su rendimiento les facilitará la consecución de sus objetivos. Porter y Lawler (1968) ampliaron este concepto, tomando en cuenta elementos particulares del ambiente de trabajo.

El trabajo en restaurantes implica retos específicos. Estudios de Dermody et al. (2004) han determinado que las extensas horas de trabajo, la presión y la demanda del servicio afectan la elección de los trabajadores de abandonar sus cargos. Wildes (2007) añade que estas circunstancias pueden conducir a la fatiga emocional.

La ausencia de posibilidades de expansión también es un motivo fundamental para la rotación. Cho et al. (2006) resaltan que numerosos empleados dejan sus puestos de trabajo cuando no perciben oportunidades de crecimiento profesional. Kim y Jogaratnam

(2010) proponen que la implementación de planes de desarrollo profesional claros puede incrementar la permanencia del personal.

Murphy y Murrmann (2009) sugieren tácticas como:

- Elaborar programas de formación profesional
- Poner en marcha sistemas equitativos de compensación
- Optimizar el clima laboral
- Proporcionar mayor flexibilidad en los horarios de trabajo

Investigaciones recientes, como las realizadas por AlBattat et al. (2014), han evidenciado que la implementación de estrategias de retención apropiadas puede disminuir la rotación hasta un 35% durante el primer año. Karatepe & Karadas (2012) corroboran este concepto, evidenciando que la inversión en el crecimiento profesional produce incrementos en la satisfacción y la dedicación de los trabajadores.

Según Torres Pacheco et al. (2020) en la Consensus de Construcción: En la búsqueda de una Definición Completa de la Cultura Laboral, la cultura laboral es un factor crucial para la estabilidad de los empleados. Su investigación subraya que una cultura empresarial claramente establecida y en concordancia con los valores de los trabajadores promueve el sentimiento de pertenencia y dedicación, lo cual influye directamente en la permanencia del talento. Además, enfatizan que un liderazgo eficaz y una comunicación nítida son elementos cruciales para crear un entorno de trabajo positivo. Incorporar estos componentes en la administración de personal puede ayudar de manera significativa a disminuir la rotación en el sector de los restaurantes.

## **METODOLOGÍA.**

Este estudio utiliza una metodología combinada de diseño no experimental longitudinal durante un semestre, fusionando técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo para examinar la rotación de empleados en el restaurante “El Limoncito”. La investigación se enfoca en analizar la conexión entre los elementos de permanencia en el trabajo y la rotación de empleos en su entorno natural.

El elemento cuantitativo emplea cuestionarios estructurados y el estudio de registros históricos para detectar patrones de rotación, mientras que el método cualitativo incluye entrevistas detalladas, observación directa y grupos de discusión para entender las vivencias del personal. La población de estudio abarca tanto a los meseros en funcionamiento como a aquellos que se desvinculen durante el periodo de estudio, empleando un censo debido al volumen del grupo.

## PROCEDIMIENTO

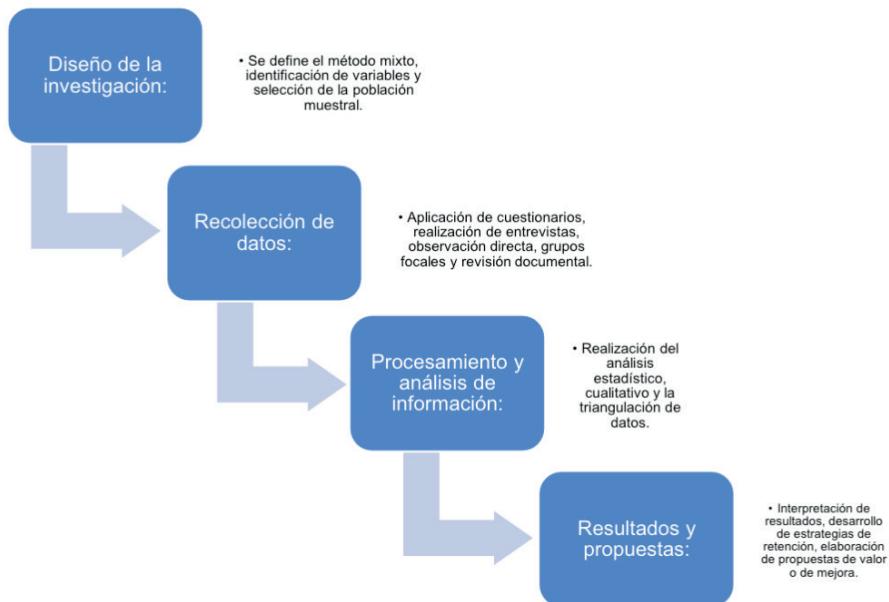


Diagrama de la metodología de investigación.

Fuente: Diseño propio.

El estudio examina los factores de permanencia en el trabajo (clima organizacional, posibilidades de crecimiento, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales) como variable independiente y como variable dependiente la rotación de personal (evaluada por índice mensual y permanencia temporal). El proceso de recopilación de información se lleva a cabo a través de un protocolo multimetodológico que abarca observación sistemática, encuestas, entrevistas y análisis de documentos. El manejo de datos fusiona el análisis estadístico con el temático, empleando la triangulación metodológica para garantizar la validez de los hallazgos.

## HIPÓTESIS

En el restaurante “El Limoncito”, el elevado cambio de personal en el sector de meseros supone un reto organizacional que afecta la eficacia en las operaciones y la calidad del servicio. La puesta en marcha de estrategias centradas en la optimización del entorno de trabajo, la valoración del rendimiento y el crecimiento profesional facilitará la disminución de la rotación de personal, potenciar la dedicación de la organización y elevar la satisfacción de los trabajadores.

## PROUESTA METODOLÓGICA

El Modelo de Diagnóstico con Indicadores Clave (MDIC) sugerido facilitará la evaluación estructurada de las razones que inciden en la rotación de personal en el sector de meseros.

### Etapa 1: Obtención de Información

En esta fase inicial, se recolectará datos a través de encuestas entregadas a los meseros para determinar su grado de satisfacción con las condiciones de trabajo, los estímulos obtenidos y su visión acerca de las posibilidades de expansión en el restaurante. Se tomarán en cuenta parámetros esenciales como el Índice de Satisfacción Laboral, que calcula el porcentaje de trabajadores satisfechos con su trabajo, y el Índice de Incentivos Efectivos, que evalúa la percepción acerca de la equidad y el efecto de los incentivos en su motivación.

### Etapa 2: Análisis de Indicadores

En esta etapa se examinará el rendimiento del personal y su permanencia en la compañía mediante indicadores como la Tasa de Retención de Personal, que refleja el porcentaje de empleados que se mantienen en la organización después de un periodo específico. Igualmente, se emplearán encuestas para calcular el Índice de Clima Laboral, que representa el entorno laboral y la interacción entre los trabajadores y la dirección.

## INDICADORES CLAVE PROPUESTOS

| Dimensión                 | Indicador                        | Fórmula / Método de Evaluación                                                                    |
|---------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motivación Intrínseca     | Índice de Satisfacción Laboral   | % de meseros satisfechos con sus tareas.                                                          |
| Motivación Extrínseca     | Índice de Incentivos Efectivos   | % de meseros que perciben los incentivos como justos.                                             |
| Compromiso Organizacional | Tasa de Retención de Personal    | $[(N^{\circ} \text{ inicial} - N^{\circ} \text{ final}) / N^{\circ} \text{ inicial}] \times 100.$ |
| Clima Organizacional      | Índice de Clima Laboral          | Encuesta sobre ambiente de trabajo (escala 1-5).                                                  |
| Estabilidad Laboral       | Tasa de Permanencia del Personal | Empleados con más de 6 meses / Total empleados.                                                   |

Tabla con los Indicadores Clave Propuestos.

Fuente: Elaboración propia.

### Etapa 3: Evaluación y Diagnóstico

En esta etapa, se realizará una evaluación de la Tasa de Permanencia del Personal, lo que permitirá establecer el efecto de las condiciones de trabajo en la elección de los meseros de mantenerse o dejar su trabajo. La evaluación de estos indicadores permitirá

identificar áreas de mejora en el restaurante y facilitará la creación de estrategias para potenciar la permanencia del talento.

El Modelo de Diagnóstico con Indicadores Clave es un instrumento completo que facilita el análisis de los elementos que inciden en la rotación de empleados en el sector de meseros del restaurante “El Limoncito”. Mediante la valoración de la satisfacción en el trabajo, el ambiente laboral y los estímulos, se podrán poner en marcha tácticas que promuevan la permanencia del personal, incrementando la calidad del servicio y la estabilidad operacional de la empresa.

## RESULTADOS.

Mediante este estudio, se busca entender en profundidad las causas por las que los meseros del restaurante El Limoncito optan por abandonar su labor. Elementos como el entorno de trabajo, las condiciones laborales, la carencia de estímulos y la falta de posibilidades de desarrollo podrían estar afectando su elección.

Al examinar estos componentes con indicadores clave, se pretende adquirir una visión precisa del grado de satisfacción de los trabajadores y su visión acerca del ambiente laboral. Se anticipa que, al aplicar tácticas como el reconocimiento del rendimiento, mejoras en las condiciones de trabajo y posibilidades de crecimiento, la rotación de personal se reduzca y los empleados se sientan más motivados y dedicados a la compañía.

Los resultados de este estudio no solo contribuirán a potenciar la estabilidad y la calidad del servicio en El Limoncito, sino que también podrían funcionar como referencia para otros establecimientos gastronómicos que se encuentren con retos parecidos en la conservación de su personal.

## CONCLUSIÓN.

Los resultados de este estudio facilitarán una mayor comprensión de los elementos que inciden en la elección de los meseros del restaurante El Limoncito de dejar su trabajo. Se determinará cómo el entorno de trabajo, las condiciones laborales, la ausencia de estímulos y la escasez de oportunidades de desarrollo afectan su permanencia en la organización.

Mediante el estudio de estos factores a través de indicadores clave, se conseguirá una perspectiva más precisa acerca del grado de satisfacción de los trabajadores y su percepción del ambiente laboral. A partir de estos descubrimientos, se podrán elaborar e instaurar estrategias orientadas a incrementar la permanencia del personal, como el reconocimiento del rendimiento, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la creación de oportunidades para el crecimiento profesional.

Además, se anticipa que los avances obtenidos de este estudio no solo favorezcan la estabilidad y la calidad del servicio en El Limoncito, sino que también funcionen como

guía para otros establecimientos gastronómicos que afronten retos parecidos en la administración de su equipo humano. Así, la implementación de prácticas eficaces en la retención de personal podría resultar en un sector más robusto, con empleados más dedicados y un ambiente de trabajo que favorezca su desarrollo y bienestar.

## RECOMENDACIONES

Después de examinar el problema de rotación en “El Limoncito”, sugerimos la implementación de un programa completo de retención que contemple mejoras en el crecimiento profesional a través de formación y un plan de carrera establecido. Es esencial potenciar el clima laboral mediante una comunicación eficaz y el reconocimiento del rendimiento. Proponemos evaluar el sistema de remuneraciones, que incluya beneficios extra y bonos por antigüedad. La adaptación de los horarios y la mejora de las condiciones de trabajo son esenciales. El monitoreo constante a través de encuestas de satisfacción y entrevistas de salida facilitará la adaptación de estas tácticas a las demandas del personal, garantizando su eficacia a largo plazo.

## REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequidad en el intercambio social. *Avances en Psicología Social Experimental*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- AlBattat, A. R., Som, A. P. M., y Helalat, A. S. (2014). Mayor insatisfacción, mayor rotación en el sector de la hostelería. *Revista Internacional de Investigación Académica en Ciencias Empresariales y Sociales*, 4(2), 45–52. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i2/591>
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. C., & Erdem, M. (2006). Medir el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el rendimiento de las empresas hoteleras. *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, 25(2), 262–277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
- Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). ¿Cuánto cuesta la rotación de mano de obra? Un estudio de caso de hoteles australianos de cuatro y cinco estrellas. *Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea*, 22(4), 451–466. <https://doi.org/10.1108/09596111011042686>
- Dermody, M. B., Young, M., & Taylor, S. L. (2004). Identificación de los factores de motivación laboral de los camareros de restaurantes: Información para el desarrollo de estrategias efectivas de reclutamiento y retención. *Revista Internacional de Administración de Hospitalidad y Turismo*, 5(3), 1–14. [https://doi.org/10.1300/J149v05n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J149v05n03_01)
- DiPietro, R. B., & Milman, A. (2004). Factores de retención de empleados por hora en la industria de restaurantes de servicio rápido. *Revista Internacional de Administración de Hospitalidad y Turismo*, 5(4), 31–52. [https://doi.org/10.1300/J149v05n04\\_02](https://doi.org/10.1300/J149v05n04_02)
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J., & Bai, B. (2001). Satisfacción laboral, satisfacción con la vida e intención de rotación entre los gerentes de servicios de alimentos. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28–37. <https://doi.org/10.1177/0010880401422002>
- Herzberg, F. (1959). *La motivación para trabajar* (2<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). El coste de la rotación: Poner un precio a la curva de aprendizaje. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14–21. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)80013-0](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)80013-0)

Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2012). El efecto del capital psicológico en los conflictos en la interfaz trabajo-familia, la rotación y las intenciones de ausencia. *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, 31(1), 66–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.010>

Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Efectos de los factores individuales y organizacionales en la satisfacción laboral y la intención de permanecer en la industria hotelera y de restaurantes. *Revista de Recursos Humanos en Hospitalidad y Turismo*, 9(3), 318–339. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>

Maslow, A. H. (1943). Una teoría de la motivación humana. *Revista Psicológica*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mobley, W. H. (1982). Rotación de empleados: causas, consecuencias y control. Addison-Wesley.

Murphy, K., & Murrmann, S. (2009). La investigación sobre las prácticas de recursos humanos en la industria hotelera. *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, 28(4), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.06.002>

Poulston, J. (2008). Hostelería, problemas laborales y mala formación: una relación cercana. *Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea*, 20(4), 412–427. <https://doi.org/10.1108/09596110810873525>

Porter, L. W. y Lawler, E. E. (1968). Actitudes gerenciales y desempeño. Irwin-Dorsey.

Tews, M. J., Stafford, K., & Tracey, J. B. (2014). Diversión y amigos: El impacto de la diversión en el lugar de trabajo y el apego de los constituyentes en la rotación en un contexto de hospitalidad. *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, 36, 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.016>

Torres Pacheco, M. M., González Chávez, R., Cárdenas Zavala, J., Cárdenas Velasco, H. E. ORCID 0000-0003-1424-6637, & Castrejón Cerro, C. L. (2020). Building consensus: Towards an integral definition of work culture. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 10(1), 19-23. Recuperado de [https://www.indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC\\_3640\\_91822.pdf](https://www.indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC_3640_91822.pdf)

Vroom, V. H. (1964). Trabajo y motivación. Wiley.

Wildes, V. J. (2007). Atraer y retener a los servidores de alimentos: cómo la calidad del servicio interno modera el estigma ocupacional. *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, 26(1), 4–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.003>