



Vigilada Mineducación

**MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADA EN PROCESOS EN BULGATTA
S.A.S. PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN
DE LOS TRABAJADORES**

HUMAN MANAGEMENT MODEL BASED ON PROCESSES AT BULGATTA S.A.S.
TO IMPROVE THE QUALITY OF LIFE FROM THE PERCEPTION OF WORKERS

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Administración

ANDRÉS LEONARDO SANABRIA DAZA

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN

2023

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 7 |
| JUSTIFICACIÓN | 11 |
| OBJETIVOS | 12 |
| GENERAL | 12 |
| ESPECÍFICOS | 12 |
| MARCO TEÓRICO | 13 |
| ANTECEDENTES | 13 |
| GESTIÓN HUMANA..... | 14 |
| MODELOS DE GESTIÓN HUMANA..... | 16 |
| METODOLOGÍA | 22 |
| TIPO DE INVESTIGACIÓN | 22 |
| SUJETOS/PARTICIPANTES | 22 |
| HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 23 |
| PROCEDIMIENTO | 23 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE MEJORA EN LA GESTIÓN HUMANA EN BULGATTA S.A.S..... | 25 |
| MODELO DE GESTIÓN HUMANA BULGATTA S.A.S..... | 33 |
| CONCLUSIONES | 36 |
| REFERENCIAS..... | 38 |
| ANEXOS | 42 |
| ANEXO A. FORMULARIO DE ENTREVISTAS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN HUMANA..... | 42 |

RESUMEN

El presente artículo de investigación se inscribe en la necesidad de fortalecer el sector de la restauración, afectado por diferentes factores, entre ellos: bajos niveles de experiencia y formación de sus trabajadores, alto nivel de rotación y el deficiente nivel de competencias. Esto conlleva a que se presenten altos riesgos de afectación de la imagen corporativa, además de la pérdida de competitividad en uno de los sectores, en los cuales se debe lograr la permanencia de los trabajadores para poder ofrecer un excelente servicio al cliente. De lo anterior, se desprende como pregunta de investigación: ¿cuál es el modelo de gestión humana que se puede proponer en la organización Bulgatta S.A.S. para mejorar la calidad de vida de sus miembros, pero a partir de la propia percepción de los trabajadores? Responder este interrogante llevó a tener como objetivo principal proponer un modelo de gestión humana en Bulgatta S.A.S., para mejorar la calidad de vida a partir de la percepción de los trabajadores. La investigación abordó el enfoque cualitativo de tipo descriptivo, en el que se tomó como instrumento de investigación el desarrollo de una entrevista a los trabajadores con el objetivo de tener una percepción sobre la calidad de vida y la gestión humana en Bulgatta S.A.S. Las conclusiones se enmarcan en la necesidad de desarrollar una propuesta de gestión humana basada en procesos, en el que están presentes elementos como integrar personas, organizar personas, recompensar y desarrollar personas y retener y auditar personas. Con ello se considera que sería factible resolver varios de los problemas presentes en esta organización y contribuir a mejorar y fortalecer su imagen corporativa.

Palabras clave: gestión humana, calidad de vida, administración de recursos humanos, procesos de recursos humanos.

ABSTRACT

The research article that is presented below, starts from the need to strengthen the restaurant sector, which is affected by different factors, among these, the low levels of experience and training of its workers, high level of turnover and the deficient level of competences. This leads to high risks of affecting the corporate image, in addition to the loss of competitiveness in one of the sectors in which the permanence of workers must be achieved in order to offer excellent customer service. From the above, it follows as a research question: what is the human management model that can be proposed in the Bulgatta S.A.S. organization to improve the quality of life of its members, but from the workers' own perception? Answering this question led to the main objective of proposing a human management model at Bulgatta S.A.S., to improve the quality of life based on the perception of workers. The research addressed the qualitative approach of a descriptive type, in which the development of an interview with the workers was taken as a research instrument with the aim of having a perception about the quality of life and human management in Bulgatta S.A.S. The conclusions are framed within the need to develop a human management proposal based on processes, in which elements such as integrating people, organizing people, rewarding and developing people, and retaining and auditing people are present. With this, it is considered that it would be feasible to solve several of the problems present in this organization and contribute to improving and strengthening its corporate image.

Key words: Human management, quality of life, human resources administration, human resources processes.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo de investigación tiene su sustento en la realidad que está viviendo actualmente el sector de la restauración, como es el caso de la organización Bulgatta S.A.S., relativa a la falta de preparación de los trabajadores, su deficiente nivel de competencias y formación, la falta de experiencia y el alto nivel de rotación de su personal. Estas circunstancias son las que determinan el eventual riesgo que tiene la organización de crearse una imagen corporativa negativa y la pérdida de competitividad en uno de los sectores más complejos del mercado.

Esta situación está presente en Bulgatta S.A.S., encontrando problemáticas relativas a las competencias de los trabajadores, pues se presentan con escasa experiencia y escasa formación empírica, alta rotación de los trabajadores, bajo nivel de formación académica y, por último, que su vinculación obedece más a solventar necesidades básicas y no su desarrollo laboral y profesional. De esta problemática emerge como pregunta de investigación: ¿cuál es el modelo de gestión humana que se puede proponer en la organización Bulgatta S.A.S. para mejorar la calidad de vida de sus miembros, pero a partir de la propia percepción de los trabajadores?

Para responder a este interrogante el objetivo de la investigación es proponer un modelo de gestión humana en Bulgatta S.A.S., para mejorar la calidad de vida a partir de la percepción de los trabajadores. Lograr este fin implicó, como objetivos básicos, describir el modelo el actual de gestión humana de Bulgatta S.A.S. a partir de la percepción de los trabajadores, identificar los aspectos positivos y negativos del modelo actual de gestión humana en Bulgatta S.A.S. y proponer un modelo de gestión humana a partir de los resultados obtenidos, que contribuya a la calidad de vida de los trabajadores de Bulgatta S.A.S.

La importancia de desarrollar el estudio es que se pretende proponer un modelo de gestión humana orientado al sector de la restauración, en el que estén presentes el desarrollo de competencias y comprender la importancia de los procesos en la gestión humana, los cuales deben coadyuvar en fortalecer el equipo de trabajadores integrados a Bulgatta S.A.S. Con base en estos elementos, en un primer capítulo se

identificó la problemática objeto de estudio, tanto en el ámbito general como el propio de la organización. En los siguientes capítulos se precisa la importancia del estudio así como los objetivos de investigación.

Definidos estos elementos, se continúa con el marco teórico de la investigación, para lo cual se toman en cuenta los antecedentes y se abordan las categorías de gestión humana y los modelos de gestión humana, pero resaltando la importancia del enfoque basado en procesos, dado que determina el direccionamiento del estudio. Una vez establecido el marco teórico se continúa con la metodología de investigación, cuya base está en que se utilizó el enfoque cualitativo con un tipo de investigación de alcance descriptivo. Asimismo, como instrumento de investigación se tomó en cuenta la aplicación de entrevistas a los trabajadores con el objetivo de establecer cuál es su percepción sobre la gestión humana en Bulgatta S.A.S., la calidad y de vida y el compromiso y servicio al cliente.

En el siguiente capítulo se lleva a cabo el análisis de resultados de las entrevistas a los trabajadores, en el que se trataron aspectos específicos como la relación de la administración con los colaboradores y entre estos, el nivel de comunicación, los aspectos a mejorar para alcanzar una vida saludable, los aspectos a mejorar para el desempeño del cargo, las actividades para mejorar la calidad de vida y la prestación del servicio en Bulgatta S.A.S. El diagnóstico realizado permitió proponer un modelo de gestión humana basado en procesos, con el cual se propende mejorar la calidad de vida de los trabajadores vinculados a esta organización.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Al indagar en varias investigaciones sobre el sector de la restauración se identificó una problemática latente: la falta de preparación, el deficiente nivel de competencias y formación, el alto porcentaje de rotación de los trabajadores de esta industria y la falta de experiencia del personal (Niño et al., 2021; Nieto, 2012). Al tratarse de pequeñas empresas, y tener unos márgenes tan reducidos, se hace complejo tener un área de gestión humana que se encargue de brindar el bienestar necesario para que sus empleados se sientan seguros, tomados en cuenta y formalizados. Esto lleva a que se presenten altos riesgos de accidentes laborales, afectando con ello la seguridad social (Ovalle & Pérez, 2022).

En esta línea, el trabajo realizado en México por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021) señala que, aproximadamente, siete de cada diez restaurantes se encuentran en la informalidad. Es decir, son negocios que carecen de los mínimos en seguridad social y salud de los trabajadores, dado que no aportan a su seguridad social ni a sus prestaciones sociales, además, el pago de los salarios no se ajusta al mínimo legal y se ven sometidos a cambios de horarios. Sumado a lo anterior, al ser negocios informales, los restaurantes no llevan un sistema contable, no pagan impuestos y la mayoría no se encuentran registrados legalmente. Por esta razón el negocio de los restaurantes no es percibido como una empresa en tanto tal, sino como una actividad comercial informal dedicada a prestar el servicio de alimentos.

De acuerdo con el chef brasileño Alex Atala, en entrevista con Tonon (2022), “el negocio de la restauración no tiene un problema de empleados, tiene un problema de salarios y beneficios” (p. 2). Tal como se mencionó anteriormente, el sector de la restauración se vio confrontado por la peor crisis del sector, la cual fue generada como consecuencia del cierre de la mayoría de negocios, a causa de la pandemia COVID-19.

Escasez de mano de obra, bajo reclutamiento, poca formación y las altas tasas de rotación han desafiado a la industria de los restaurantes durante años. Jiménez y Mariño (2018) concluyeron, a partir del análisis y diagnóstico del clima organizacional efectuado, que se puede determinar que el índice de rotación existente en la empresa

no sobrepasa los límites normales esperados, sin embargo, no deja de existir un índice, que puede estar generando altos gastos en liquidaciones y procesos de reclutamiento, preselección, selección y mantenimiento.

Esto representa una amenaza y un eventual peligro para la empresa, ya que puede dar como resultados efectos negativos para la imagen corporativa y, por ende, pérdida de la competitividad. De acuerdo con Bustamante y Such (2017) es necesario una alta formación profesional y capacitación constante del personal que trabaja en los restaurantes. Esto obedece a la importancia que se le está dando a los recursos humanos y a la fuerte competencia que existe.

Así, si se tiene a un chef que tenga conocimientos y habilidades en la preparación de alimentos, se aporta con ello en una diferenciación al resto de los competidores y se atrae en mayor número a la demanda, entonces se valorará más a ese empleado. No obstante, según la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, mencionada por Heymann (2019), con el desempleo manteniéndose en tasas históricamente bajas, la hostelería y la restauración se encuentran entre los sectores más afectados por la escasez de mano de obra. De acuerdo a lo anterior, se entiende que es un problema de carácter mundial.

En el caso de Colombia, si bien es cierto que esta industria produce importantes ingresos operacionales, los datos aportados en la última Encuesta Anual de Servicios (EAS) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021) muestra que el sector de los alimentos tuvo una caída en 2020 del 31,2 %, siendo una de las razones más importantes el cierre al que se vieron obligados los restaurantes a causa de la pandemia de COVID-19 (Duque, 2020; Farfán & Sánchez, 2021).

Esta caída, en el sector de restauración, es significativa para un departamento como Antioquía, dado que el sector de los alimentos es uno de los que presenta mayor dinamismo en la región. En efecto, en el informe presentado por el DANE (2021) para este departamento se muestra que el expendio de comidas representa el primer lugar en actividades más frecuentes como micronegocios, con un total de 65.134, lo que

representa el 9,33 % del total de micronegocios (698.054). Esto significa que existe un amplio número de trabajadores en el sector de restauración, el cual se encontraría posiblemente en riesgos laborales ante la alta rotación que existe en este sector.

Otro hallazgo importante de la investigación de Naranjo (2005) fue encontrar un número considerable de empresas en Colombia que desconocen las características demográficas de sus empleados, en aspectos relacionados con la edad, estado civil, formación académica y experiencia. Esta situación lleva a pensar que el manejo de la información relacionada con el factor humano no es relevante para las micro y pequeñas empresas, especialmente teniendo en cuenta que estos datos permiten direccionar programas de bienestar o mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Según Rodríguez et al. (2015), un problema muy evidente es la falta de recursos económicos para una remuneración por funciones, por competencias o por estudios, dado que los bajos ingresos en determinados sectores de la restauración llevan a que el ingreso en la mayoría de los casos se determine bajo el mínimo legal vigente o inclusive menos. Esto significa que no existe reconocimiento económico a las destrezas, competencias y resultados positivos del negocio.

Ahora bien, identificando la problemática al caso específico, como es la empresa Bulgatta S.A.S., se establece que es una empresa del sector gastronómico dedicada al expendio de comidas y bebidas elaboradas ubicada en el oriente antioqueño, en el municipio del Retiro. Está conformada por cuatro socios, y genera alrededor de 35 empleos directos y 10 empleos indirectos aproximadamente. Sus empleados tienen un rango de edad de 21 a 40 años.

Asimismo, las personas que laboran en el área de cocina son empíricos y generalmente, no tienen un estudio técnico que sustente sus habilidades. Aunque cuentan con habilidades óptimas para desempeñar su labor, existe una falta de tecnificación para el perfecto desarrollo de los procesos, en ser más eficientes y en mejorar su productividad.

Esto se observa, por ejemplo, en el área de servicio, en el que los jefes de mesa tienen experiencia; mientras que los demás asesores de servicio o meseros no cuentan con la suficiente práctica para la atención en mesa, de ahí que la empresa se encargue de formarlos para prestar un servicio de alta calidad. Sumado a lo anterior, la mayoría de las personas que llegan por la oferta laboral no cuentan sino con un nivel de bachiller. A pesar de que han trabajado anteriormente en lugares informales, la mayoría de trabajadores son personas que no han tenido la oportunidad de estudiar alguna carrera técnica o profesional y que no encuentran trabajo en otras organizaciones legalmente constituidas, debido a la falta de experiencia y preparación.

El diagnóstico que se hizo pone en evidencia que la mayoría de los trabajadores llegan con el ánimo de conseguir un sustento de manera rápida y oportuna para solventar sus necesidades básicas, pero no proyectan a mediano o largo plazo desarrollar su actividad laboral, es decir, en conseguir sus metas y crecer. A lo anterior, se suma que la empresa no cuenta con un sistema o modelo de gestión humana que aporte y acompañe en el desarrollo de habilidades, capacidades, proyectos de vida, motivación e incentivos y planes de compensación.

La razón se encuentra en que estos aspectos de gestión humana se llevan de manera informal, dado que Bulgatta S.A.S. es una pequeña empresa y los márgenes son reducidos, además, es más complejo desarrollar esta área de gestión como se quisiera y como la tienen las grandes empresas. Como consecuencia de todo esto, se hace más difícil que los objetivos de la organización conecten con todas las personas en cada una de las áreas, de acuerdo a sus intereses metas y proyectos personales, llevando incluso a ser una causal de la alta rotación de personal.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es importante para la empresa Bulgatta S.A.S. porque se pretende proponer un modelo de gestión humana orientado al desarrollo de competencias, capacitación especializada en el área de servicio y de cocina, plan de compensaciones, desarrollo de carrera y proyecto de vida y posibilidad de crecimiento horizontal y/o vertical. Esto permitirá que el empleado se sienta en un lugar pleno, digno y con oportunidades (lo que contribuirá a mejorar su productividad), alcanzaría sus metas y se promovería el desarrollo y la productividad de la organización. Con esto se minimizaría la rotación de personal, la falta de tecnificación de la mano de obra de la industria, se generarían más empleos dignos, se incentivaría la motivación, la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y se reduciría el trabajo informal. Finalmente, se beneficiarían los empleados que trabajen actualmente para la empresa Bulgatta S.A.S. y sus familias, los socios de esta y la sociedad en general.

OBJETIVOS

GENERAL

Proponer un modelo de gestión humana en Bulgatta S.A.S., para mejorar la calidad de vida a partir de la percepción de los trabajadores.

ESPECÍFICOS

- Describir el modelo actual de gestión humana de Bulgatta S.A.S. a partir de la percepción de los trabajadores.
- Identificar los aspectos positivos y negativos del modelo actual de gestión humana en Bulgatta S.A.S.
- Proponer un modelo de gestión humana a partir de los resultados obtenidos, que contribuya a la calidad de vida de los trabajadores de Bulgatta S.A.S.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

Dentro de los antecedentes presentes en este estudio resulta de suma importancia hacer mención al trabajo de Arias y Palomino (2011), quienes hicieron una investigación sobre el modelo de gestión humana en la empresa de comidas Crepes & Waffles S. A. En este caso, se analiza cómo la innovación en las prácticas sobre el recurso humano contribuyó en gran medida con el éxito y crecimiento de esta organización creada en 1980, es decir, más de cuatro décadas de llevar un proceso de gestión humana exitosa. El proceso de innovación se basó en la filosofía PAAF (Paz, Amor, Armonía y Felicidad), con lo cual se aportaba a un nuevo enfoque empresarial en el sector de alimentos.

Como resultado de este proceso, se siguió un modelo específico de gestión humana basado en varios componentes: planificación estratégica de recursos humanos, pero orientada hacia las áreas operativa y de servicio al cliente; reclutamiento de personal basado en políticas humanas de responsabilidad social, principalmente de mujeres cabeza de familia entre 20 y 45 años; mantenimiento del recurso humano mediante planes de remuneración (salario fijo – salario emocional), de bienestar social (vivienda, medicina prepagada, convenios con grandes superficies); un clima organizacional ético y positivo; desarrollo de personal con planes de capacitación y estabilidad laboral.

Asimismo, se encuentra la contribución de Cubas et al. (2020), quienes tienen como objetivo desarrollar un plan estratégico en gestión de recursos humanos de una empresa de restaurantes en expansión internacional. Dentro del plan estratégico se establecieron cinco iniciativas en gestión humana: i) fortalecer los procesos de selección, reclutamiento y *onboarding*; ii) fortalecer los procesos de gestión del desempeño; iii) llevar a cabo el sistema de capacitación; iv) llevar a cabo el plan de cultura organizacional y comunicación interna; v) fortalecer el área de gestión humana; y vi) conformar el tablero de indicadores de gestión humana.

Las conclusiones a las que llegan los autores señalan que el plan estratégico orientado a la gestión humana, permitió fortalecer el área social del negocio, en la medida que se pudieron desarrollar competencias en los trabajadores para una mayor efectividad en el proceso de expansión. Asimismo, se identificaron cuatro factores claves para el éxito en la gestión: calidad de servicio, innovación, procesos rigurosos y adaptabilidad. Finalmente, los resultados mostraron un fortalecimiento en el proceso comunicativo organizacional, en la medida que se pudieron transmitir los lineamientos, objetivos y misión de la empresa (Cubas et al., 2020).

Otra de las contribuciones se encuentra en el trabajo de Madurga (2018), quien lleva a cabo una propuesta de dirección estratégica de recursos humanos en un negocio de comidas con Estrella Michelin. Dentro de este objetivo se estableció la necesidad de identificar y desarrollar las funciones en recursos humanos, lo que implicó establecer los siguientes aspectos: reclutamiento, descripción de puestos, planes de acogida, formación, plan de formación profesional, clima y satisfacción laboral, prevención de riesgos laborales y relaciones laborales, entre otros.

Las conclusiones de este estudio muestran la necesidad de desarrollar un *marketing* en el manejo del recurso humano y en la experiencia de los consumidores, pero encontrando en estos últimos un aspecto esencial si establecen diferentes estrategias en las que se supere el servicio tradicional de la satisfacción del cliente en la alimentación, para incluir otros aspectos más relacionadas con el ambiente de los restaurantes. Finalmente, subrayan que los recursos humanos resultan esenciales para establecer una identidad como empresa y la fidelidad de los clientes.

GESTIÓN HUMANA

Una de las definiciones de gestión humana es la dada por Prieto et al. (2011), quienes precisaron que corresponde a un sistema de procedimientos, políticas, actividades y normas orientadas a la optimización de los recursos humanos, pero entendiendo que estos últimos son el capital más valioso de las empresas para lograr cumplir con los objetivos institucionales. En dicho sentido, se plantea que la gestión humana no se puede comprender como actividades para resolver vacantes, como hacer

capacitación o únicamente para evidenciar acciones a favor de los trabajadores. Es decir, no se puede comprender como una sumatoria de actividades, sino como parte integral de un plan estratégico que permita crecer a los colaboradores y la misma organización.

En Chiavenato (2009) se explica sobre la gestión del talento humano, lo que significa establecer el tipo de tratamiento que se debe dar a los colaboradores, ya sea como un recurso humano o como grupo de interés para la organización (*stakeholders*). Si el tratamiento es entender como el componente de recursos humanos, se dice que los trabajadores se comprenderían como un grupo estandarizado, pasivo y uniforme. Esto implica que la organización debe asumir la parte activa, luego debe llevar a cabo el proceso de planeación, dirección, control de las actividades y organización; con lo cual su papel sería el de administración de los recursos humanos.

Pero, si se habla de comprender a los trabajadores como grupo de interés para la organización, significa dejar a un lado el enfoque de recurso humano, para asumirlos como asociados de la organización. Esto significa entender que los trabajadores pueden y están en capacidad de aportar a la empresa mediante varios aspectos, entre ellos: proveer de conocimiento, aportar en su capacidad de inteligencia, en habilidades y competencias específicas y le imprime “significado y rumbo a los objetivos globales” (Chiavenato, 2009, p. 10). Esta perspectiva se enmarca en entender que el ser humano es activo y dinámico, que su nivel de aporte a las empresas es significativo y, por ende, es uno de los ejes centrales para el crecimiento de ellos mismos, de la organización y de las demás partes interesadas. Bajo esta nueva perspectiva, se identifica la gestión humana con los siguientes criterios:

- Las personas en tanto seres humanos. Cada uno tiene su particularidad y personalidad que lo identifica. Esto significa tener competencias, habilidades y conocimientos que les permiten administrar los recursos con los que cuenta una organización.
- Los colaboradores son los activadores de recursos de la empresa. Ante el dinamismo de la sociedad global y tecnológica, se requiere que sean las personas trabajadoras quienes promuevan la renovación y la competitividad.

- Las personas como asociadas de la organización. Al identificar y tener presente su dinamismo, se plantean como asociadas por su capacidad de asumir compromiso, dedicación, esfuerzo, responsabilidad y riesgos para beneficiar los objetivos de la organización.
- Las personas como talentos proveedores de competencias. Es entender que una persona activa y dinámica tiene la posibilidad de construir competencias al interior de la organización. Ahora, esto es posible siempre y cuando permanezca, aprenda y madure en el mismo desarrollo de la organización.
- Las personas como un capital humano. Ya no se pueden comprender los trabajadores como un simple recurso desechable o intercambiable, sino como parte importante de organización, como un valor que se requiere forjar.

MODELOS DE GESTIÓN HUMANA

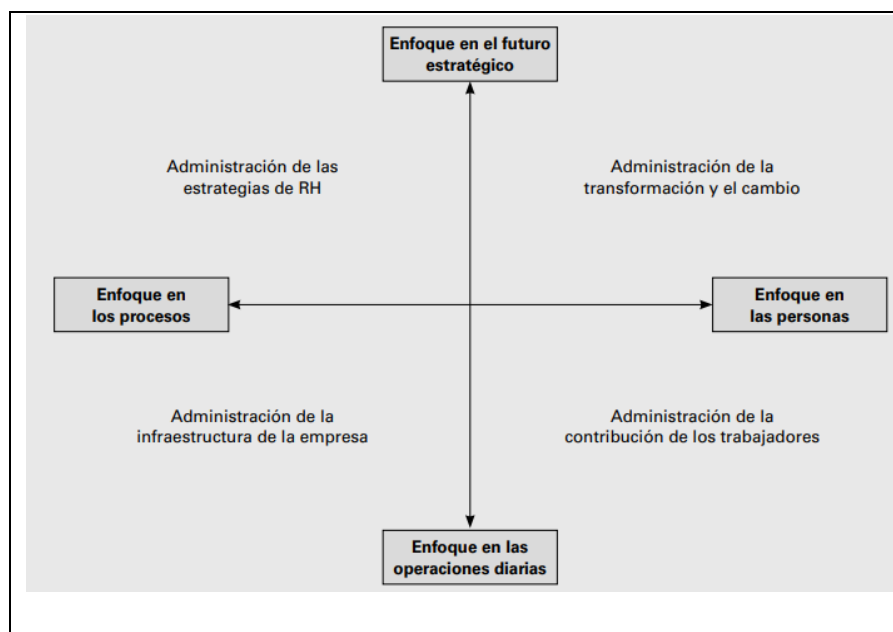
Son múltiples los modelos de gestión humana que se han propuesto, la mayoría de ellos para generar una mayor productividad y los procesos organizacionales, con lo cual lo que se busca es hacer más competitivas las organizaciones (Arias & Palomino, 2011). Uno de estos modelos es el de Werther y Davis (1991), quienes plantean el modelo de sistemas que es una propuesta de gestión y administración de personal sustentado en los siguientes factores o elementos: fundamentos y desafíos; compensaciones; planeación y selección; incidencia del sindicato, desarrollo y evaluación; servicio a trabajadores o colaboradores; sistemas aplicados y; por último, la visión sobre la administración de personal.

De los elementos anteriores se comprende que la gestión humana es un conjunto interrelacionado e interdependiente de factores, de ahí que se plantee la existencia de un modelo de sistemas: “Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema (...) consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos” (Werther & Davis, 1991, p. 17).

De otro lado se encuentra Chiavenato (2009), quien propone un modelo de gestión del talento humano fundado en que se plantean personas como asociadas, es decir, en la composición de equipos de gestión del talento humano, superando con ello el entender las personas como recursos humanos. Las razones se encuentran en señalar que se está ante la era del conocimiento, luego se plantean cambios sustanciales: un mercado industrial que es superado por el mercado de servicios, se asumen unidades de negocios más pequeñas que sustituyen a las grandes, presencia de altos niveles de cambio y turbulencia y desarrollo de modelos dinámicos, cambiantes y flexibles.

Se plantea con ello un modelo estratégico basado en los criterios de compromiso y asociación, a largo plazo, es enfoque en el negocio, preventivo y proactivo, orientado a los fines y los resultados y centrado en lo externo y en el cliente. Por ello, el modelo de gestión humana de Chiavenato (2009) se basa en cuatro elementos o enfoques estratégicos: en el futuro, en las personas, en los procesos y en las operaciones diarias. Esto implica que se lleven a cabo cuatro funciones específicas de la administración como son: las estrategias de los recursos humanos, transformación y el cambio, infraestructura de la organización y contribución de los colaboradores (ver figura 1).

Figura 1. Las funciones de la administración de los recursos humanos



Fuente: Chiavenato (2009).

Nota: en la propuesta de este modelo, se plantea asumir una nueva mentalidad y posicionamiento frente a la gestión del talento humano.

En suma, el modelo establecido por Chiavenato (2009) plantea que la nueva perspectiva de personas o grupos de interés como asociados implica asumir desafíos, tales como nueva perspectiva sobre el trabajo, los trabajadores y la empresa; estructura empresarial horizontal y de escasos niveles de jerarquía, orientación hacia procesos, atención centrada en los usuarios internos y externos, visión prospectiva de las empresas y las personas, condiciones de administración participativa y proacción, agilidad, dinamismo y flexibilidad, entre otros.

De otro lado, se encuentra el modelo de gestión humana por competencias, el cual se orienta a centrarse más en los conocimientos, capacidades, atributos y habilidades de los trabajadores en una organización específica. Se plantea que este modelo se basa en la nueva realidad por la que se encuentran las organizaciones y las personas, luego su idea es el direccionamiento del recurso humano en el que se busca la integración de tres aspectos básicos: los objetivos de la organización, las áreas establecidas y las funciones de los colaboradores. Se precisa, entonces, la importancia que tiene para una empresa las aptitudes de los trabajadores y la forma como se puede lograr un desempeño destacado en un cargo o área determinada de la empresa (Páez y Vera, 2020).

De la misma forma, para García y Mejía (2018), la gestión humana por competencias implica entender primero que existen competencias corporativas y competencias personales. Las primeras, consideran que son aquellas establecidas por todos los miembros de la organización y que se basan en dos aspectos básicos, en los valores reconocidos por la empresa y en las diferenciadoras o distintivas en el que existe una identidad de la organización, es decir, en un factor que la diferencia y distingue en el mercado, luego es un valor diferenciador y agregado.

En segundo lugar, están las competencias personales, que son las propias de cada individuo y que se compone o construye a partir de las condiciones culturales

(entorno), de la formación y aprendizaje desde la experiencia y de las condiciones genéticas. Estas competencias se subdividen en las del ser y las del saber. Las competencias del ser son las propias o personales de cada individuo en el desempeño de su labor o cargo. Las competencias del saber son las provenientes del conocimiento técnico, teórico y de la experiencia del trabajador.

A partir de estos elementos, la construcción del modelo de gestión humana por competencias debe tener en cuenta los siguientes aspectos a incluir: políticas de gestión humana (reglas y lineamientos que orienten y garanticen el desempeño); incorporación y adaptación de los trabajadores (requisición, reclutamiento, selección, inducción y reclutamiento); compensación, bienestar y salud; desarrollo del personal (formación, entrenamiento, capacitación, evaluación desempeño laboral) (García y Mejía, 2018).

Otro de los modelos de interés para la gestión humana es el de proyecto estratégico propuesto por Armas et al. (2017), el cual se fundamenta en ser una estrategia empresarial orientada a que los trabajadores y los equipos que se conforman, se alineen con los objetivos de la empresa, pero con el fin de obtener los logros grupales. Así, esta estrategia se basa en cuatro aspectos esenciales: en alinear la empresa en su conjunto con la estrategia establecida, en alinear la evaluación del desempeño, así como los planes de desarrollo con la estrategia, en alinear los roles y cargos de la organización con la estrategia y, por último, en alinear la valoración del desempeño y el desarrollo de los planes con la estrategia (ver figura 2).

Figura 2. Modelo de proyecto estratégico de gestión humana



Fuente: Armas et al. (2017).

Además de los modelos de gestión humana, no se debe dejar de lado los procesos en la gestión humana, destacando los señalado por Chiavenato (2009), quien plantea que un enfoque en procesos debe tener como uno de sus ejes la necesidad del cliente, ya sea este externo o interno, pues se busca una mayor eficiencia desde la construcción de procesos administrativos, en el que las relaciones humanas se orientan en la realización de servicios y en una mejora continua de los procesos: “El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno” (p. 16).

En dicho sentido, plantea que los procesos de gestión humana deben tener en cuenta estos aspectos: confianza en las relaciones, responsabilidad social y ética, impulso a la innovación, la creatividad y la toma de riesgos, trabajo colaborativo, formulación de objetivos basada en la participación, inclusión en la toma de decisiones y acciones congruentes basadas en la visión y misión de la organización: “Los procesos para desarrollar a las personas resultan fundamentales para el éxito de la organización y son estratégicos para ella” (p. 94).

En esta línea, Chiavenato (2009) identifica seis procesos que integran la gestión humana o administración de recursos humanos: integración de personas (proveer personas mediante reclutamiento y selección), organizar a las personas (en puestos,

orientación del desempeño, análisis y descripción de los puestos), recompensar a las personas (incentivos para la satisfacción de sus necesidades), desarrollo de las personas (capacitar e incrementar desarrollo profesional y personal), retención de las personas (condiciones ambientales y psicológicas que genere un clima laboral excelente) y auditar a las personas (seguimiento y control de actividades).

Desde otra perspectiva, se plantea que los procesos de gestión humana corresponden al conjunto de comportamientos o conductas que interactúan buscando siempre cumplir con un objetivo o alcanzar un resultado. En dicho entendido, se afirma que su eficiencia estará determinada por el nivel de armonía en la interrelación de los diversos componentes, pero en el que resulta fundamental tener en cuenta que es el proceso el elemento o factor determinante para dinamizar el sistema (Echeverri, 2007).

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizó en el presente estudio fue el enfoque cualitativo con un tipo de investigación de alcance descriptivo. Es cualitativo porque su interés está en hacer una medición de un fenómeno, luego utiliza la estadística como parte fundamental del estudio. Asimismo, al ser de enfoque cualitativo implica que es un proceso secuencial, de carácter deductivo y fundamentado en una realidad que considera objetiva (Hernández et al., 2014).

Es descriptivo porque el interés está en hacer un análisis detallado sobre cómo se manifiesta un fenómeno, en caracterizar cómo es y cómo se revela, en precisar las propiedades y perfiles de los sujetos de análisis: “Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández et al., 2014, p. 122). La importancia de ser un estudio descriptivo es que permite hacer una generalización sobre los resultados, permite un control sobre el objeto de estudio, se logra una mayor precisión en los resultados y los mismos se pueden replicar para otros estudios.

SUJETOS/PARTICIPANTES

Asimismo, al ser un estudio cualitativo se plantea que el mismo tendrá como sujetos de investigación a los trabajadores de Bulgatta S.A.S. Dado lo anterior, la población corresponde a todos los miembros de la organización, pero la muestra será a los trabajadores a los cuales se aplicó el instrumento de investigación. En el presente estudio la muestra corresponde a 17 trabajadores, los cuales son representativos del conjunto de empleados de esta organización. En la siguiente tabla se establece el cargo y número de trabajadores entrevistados.

Tabla 1. Cargos trabajadores de la muestra para entrevistas

| Cargo | Cantidad |
|---|-----------------|
| Asesores de servicios | 6 |
| Servicios generales | 2 |
| Área de cocina | 5 |
| Otros (bartender , auxiliar contable, asistente administrativa, administración) | 4 |

Fuente: elaboración propia.

HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Dado lo anterior, como herramienta de medición para el enfoque cuantitativo se contó con un formulario de encuesta aplicado a los 22 trabajadores, los cuales permitieron cumplir con el interés de tener un diagnóstico sobre la situación actual de la organización respecto a la gestión humana (ver tabla 1). En dicho entendido, el procedimiento correspondió a aplicar las respectivas entrevistas (ver anexo A), llevar el proceso de sistematización y posterior análisis de resultados.

PROCEDIMIENTO

El procedimiento de investigación se llevó a cabo mediante tres (3) fases específicas: profundización, trabajo de campo y análisis y construcción final del documento. En la fase de profundización se llevó a cabo el proceso de construcción del marco teórico, la definición de los objetivos y el problema de investigación. En relación con la construcción del marco teórico, se procedió con una revisión bibliográfica, identificando inicialmente los antecedentes de investigaciones sobre modelos de gestión humana orientados al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Enseguida, se abordaron las categorías analíticas esenciales del estudio como gestión humana y sus modelos más relevantes. Esta fase de profundización también determinó la identificación de la problemática y, a partir de esta, la delimitación de los objetivos, tanto el general como los específicos. Aquí es importante recordar que el fin esencial de la investigación consistió en resolver un problema de una empresa dedicada al sector de alimentos, como fue el de identificar un modelo de gestión

humana que se pueda promover en la organización Bulgatta S.A.S., a fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

La segunda fase correspondió al trabajo de campo, el cual consistió en la elaboración, aplicación y análisis de una entrevista, la cual se fundamentó en un cuestionario dirigido a la mayoría de los trabajadores. Este instrumento de investigación se relacionó con sus elementos esenciales para el modelo de gestión humana en Bulgatta S.A.S., como fueron el manejo dado a la gestión humana, el nivel de calidad de vida de los trabajadores y el compromiso y servicio al cliente, por ser parte fundamental de la organización. A la aplicación de las entrevistas procedió su respectiva sistematización y reducción de datos a partir de estas categorías.

Finalmente, en la tercera fase, se llevó a cabo el proceso de análisis sistemático sobre los principales hallazgos de investigación, siempre teniendo en cuenta las principales categorías de investigación como fueron gestión humana, calidad de vida y compromiso y servicio al cliente. Con los resultados obtenidos se procedió a la elaboración del documento final, el cual tomó como principales aspectos el problema de investigación, los objetivos de investigación, el marco teórico, la metodología de investigación y el análisis de resultados. Estos aspectos estructurales, sobre todo el último, permitieron identificar un modelo de gestión humana aplicable a Bulgatta S.A.S., el cual se materializó en desarrollar una propuesta de lineamientos de mejora en su gestión humana. Finalmente, en el documento se esbozan las conclusiones a las que se llegó, producto de este proceso investigativo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE MEJORA EN LA GESTIÓN HUMANA EN BULGATTA S.A.S.

Los resultados presentados a continuación son producto del análisis de las entrevistas aplicadas a los trabajadores de Bulgatta S.A.S., con el interés de identificar la percepción de los trabajadores sobre la gestión humana. Esto permitirá proponer unos lineamientos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de esta organización. En dicho sentido, en una primera parte se muestran los aspectos sociodemográficos de los trabajadores entrevistados, para continuar posteriormente con los resultados de la percepción en aspectos específicos como gestión humana, calidad de vida y el compromiso de los trabajadores frente al servicio al cliente. Con estos elementos se podrán establecer los lineamientos de gestión humana.

Conforme a estos criterios, se hicieron un total de 17 entrevistas a los trabajadores de Bulgatta S.A.S. en las diversas áreas de dicha organización. De estos trabajadores, el 29,41 % corresponden a personal de la sección de preparación de alimentos, el 29,41 % a los asesores de experiencia, quienes son los que prestan el servicio directamente a los clientes, el 11,76 % a personal de servicios generales y los demás trabajadores a otras áreas (administrativos, auxiliar contable, asesora, asistente administrativa y *bartender* (encargado del servicio de todo tipo de bebidas) principalmente. De igual manera, el 52,94 % son hombres y el 47,06 % son mujeres, luego existe un nivel similar de participación por género en la organización.

Respecto a la edad, hay prevalencia de trabajadores entre 26 a 35 años de edad (41,17 %), seguido de trabajadores entre los 18 a 25 años de edad (35,29 %) y, por último, trabajadores distribuidos en otros rangos de edad, pero sin llegar a ser significativos (36 a 48 años y mayores de 49 años). Finalmente, respecto a la escolaridad, el 41,17 % tienen estudios básicos de secundaria y el 35,29 % con nivel técnico de estudios. Los demás entrevistados (23,54 %) no reportaron en los formularios el grado de escolaridad.

En este primer aspecto sociodemográfico se pone en evidencia que se está ante un grupo de trabajadores muy jóvenes, lo cual va a incidir en los resultados de la presente investigación, dado que son personas que presentaron dos características básicas: la poca experiencia laboral y el bajo nivel de formación o capacitación profesional, dado que son trabajadores que hasta ahora terminaron estudios básicos o se encuentran en un nivel de formación técnica. Ninguno reportó formación en estudios universitarios.

Entrando al análisis sobre los diferentes componentes del estudio, se encuentran los resultados de la categoría de gestión humana, que es uno de los primeros aspectos de la relación que existe entre la administración y los trabajadores; al respecto, se evidenció que para los entrevistados ha sido, en general, buena y basada en el mutuo respeto: “La relación administración – asesores bar y cocina siempre ha sido basada en respeto y entendimiento” (entrevistado 1). No obstante, existen algunos trabajadores que consideran que esta relación se puede mejorar, sobre todo, en el aspecto de comunicación y comportamiento, ya que los entrevistados consideran que le faltaría una mayor atención a la administración en su trato con los trabajadores.

Una situación algo similar se presenta al indagar con los entrevistados la relación entre los trabajadores, en esta se destaca que se lleva a cabo bajo los mismos criterios de respeto, amabilidad y buen ambiente que debe estar presente en Bulgatta S.A.S. Igualmente, se identifica un trabajo colaborativo en la medida que ante situaciones que se presentan al interior de la organización, existe un interés por resolverlas: “La relación en general es agradable y de respeto. La mayoría de veces damos solución a lo que nos incomoda” (entrevistado 3).

Asimismo, se plantea que el ambiente laboral se fundamenta en evitar que les afecten los asuntos personales y en el respeto por el disenso: “Debido a que solo me concentro en lo laboral sin tener que entrar en conflictos personales o demás. Soy servicial con todos, respetuoso, ya que mi forma de pensar y ver las cosas es que todos somos iguales” (entrevistado 12). Aquí resulta de importancia reconocer un interés para que el trabajo se lleve a cabo bajo criterios de horizontalidad, es decir,

en donde las relaciones no buscan ser jerárquicas, sino de compañerismo y colaboración.

Continuando con la gestión humana se tocaron en las entrevistas los aspectos relativos a las condiciones laborales presentes en Bulgatta S.A.S., en particular sobre cuáles serían las preocupaciones de la empresa frente a las condiciones laborales de sus colaboradores. En primer lugar, los entrevistados plantearon más los aspectos que fortalecen las condiciones laborales, dentro de los cuales se destaca la puntualidad en los pagos y en la entrega de dotación, como un aspecto de interés de la organización para la motivación e incentivos. Como preocupaciones de la organización se menciona la necesidad de capacitación, del aseo en las áreas de trabajo y de la falta de implementos para laborar de manera eficiente. Otra de las preocupaciones mencionadas tiene que ver con el ambiente laboral, representado en los problemas o tensiones presentes entre los mismos trabajadores, pues esto sí afecta la gestión humana y la mejora continua en la atención de los clientes. Aun así, no se especificó, por los entrevistados, cuáles eran ese tipo de tensiones, pero sí se relacionaban con confundir las relaciones laborales con las personales, es decir, en no saber diferenciarlas como parte de la convivencia que debe estar presente.

En esta misma medida, al indagar sobre cuáles serían las condiciones laborales que la organización desatiende, se mencionan múltiples aspectos que sí afectan la gestión humana. Uno de ellos corresponde a las condiciones inadecuadas de las zonas de descanso, sobre todo cuando los trabajadores deben alimentarse: “Un poco de atención en el lugar de descanso de los trabajadores, ya que no cuentan con las condiciones adecuadas. Mejorar el lugar a la hora del almuerzo. No se cuenta con un comedor. Implementos necesarios de seguridad” (entrevista 1). Esto evidenciaría que la administración de Bulgatta S.A.S. no cuenta con el debido espacio o instalaciones, para que los trabajadores puedan descansar con la debida comodidad, pues esto facilitaría o aliviaría la carga laboral que tienen actualmente.

A lo anterior se suma que no hay una debida atención en los horarios extensos, dado que los trabajadores deben asumir horas extras que no son tenidas en cuenta: “Considero que se presentan jornadas horarias bastante movidas, las cuales te

llegados casos tenemos que asumir con responsabilidad. Horas extras, las cuales no se toman con conciencia ni son percatarlas por administración” (entrevistado 12). Este es uno de los aspectos más recurrentes por los trabajadores, con lo cual se pondría en evidencia la excesiva carga laboral que puede rendir negativamente en su motivación para trabajar y que es desatendido por la organización.

Otro de los aspectos que es percibido por los trabajadores que podrían ser desatendidos por la organización, pues a esta no le genera preocupación, es el relativo al escaso tiempo para lograr una vida social grata, pues los trabajadores consideran que la mayor parte de su tiempo se lo dedican a Bulgatta S.A.S., pero no existen tiempos para que entre estos puedan tener vida social en medio del momento de descanso de sus laborales: “En la vida social que el empleado desea tener, en la comodidad del empleado y en facilitarle o aligerar cargas” (entrevista 7). Son, entonces, largas jornadas de trabajo que conllevan a desmejorar sus condiciones laborales, las cuales son desatendidas por la organización.

No obstante, se debe decir que esta percepción no es totalmente generalizada en los trabajadores, dado que algunos consideran que existen condiciones laborales óptimas, sobre todo, porque se hacen los pagos de manera cumplida y a satisfacción: “En esta empresa todos estamos contentos porque nuestro pago es al día y siempre bien remunerado” (entrevistado 16). En estos casos, los trabajadores centran su interés, principalmente, en el aspecto económico, dejando de lado lo relativo a las condiciones laborales específicas, a las cuales no le dan ningún interés en mencionar.

Continuando el análisis de los resultados de las entrevistas sobre la gestión humana en los trabajadores de Bulgatta S.A.S., se encuentra el tema de la capacitación y formación para el desempeño de sus respectivos oficios. En dicho sentido, se considera que existe un consenso general sobre el permanente interés en la organización por capacitar y formar a sus trabajadores, dado que estas actividades son frecuentes o constantes y abordan diversos aspectos: “Claro, mensualmente la hay para evitar riesgos tanto físicos y laborales (eso es excelente)” (entrevistado 9); “claro que sí, frecuentemente asistimos a formaciones éticas de acuerdo a las competencias efectuadas” (entrevistado 10).

Existe, entonces, una percepción de la organización en capacitar permanentemente, para que el cargo que se ejerza sea siempre mejor, para que sea un buen servicio. En esta línea, se sugiere que dichas capacitaciones no sean teóricas y básicas, sino que impliquen aspectos prácticos y aborden diversidad de temas: “Considero que las capacitaciones deberían tener más actividades prácticas con profesionales para entender y poner en práctica nuevos conocimientos de diversos temas” (entrevistado 12).

Sobre estas consideraciones, se indagó con los trabajadores los niveles de comunicación de estos con la administración, y se destacó que está en un buen nivel, que es asertiva, clara y precisa, que existe una “buena disposición para escucharnos” (entrevistado 11). Para la mayoría de los entrevistados es suficientemente buena, llegando a señalarla de excelente, aun cuando se plantea que “podría mejorar” (entrevistados 4 y 7). Esto permite comprender que los niveles de comunicación de los superiores hacia sus subordinados deben estar en constante revisión, para que se mantenga en el punto actual y que, de ser necesario, se establezcan mecanismos que permitan la mejora continua.

Finalmente, cuando se indagó sobre los aspectos que se deberían mejorar para el desempeño de su cargo, no hay duda de lo mencionado por los entrevistados en el tema de la capacitación. Esto significa que la mejora en el ejercicio del cargo depende en gran medida de llevar a cabo procesos de capacitación, dado que esto se va desarrollando de manera permanente: “Hay mucho por mejorar, pero lo vamos haciendo a la medida que nos vamos capacitando” (entrevistado 16).

De otro lado, respecto a la categoría de calidad de vida, se indagó con los entrevistados sobre los aspectos a mejorar para lograr una vida saludable, y se encontró que son múltiples las perspectivas que se requieren fortalecer. De estas, la más mencionada es la relativa al tema de la alimentación: “Tener una mejor alimentación y más tiempo para poder comer” (entrevistado 7), “comer sano” (entrevistado 8), “comer saludablemente” (entrevistado 10). Se considera un aspecto que incide notablemente en la salud de los trabajadores, especialmente, porque la condición de ser un restaurante implica que estos deban alimentarse en horas

distintas a las que normalmente se hace, ya que es el momento en que están prestando el servicio.

Por ello se plantea esta preocupación en varios entrevistados: “Tener mejor alimentación, pero es muy complicado acá” (entrevistado 6), “yo creo que con respecto a los horarios de la comida y el descanso” (entrevistado 16). Como se podrá comprender, el servicio prestado es de alimentación, luego la mayoría de los trabajadores se encuentran preparados para trabajar en este rango de horario de mediodía, aun cuando esto puede generar desórdenes alimenticios.

Pero la alimentación no es el único aspecto por mejorar de los entrevistados, pues señalan también aspectos como la disciplina personal en hacer ejercicio, lectura, hacer más vida social, estudiar y dormir bien. No obstante, el tema del tiempo se convierte en una de las barreras mencionadas, pues consideran que el trabajo lleva a que no les alcance para realizar otras actividades y poder tener una vida saludable.

Precisamente, al averiguar sobre la manera en que aprovechan el tiempo libre los trabajadores de Bulgatta S.A.S., se mostró que son varias las actividades que identifican como es el ejercicio y el deporte, el estudio y el compartir la vida social con el círculo familiar más cercano: “Terminando mis estudios y adquirir nuevos conocimientos sobre mi trabajo, para que día tras día tenga nuevas actitudes y pueda reflejar mejor atención y comportamiento” (entrevistado 12). Llama la atención la queja permanente sobre la falta de tiempo para poder cumplir con actividades y para aprovechar el tiempo libre, pues consideran que es muy poco el que tienen: “Poco tiempo para tener recreación y estudio” (entrevistado 9); “sería bueno tener tiempo para estudiar, pero me queda muy poco tiempo, son horarios extensos” (entrevistado 13); “a veces el tiempo no nos ayuda para realizar otras labores” (entrevistado 16).

Ahora, al indagar sobre qué actividades nuevas debe implementar para mejorar la calidad de vida, se mencionan actividades relacionadas con la formación y la capacitación, pero especificando, en algunos casos sobre aprender inglés: “Aprender inglés, tener la posibilidad de hacerlo” (entrevistado 7), “me gustaría capacitarme para mejorar mi servicio como asesor, ya que me gusta lo que hago” (entrevistado 13),

“continuar mis estudios superiores, continuar haciendo ejercicios” (entrevistado 6). Pese a este interés, se impone el tema de la barrera de tiempo, porque no se tiene o porque “es muy difícil” (entrevistado 9). Además del estudio, se encuentra también la idea de la salud física, del ejercicio como un elemento que posibilita fortalecer la calidad de vida: “Ejercicio, actividades recreativas para poder distraerme y no refundir lo personal con lo laboral” (entrevistado 12), “hacer ejercicio y capacitarme” (entrevistado 3) y “le quiero hacer un poco más de ejercicio para no volverme sedentario” (entrevistado 10).

Finalmente, se mencionan, en menor medida, otras alternativas para mejorar la calidad de vida, entre ellas se encuentra la necesidad de una nueva fuente de ingresos, aprender a tocar guitarra, jugar tenis, poder dormir más y estar tranquilo, entre otros. Esto muestra que son actividades que propenden, en algunos casos, por el desarrollo personal, por superar la situación actual en la que se encuentran viviendo.

En último lugar, se encuentra la categoría de compromiso y servicio al cliente, en la que se indaga inicialmente por la prestación del servicio, se detecta que existe una fuerte tendencia a catalogarlo como bueno y excelente y que se ve reflejado en la respuesta de los clientes: “Bueno, se atiende y cumple las inquietudes y exigencias de cada cliente a cabalidad” (entrevistado 1), “bueno, el testimonio de la experiencia de la gente lo confirma” (entrevistado 3), “muy bueno, la calidad del servicio y comida se brindan con la mayor fuerza y dedicación” (entrevistado 9), “buena, porque se les brinda la atención con respeto, educación y claridad” (entrevistado 12). También se cataloga como bueno el servicio por el nivel de los trabajadores: “Bueno, se les trata como lo que son. Lo más importante, se les ofrece un buen servicio, una excelente experiencia y se les habla con sinceridad” (entrevistado 5), “la verdad pienso que mis compañeros dan un excelente servicio a su mayor capacidad” (entrevistado 2).

Estas respuestas muestran que subyace un compromiso de la organización en su conjunto por preservar la calidad del servicio, tanto en la experiencia del cliente, como en lo que se observa con los trabajadores entre sí. Aun así, un grupo menor de trabajadores considera que se requiere mejorar, mencionan que una de las razones

es la alta rotación de los trabajadores, lo que conlleva a que se requiera tiempo de adaptación a las prácticas que se llevan a cabo.

Por último, se preguntó sobre las actividades que debe realizar personalmente o la organización para mejorar la prestación del servicio, al respecto se destacó que la capacitación resulta fundamental y se debe extender a la mayoría de áreas comprometidas con dicho servicio: “Actividades de formación, algo semanal donde ellos, todas semanas, aprendan algo sobre su trabajo, etiqueta, servicio, márquetin” (entrevistado 17), “más capacitaciones sobre vinos y protocolo y de pronto una persona extra para los días de demasiado boleo” (entrevistado 2).

De los resultados anteriormente mencionados, se identifican como aspectos básicos a mejorar la relación de la administración con los trabajadores, específicamente, fortalecer la calidad de vida frente a los niveles de comunicación, destacando la necesidad de consolidar relaciones de horizontalidad (compañerismo y trabajo colaborativo) entre los diversos cargos. Igualmente, el ambiente o condiciones de trabajo y de descanso, dado que no se cuenta con zonas especiales de descanso y consumo de alimentos para los trabajadores, lo cual genera un ambiente de trabajo no deseado. También, la remuneración de los trabajadores, quienes tienen altas jornadas de trabajo y las mismas, en su mayoría, no son reconocidas como horas extras. A lo anterior, se suma la necesidad de profundizar en los procesos de capacitación y formación, dado que se presenta una alta rotación de personal, lo que exige una permanente intervención de la administración, a fin de capacitar y formar a los trabajadores que ingresan a laborar.

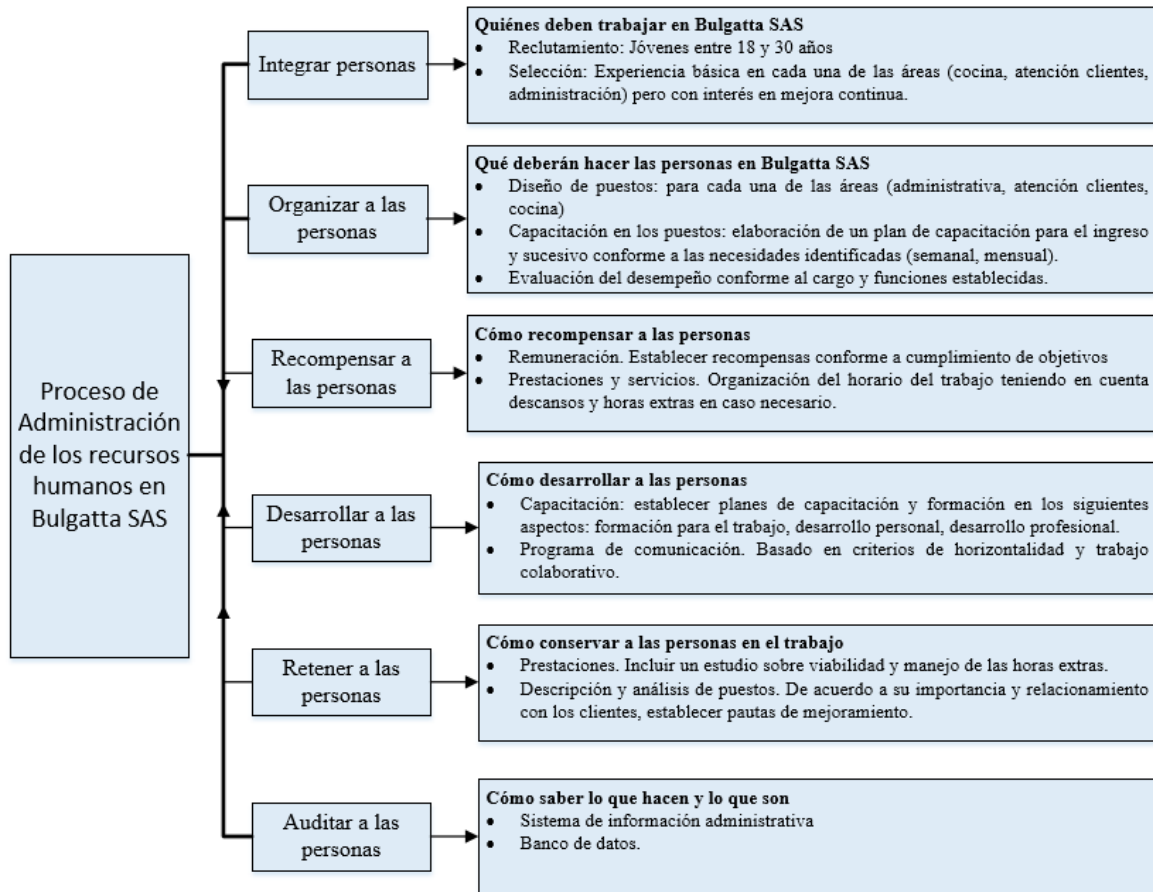
A estos aspectos se suma la necesidad de aplicar estrategias para impulsar el desarrollo personal de los trabajadores, debido a que las actividades laborales les ocupan la mayor parte del tiempo y no encuentran opciones o espacios para este aspecto. En suma, son múltiples elementos que se deben fortalecer partiendo de que la mayoría de los trabajadores son personas jóvenes que no tienen una mayor experiencia laboral, como tampoco han consolidado una formación más allá de la secundaria o estudios técnicos.

MODELO DE GESTIÓN HUMANA BULGATTA S.A.S.

Conforme a los resultados obtenidos, se propone el desarrollo de un modelo de gestión humana para Bulgatta S.A.S. orientado a fortalecer la calidad de vida de los trabajadores, tomando como base el modelo desarrollado por Chiavenato (2009). Para este autor, la gestión humana se entiende como un proceso en el que están presentes los trabajadores como clientes internos, luego la idea es que los recursos humanos, con los cuales cuenta la organización, pueden fortalecerse para mejorar la calidad de vida. En dicho sentido, este modelo que se propone debe tener en cuenta que se debe orientar en las estrategias para fortalecer los niveles de comunicación entre los trabajadores, el cual debe estar basado en la horizontalidad y el trabajo colaborativo; en crear condiciones laborales que permitan espacios para el buen descanso en medio de la jornada y acceso a una alimentación sana y, por último, en consolidar los procesos de formación y capacitación.

En dicho sentido, se considera que se debe aplicar el modelo de administración de los recursos humanos de Chiavenato (2009), cuya base se encuentra en ser procesos, pero que, dado el análisis de Bulgatta S.A.S., se orienta en mejorar la calidad de vida de los clientes internos, esto es, sus trabajadores (ver figura 1).

Figura 3. Elementos del proceso de administración de recursos humanos en Bulgatta S.A.S.



Fuente: adaptado de Chiavenato (2009).

Con esta propuesta planteada en la figura 3 se pretende llevar a cabo un modelo de mejora de la calidad de vida basada en procesos, en el que se toman en cuenta las debilidades o vacíos en Bulgatta S.A.S. Los aspectos que se incluyeron con mayor fuerza son los relativos a superar el bajo nivel de comunicación entre la administración y los trabajadores, alcanzar relaciones laborales basadas en la horizontalidad, el compañerismo y el trabajo colaborativo, mejores condiciones ambientales de trabajo, remuneración y consolidar la capacitación y formación.

Con esta propuesta se pretende destacar que es un modelo de gestión humana basada en procesos y tiene su génesis desde el mismo momento en que el trabajador se vincula a la organización. Son procesos impulsados desde la administración, la cual tiene, como uno de sus ejes, la proporción de valor en las relaciones humanas, la mejora continua y la realización de servicios al interior de Bulgatta S.A.S. Al estar

basada en procesos, se precisa que los comportamientos de los trabajadores interactúen para cumplir con el objetivo que se ha trazado para esta organización.

Parte del éxito de la aplicación de este modelo incluye la sensibilización de los líderes de Bulgatta, por la importancia de las personas al interior; es decir, aunque esta propuesta está basada en procesos de gestión humana, no funciona si quienes van a ejecutar en la interacción con las personas, sus líderes, no tienen consciencia de la responsabilidad que se les ha asignado, para que finalmente esto se lleve a cabo: esto es que el área de gestión humana debe acompañar a los líderes constantemente, con el objetivo de que estos puedan enfocarse en lo importante, las personas que dirigen, y que esto sea una cultura del trabajo del día a día.

CONCLUSIONES

Del análisis realizado a la organización Bulgatta S.A.S. es posible concluir que se logró describir su actual modelo de gestión humana a partir de la percepción de los trabajadores. Inicialmente, se identificó que la mayoría de los trabajadores se encuentran en el rango entre los 26 y 35 años de edad, seguido de los 18 a 25 años de edad. Además, el rango de escolaridad es muy bajo, pues la mayoría tienen estudios básicos de educación secundaria, seguido de formación en estudios técnicos. Se concluye que son trabajadores con formación básica muy baja y con poca experiencia laboral, lo cual puede incidir en las posibilidades de desarrollo laboral al interior de la organización, dado que no existe un nivel de experiencia y formación que decante en trabajar en el sector de alimentos.

Asimismo, se encontraron fortalezas a consolidar y debilidades a superar. Dentro de las fortalezas se puede mencionar como más relevantes que, a nivel general, existe una relación buena y de mutuo respeto entre la administración y los trabajadores; puntualidad en los pagos de salarios y la dotación. Asimismo, dentro de las debilidades encontradas en Bulgatta S.A.S., se menciona la necesidad de una mayor capacitación; problemas de aseo en áreas de trabajo y falta de implementos para laborar de manera eficiente; condiciones inadecuadas de las zonas de descanso y la ausencia de un comedor para los trabajadores; trabajo de horas extras que no son reconocidas y llevan a un exceso de la carga laboral y, por último, necesidad de un mayor trabajo colaborativo y relaciones laborales de horizontalidad.

Si bien existe un consenso en las entrevistas que hay un interés de la organización por capacitar y formar a sus colaboradores, la conclusión a la que se llega es que la alta rotación conlleva a que esta capacitación no sea efectiva, puesto que no se logra canalizar en el servicio al cliente. Por ello, resulta válido que la estrategia de formación y capacitación deba ir acompañada del proceso de retener a las personas. Pero esto es posible siempre y cuando se elabore un plan de gestión humana que posibilite esta permanencia del trabajador, lo que implica incluir los demás procesos mencionados: organizar las personas, recompensarlas, mecanismos para desarrollarlas en capacitación y mecanismos de comunicación y una capacidad para auditar personas.

Dados los anteriores elementos, se concluye que se requiere un modelo de gestión humana, para lo cual se propone el desarrollado por Chiavenato (2009), el cual se basa en procesos de desarrollo de los recursos humanos. En este modelo los procesos están orientados a fortalecer al cliente interno, es decir, a los trabajadores; luego, parte desde el mismo proceso de ingreso de estos colaboradores hasta llegar a procesos de auditoría o evaluación de los mismos. De igual manera, este modelo implicó incluir aspectos precisos mencionados por los mismos trabajadores, entre ellos: reforzar los niveles de comunicación, fortalecer las relaciones laborales hacia la horizontalidad, es decir, promover el compañerismo y el trabajo colaborativo; impulsar zonas o áreas especiales para mejorar el medio ambiente y las condiciones de trabajo, entre ellas, el descanso y el consumo de alimentos por los trabajadores; revisar los criterios asumidos en la remuneración de los trabajadores, teniendo en cuenta las horas extras y el elevado número de horas trabajadas y, por último, en profundizar los procesos de capacitación y formación, recalcando que no será únicamente en su función o cargo, sino también en jornadas de formación sobre desarrollo personal y profesional.

Con lo anterior, se puede concluir que la propuesta de modelo de gestión humana en Bulgatta S.A.S. coadyuva, de manera importante, en mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sobre todo, porque se hizo a partir de la percepción que tienen estos en relación con la administración de la organización. Así, se tomaron en cuenta aspectos como la gestión humana, la calidad de vida y el compromiso y servicio al cliente. Esta propuesta permite consolidar una visión de la gestión humana basada en procesos, en cuyo eje central se encuentra el cliente interno, los trabajadores, pero con evidente proyección hacia el objetivo central de la organización, como son los clientes externos, quienes son los que determinan la continuidad de Bulgatta S.A.S.

REFERENCIAS

- Armas, Y. M., Llanos, M. P., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad Ecotec. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Bustamante, D. C., & Such, M. S. (2017). Perfiles y competencias del sector gastronómico español. *Revista de Estudios de Juventud*, 118, 161-172. https://www.injuve.es/sites/default/files/2018/29/publicaciones/11._perfiles_y_competencias_del_sector_gastronomico_espanol.pdf
- Cubas, K., Mejía, W. R., Ruiz, S., Toribio, R. R., & Yuncar, M. Z. (2020). *Plan estratégico de recursos humanos para una empresa de restaurantes en proceso de internacionalización*. Universidad del Pacífico. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3369/Cubas%2C%20Katiushka Trabajo%20de%20investigaci%C3%B3n Maestria 2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3369/Cubas%2C%20Katiushka%20Trabajo%20de%20investigaci%C3%B3n%20Maestria%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). *Encuesta anual de servicios (EAS). Año 2020*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/boletin tecnico EAS 2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/boletin_tecnico_EAS_2020.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales. Medellín-Antioquía*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220726-info_dane-medellin-antioquia.pdf
- Duque, L. S. (2021). *Impacto de la pandemia COVID 19 en el sector de restaurantes de Girardot, Cundinamarca*. Universidad Piloto de Colombia. Programa de Administración Turística y Hotelera. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10120/IMPACTO%20DE%20LA%20PANDEMIA%20COVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Echeverri, L. I. (2007). *Proceso de gestión humana vs. acoso laboral*. <file:///C:/Users/usuario/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/b3419df5-acd6-41ab-b256-eaeac3ae1757/Dialnet-ProcesosDeGestionHumanaVsAcosoLaboral-2668706.pdf>

- Farfán, L. A., & Sánchez, N. M. (2021). *Impacto financiero pos pandemia por COVID 19 en el sector gastronómico en el barrio La Macarena*. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Facultad de Administración y Economía. <https://repositorio.unicolmayor.edu.co/bitstream/handle/unicolmayor/3512/10.%20Farfan.pdf?sequence=14&isAllowed=y>
- Floristan, J. (05 de diciembre de 2016). Las 7 claves en la gestión de los recursos humanos de un restaurante. *Diego Coquillat. El Periódico Digital de los Restaurantes*. <https://www.diegocoquillat.com/las-7-claves-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos-de-un-restaurant/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 5 ed. Mc Graw Hill.
- García, L. M., & Mejía, J. C. (2018). *Investigación y propuesta para el área de gestión humana en la organización Makaia*. [Tesis de Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano, Universidad EAFIT.]. Repositorio institucional Universidad EAFIT, <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13717>
- Heymann, M. (20 de enero de 2019). Prestación de servicios en una economía con escasez de mano de obra. *Hotel Executive*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Censos económicos 2019. La industria restaurantera en México*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf
- Jiménez, F., & Mariño, I. L. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *Dominio de las Ciencias* 4(3), 449-465. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/497773>
- Madurga, C. (2018). *La estrategia de recursos humanos en un restaurante con Estrella Michelin*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria]. Repositorio institucional de la Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/35966/TFG-O-1598.pdf?sequence=1>

- Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenés*, 31(54), 193-226. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479548635010>
- Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>
- Nieto, N. (2012). *Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en las Arenas de Valencia*. [Trabajo de Fin de Curso, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio institucional de la Universidad de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/27209/TFC%20NAIARA%20Nieto%20MENGOD.pdf?sequence=1>
- Niño, B. A., Cruz, A. X., Díaz, C. J., Sterling, K. M., & Uribe, W. (2021). *Diseño de programa de capacitación de seguridad y salud en el trabajo en el Restaurante Milanys del corregimiento del Caguán Huila para el primer semestre del año 2022*. [Trabajo de Grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Programa de Administración de Empresas]. Repositorio de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43583/Ancru.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ovalle, A. M., & Pérez, Y. M. (2022). *Caracterización de riesgos laborales a los cuales están expuestos los empleados de empresas. Expendedores de alimentos preparados servidos a la mesa en el norte de la ciudad de Tunja*. [Trabajo de Grado, Politécnico Grancolombiano]. Repositorio institucional del Politécnico Grancolombiano. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6761/CARACTERIZACION%20DE%20RIESGOS%20EN%20SECTOR%20RESTAURANTERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Páez, L. C., & Vera, A. (2020) *Gestión humana por competencia, caso de estudio: hotel Santa Catalina del municipio de San Gil – Santander*. [Trabajo de Grado, Universidad de la Costa, Administración de Empresas]. Repositorio institucional de la Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7128/Gesti%C3%B3n%20humana%20por%20competencia%20caso%20de%20estudio%20hotel%20santa%20catalina%20del%20municipio%20de%20san%20gil%20santander.pdf>

20humana%20por%20competencia%2C%20caso%20de%20estudio.%20hot
el%20Santa%20Catalina%20del%20municipio%20San%20Gil%20-
%20Santander.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Prieto, R., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8(2), 1-13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028117>
- Reyes, G. B. (2015). *Análisis de los recursos humanos en el sector de la restauración valenciano*. [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Valencia]. Repositorio institucional de la Universitat Politècnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/62156/Bustamante%20-%20AN%C3%81LISIS%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS%20EN%20EL%20SECTOR%20DE%20RESTAURACI%C3%93N%20VALENCIA%20NO.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, D. R., Granados, P., & Velandia, S. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios. *Criterio Libre*, 13(22), 153-171. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/133>
- Tonon, R. (02 de febrero de 2022). Crisis de personal: los restaurantes al fin ponen el foco en sus empleados en 2022. *Finedining Lovers*. <https://www.finedininglovers.com/es/noticia/crisis-de-personal-restaurantes-pandemia>
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs. *Universia Business Review*, 29, 116-130. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43317992007.pdf>
- Werther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. 3^o ed. Mc Graw Hill. <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. FORMULARIO DE ENTREVISTAS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN HUMANA

| MODELO DE GESTIÓN HUMANA EN CALIDAD DE VIDA EN BULGATTA S.A.S. A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES | | | | | | | | | |
|--|--|----------------|--------------|--------------|-------------|------------|------------|------------|------------------|
| Área – Dependencia/Cargo (No escriba su nombre, únicamente el cargo desempeñado) | | | | | | | Fecha: | | |
| | | | | | | | DD | MM | A A A A |
| Género | | Escolaridad | | | | Edad | | | |
| Hombre | Mujer | Secun daria | Pregra do | Posgra do | Técnic o | 18 a 25 | 26 a 35 | 36 a 48 | + 4 9 |
| <p>Con el presente instrumento de investigación se pretende caracterizar el modelo de gestión humana existente en Bulgatta S.A.S., a partir de la percepción de los trabajadores, con el fin de proponer un modelo que contribuya a su calidad de vida. Las opiniones aquí expresadas serán utilizadas únicamente con fines académicos y se respetará la privacidad respecto a la misma empresa.</p> <p>Por favor, lea cada uno de los enunciados y responda de acuerdo con su criterio.</p> | | | | | | | | | |
| | ÍTEMS | | Respuesta | | | | | | |
| | Gestión humana | | | | | | | | |
| 1. | ¿Cómo considera que ha sido la relación de la administración en el trato con los trabajadores? | | | | | | | | |
| 2. | ¿Cómo considera que es su relación de trabajo con los demás trabajadores? | | | | | | | | |
| 3. | ¿En qué aspectos hay preocupación de la empresa por las condiciones laborales de los trabajadores? | | | | | | | | |
| 4. | ¿En qué aspectos NO hay preocupación de la empresa por las condiciones laborales de los trabajadores? | | | | | | | | |
| 5. | ¿Existe capacitación y formación de la empresa para el oficio que desempeñó? Explique su respuesta, sea positiva o negativa. | | | | | | | | |
| 6. | ¿Cómo considera que es el nivel de comunicación y relaciones con sus superiores? | | | | | | | | |

| | | |
|---|---|--|
| 7. | ¿Qué aspectos se deberían mejorar para el desempeño de su cargo? | |
| Calidad de vida | | |
| 8. | ¿Qué aspectos considero que se deben mejorar para alcanzar una vida saludable? | |
| 9. | ¿De qué manera aprovecho el tiempo libre para mi desarrollo personal?, (estudio, recreación, vida social). | |
| 10 | ¿Cuáles actividades nuevas requiero hacer para mejorar mi calidad de vida? | |
| Compromiso y servicio al cliente | | |
| 11 | ¿Cómo considera que se presta actualmente el servicio por parte de la empresa a los clientes?, (bueno, malo, regular), explicar la respuesta. | |
| 12 | ¿Qué aspectos o actividades debe realizar o mejorar la empresa para prestar un mejor servicio al cliente? | |