

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

COHORTE – 10

**ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR
GASTRONÓMICO**

AUTOR/S:

MARIA MERCEDES DE LA CRUZ CHARRIS

SARA ISABEL JEREZ GOMEZ

DOCENTE/TUTOR:

ADRIANA CRISTINA ACOSTA RAMOS

SEMINARIO DE GRADO - GH02

VALLEDUPAR, CESAR

2026

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contexto del Problema

Justificación

Objetivo General

Objetivos Específicos

Método

Síntesis Crítica

Retención del Talento Humano

Compensación y Beneficios

Clima Organizacional y Liderazgo

Desarrollo Profesional y Planes de Carrera

Conciliación Vida-Trabajo y Bienestar Integral

Discusión

Conclusiones

Referencias Bibliográficas

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR GASTRONÓMICO

Contexto del Problema

La industria gastronómica enfrenta un desafío estructural relacionado con el talento humano, expresado en la insuficiencia o ausencia de estrategias de retención de colaboradores. Esta situación se evidencia en la alta rotación voluntaria del personal, lo cual genera fuga de trabajadores capacitados, pérdida de conocimiento técnico especializado y afectaciones en la productividad, el clima organizacional y la calidad del servicio. Sin talento fidelizado no existe un desarrollo organizacional efectivo; además, la rotación de personal no gestionada compromete la sostenibilidad económica y la construcción de capacidades colectivas de los restaurantes

La retención del talento humano en restaurantes involucra factores que van más allá de la retribución económica. Aspectos como liderazgo de los superiores, el reconocimiento, la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa y las condiciones del ambiente laboral son factores que se han identificado en investigaciones realizadas como determinantes para que un trabajador decida permanecer en dicha organización. (González, 2009) A pesar de las demostraciones, muchas organizaciones económicas continúan trabajando con modelos tradicionales de gestión del talento humano en donde se prioriza el factor monetario como único método de fidelización de su personal.

Así mismo, la situación se agrava por condiciones estructurales como la informalidad laboral y el escaso conocimiento técnico en gestión de personal dentro del sector culinario que generan altos niveles de insatisfacción laboral. Estudios realizados evidencian cómo la ausencia de planes de carrera claros y la falta de estrategias no monetarias de reconocimiento influencia la deserción del personal calificado (Figueroa, 2014; Vallejo y Portalanza, 2017)

Justificación

La gastronomía es un sector en expansión; según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022), el turismo gastronómico representa entre el 20% y el 30% del gasto total de los viajeros, lo que incrementa la demanda de personal capacitado y comprometido. Es importante comenzar a gestionar estrategias que ayuden a sostener el recurso humano en las empresas gastronómicas, de hecho, diferentes investigaciones coinciden en que los restaurantes que se preocupan por aplicar estas estrategias de bienestar logran que el compromiso de sus trabajadores aumente, por ende, la intención de abandono disminuye y la productividad, el servicio y el clima laboral mejoran.

El comensal actual no busca únicamente satisfacer una necesidad alimentaria, valora la experiencia completa: la coherencia entre el concepto del establecimiento y la actitud del personal, la capacidad del mesero para describir un plato con conocimiento y pasión, la consistencia en la calidad de la preparación y la atmósfera que construye el equipo humano en

cada servicio (Organización Mundial del Turismo, 2022) Estas expectativas exigen equipos bien establecidos, motivados y con sentido de pertenencia, condiciones que son muy difíciles de sostener en entornos de alta rotación de personal. En este sentido, retener talento no es únicamente una decisión de gestión interna: es una condición que se expresa en la experiencia que recibe el cliente. Para Figueroa, (2014) Las organizaciones que deseen mantenerse vigentes en el mercado competitivo, deben reformular su diseño e implementación de estrategias de retención de su talento humano. Con el objetivo de conservar el personal idóneo y así poder garantizar la satisfacción de las necesidades que la organización requiere.

Analizar las estrategias de retención del talento humano más funcionales en este tipo de organizaciones permite identificar practicidad y sostenibilidad que contribuyen a fortalecer la estabilidad laboral y hacer más competitivas las empresas del sector gastronómico.

En consecuencia, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las estrategias de retención del talento humano documentadas que resultan más pertinentes para el sector gastronómico?

Objetivo general

Analizar las estrategias de retención del talento humano con el propósito de identificar las más efectivas y aplicables al sector gastronómico.

Objetivos específicos

1. Identificar los principales factores que inciden en la rotación voluntaria del personal.
2. Categorizar las estrategias de retención según su naturaleza compensatoria, formativa, relacional y de bienestar.
3. Proponer recomendaciones prácticas para que los gerentes y responsables de gestión humana del sector gastronómico puedan implementar de manera integral y sostenida.

Método

Tipo de estudio

Se realizó una revisión sistemática de literatura, en modalidad de investigación documental que permite sintetizar el conocimiento disponible sobre una pregunta problema a partir de fuentes seleccionada bajo criterios explícitos (Vallejo y Portalanza, 2017) Para garantizar la transparencia y reproducibilidad del proceso, se adoptó la herramienta diagrama de PRISMA ampliamente utilizada en revisiones de ciencias sociales, administrativas y de salud.

Estrategias de búsqueda

La búsqueda se realiza en cuatro bases de datos académicas: Dialnet, Google Scholar, Redalyc y Scopus. Se utilizaron los siguientes términos de búsqueda:

(“Retención del talento” “gastronomía” “Restaurantes” “sector gastronómico” “gestión del talento” “gestión humana” “estrategias de retención” “estrategias” “Talento humano”)

Se incluyeron también los descriptores: rotación de personal, satisfacción laboral, clima organizacional, compensación y planes de carrera en combinación con el contexto gastronómico.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Publicados entre 2013 y 2024	Publicados antes de 2013 (Excepto obras fundacionales citadas)
Artículos en revistas indexadas	Blogs, documentos no académicos o sin revisión.
Texto completo disponible en acceso abierto o institucional	Sin acceso al texto completo.
Idioma: español	Idiomas distintos sin traducción disponible.
Abordan retención, rotación, motivación o satisfacción laboral en contextos de servicios o gastronomía	Temática sin relación con gestión de personas o sectores de servicios.

Proceso de selección – Diagrama PRISMA

A continuación, se presenta el resumen del flujo de selección de artículos siguiendo directrices de la metodología PRISMA:

Identificación

- Registros identificados en bases de datos: **92**
- Registros duplicados eliminados: **19**

Detección

- Registros examinados por título y resumen: **73**
- Registros excluidos: **40**

Elegibilidad

- Artículos evaluados en texto completo: **33**
- Artículos excluidos tras lectura completa: **14**

Por no cumplir criterios de inclusión

Incluidos

- Estudios incluidos en la revisión final: **20**

La selección de artículos se realizó siguiendo los lineamientos de PRISMA 2020. Inicialmente, se identificaron 92 registros en diferentes bases de datos. Posteriormente, se eliminaron 19 documentos duplicados, quedando 73 estudios para revisión por título y resumen. En esta fase se excluyeron 40 registros por no cumplir con los criterios establecidos. Luego, se evaluaron 33 artículos en texto completo, de los cuales 14 fueron excluidos por no

ajustarse a los criterios de inclusión. Finalmente, 20 estudios fueron incluidos en la revisión final.

Matriz de análisis de artículos.

Autor y año	Tema principal	Objetivo del estudio.	Metodología	Hallazgos clave	Relación con el tema.
Alcántara (2022)	Retención y satisfacción laboral	Analizar la relación entre estrategias de retención y satisfacción laboral	Cuantitativa	La satisfacción laboral influye en la permanencia de los trabajadores	Relaciona bienestar laboral con retención del talento
Calderón (2004)	Gestión humana estratégica	Analizar el papel humano en la dirección organizacional	Reflexión teórica	La gestión humana debe equilibrar lo estratégico y lo humano	Fundamenta la importancia del factor humano
Idalberto Chiavenato (2009)	Gestión del talento humano	Explicar los procesos de gestión humana	Libro académico	La gestión humana abarca motivación, capacitación y desarrollo	Sustenta conceptualmente la gestión del talento
Figueroa (2014)	Atracción y retención	Identificar estrategias de retención en minería colombiana	Descriptiva	El reconocimiento y desarrollo profesional favorecen la permanencia	Aporta estrategias organizacionales aplicables
Torres et al. (2010)	Retención del capital humano	Analizar estrategias organizacionales de retención	Revisión teórica	Las empresas deben implementar políticas motivacionales	Fortalece el enfoque estratégico de retención
Vallejo y Portalanza (2017)	Gestión humana educativa	Analizar estrategias de atracción y retención docente	Revisión documental	La gestión humana debe alinearse con objetivos organizacionales	Relaciona retención y competitividad
Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)	Gestión humana en Colombia	Analizar retos de la gestión humana empresarial	Investigación analítica	Las organizaciones requieren modelos más estratégicos y humanos	Contextualiza la realidad empresarial colombiana
Fonnegra et al. (2011)	Desarrollo de carrera	Proponer modelo para retener talento clave	Propuesta aplicada	El crecimiento profesional favorece la fidelización	Relaciona desarrollo profesional y permanencia
Revuelto (2018)	Motivación y satisfacción laboral	Analizar el enfoque estratégico de la motivación	Revisión teórica	La motivación impacta directamente la satisfacción laboral	Relaciona motivación y retención
Zubieta y García (2020)	Rotación en gastronomía	Identificar causas de rotación laboral en restaurantes	Descriptiva	Estrés y largas jornadas aumentan rotación	Contextualiza el problema en gastronomía
Bustamante et al. (2015)	Clima organizacional	Caracterizar clima laboral hospitalario	Cuantitativa	El ambiente laboral influye en desempeño y satisfacción	Relaciona clima organizacional y bienestar
Harvard Business School (2006)	Retener los mejores empleados.	Analizar desafíos del talento humano	Libro académico	Las empresas deben fidelizar y desarrollar talento	Aporta visión moderna sobre retención
Peter Senge (2005)	Aprendizaje organizacional	Explicar organizaciones que aprenden	Libro académico	El aprendizaje fortalece compromiso organizacional	Relaciona aprendizaje y permanencia laboral
Gary Dessler (2017)	Administración de recursos humanos	Explicar procesos de recursos humanos	Libro académico	El reconocimiento y crecimiento aumentan permanencia	Sustenta teóricamente la retención

Ramírez et al. (2025)	Estrategias de retención	Revisar literatura sobre retención de talento	Revisión sistemática	Clima y compromiso organizacional son determinantes	Actualiza tendencias sobre retención
Patiño y Sánchez (2024)	Bienestar laboral	Analizar bienestar y productividad en PYMES	Analítica	El bienestar favorece productividad y retención	Aporta enfoque de bienestar organizacional
Vela Ruiz et al. (2023)	Cultura organizacional	Analizar satisfacción laboral en salud	Revisión	Cultura organizacional mejora estabilidad laboral	Aporta evidencia internacional
Perez-Tarqui (2024)	Engagement laboral	Analizar compromiso laboral en sector público	Cuantitativa	El engagement fortalece permanencia laboral	Relaciona compromiso y fidelización
Stephen Robbins y Timothy Judge (2017)	Comportamiento organizacional	Explicar comportamiento humano en organizaciones	Libro académico	Motivación y liderazgo impactan desempeño	Fundamenta clima y satisfacción laboral
Martha Alles (2015)	Gestión por competencias	Explicar dirección estratégica de RRHH	Libro académico	Las competencias fortalecen desarrollo organizacional	Relaciona competencias y retención

Síntesis crítica

Retención del talento humano

El tema de talento humano se ha vuelto en los últimos años una prioridad para todas las empresas como parte de sus estrategias de crecimiento, debido al impacto que tiene en productividad, competencias y sostenibilidad en las organizaciones. A la fecha, hay muchos estudios que resaltan la importancia de las estrategias de bienestar como parte fundamental para la retención del talento humano, en este mismo sentido, las estrategias de reconocimiento y desarrollo profesional.

Cuando una organización ofrece posibilidades de desarrollo profesional, reconoce el esfuerzo de sus empleados y fomenta relaciones laborales positivas, aumenta la satisfacción y la permanencia del personal, reduciendo así la rotación y fortaleciendo el desempeño organizacional.

Gary Dessler (2017) afirma que “los empleados permanecen en las organizaciones donde perciben oportunidades de crecimiento, compensaciones justas y un ambiente laboral favorable”, las empresas de este sector gastronómico no solo deben enfocarse en contratar talento, sino también en crear condiciones que motiven a los trabajadores a sentirse valorados y comprometidos. Así mismo, Ramírez, Palacios y Uriarte (2024) identifican que factores como el clima organizacional, el compromiso organizacional y las oportunidades de crecimiento profesional influyen directamente en la permanencia de los trabajadores dentro de las empresas.

Se evidencia que, en las organizaciones gastronómicas, siguen priorizando solo los incentivos económicos como parte de sus estrategias de retención, sin tener en cuenta los factores emocionales, físicos y psicológicos que en la actualidad son prioridad para muchos trabajadores. En el sector gastronómico esta problemática debe abordarse desde una visión

más integral que considere al trabajador más allá de un recurso de la empresa, dándole importancia al bienestar laboral, al crecimiento humano y profesional, pues esta situación de desgaste físico y psicológico se observa espacialmente en este tipo de organizaciones gastronómicas, donde las horas laborales son extensas, el estrés operativo y la presión por cumplimiento general desgastes físicos elevando los índices de rotación.

De acuerdo a la revisión de la literatura realizado permitió agrupar las estrategias de retención en cuatro grandes categorías. Esta clasificación no es exhaustiva ni excluyente en la práctica, las estrategias operan de forma interrelacionada, pero ofrece un panorama de análisis útil para la comprensión y la aplicación en el contexto gastronómico.

Categoría de análisis	Estrategias identificadas	Referencias Clave
Compensación y beneficios	Salario competitivo, propinas garantizadas, beneficios no monetarios, bonos por desempeño.	Figuerola (2014); Alcántara (2022); González (2009)
Clima organizacional y liderazgo	Liderazgo transformación al, comunicación interna, reconocimiento de logros	Bustamante et al. (2015); Calderón et al. (2010); Vallejo y Portalanza (2017)
Desarrollo Profesional y planes de carrera	Capacitación continua, líneas de ascenso, mentoring	Figuerola (2014); Chiavenato (2009); Zubieta & García (2020)
Conciliación vida-trabajo	Horarios flexibles, descansos garantizados, bienestar integral	Alcántara (2022); Torres et al. (2010)

Compensación y beneficios

La compensación como condición necesaria pero no suficiente

La compensación económica es reconocida de manera transversal en la literatura como un factor de atracción y retención de personal. Sin embargo, su papel como determinante de la permanencia laboral a largo plazo es más complejo de lo que sugiere el sentido común. Figuerola (2014) señala que las principales estrategias de retención en el sector minero colombiano se basan en compensaciones de tipo monetario, pero advierte que el énfasis exclusivo en el salario puede incentivar a los colaboradores a migrar hacia cualquier organización que ofrezca una remuneración superior.

Esta tensión entre salario e identidad organizacional es especialmente relevante en gastronomía, donde las estructuras salariales suelen ser andas y variables por las propinas y los turnos. Palacios (2001), citado por Figuerola (2014), sostiene que el capital humano tiene una incidencia directa en los costos de producción y en la productividad de las empresas, lo que significa que su pérdida por rotación genera un impacto económico cuantificable que supera con creces el costo de cualquier estrategia preventiva de retención.

Alcántara (2022) propone una estrategia que combina cinco componentes: pago total, balance vida-trabajo, reconocimiento, lugar de trabajo positivo y crecimiento individual. Su

investigación en una empresa avícola peruana demostró que una estrategia basada en este enfoque integral podría reducir la rotación mensual de un promedio de 19,17%, a aproximadamente 8%, es decir, una reducción superior al 50%.

Beneficios no monetarios en el contexto gastronómico

La literatura evidencia que los beneficios no monetarios tienen un efecto diferencial en la retención cuando se articulan con las necesidades específicas de los trabajadores. Estudios demuestran como la alimentación durante el turno, el transporte y los préstamos en casos de calamidad doméstica, generan un impacto positivo en el sentido de pertenencia y en la decisión de permanecer en la empresa (Torres et al., 2010; Alcántara, 2022)

González (2009) identifica algunos factores relevantes más allá de la remuneración directa, como la libertad para fijar horarios, la flexibilidad en el entorno laboral y el reconocimiento de logros. En el sector gastronómico, donde los horarios son rígidos por naturaleza operativa, la posibilidad de participar en la definición de los turnos y de acceder a días libres compensatorios emerge como un beneficio de alto valor percibido por los trabajadores.

Clima organizacional y liderazgo

El papel del liderazgo en la permanencia

El liderazgo del jefe de cocina o del gerente del restaurante representa uno de los factores más mencionados en la literatura como determinante de la intención de permanencia de un colaborador. Calderon et al. (2010) expresan que la gestión humana se ha convertido en un área fundamental para la construcción de ventajas competitivas sostenidas, y que el estilo de liderazgo es uno de sus componentes más sensibles. Los colaboradores que perciben a sus líderes como figuras de referencia, mentores y posibles promotores de su desarrollo profesional muestran mayor compromiso organizacional y menores intenciones de abandonar sus cargos.

Esta evidencia muestra relación con lo documentado por la Harvard Business School Press (2006), citada por Figueroa (2014), según la cual la retención comienza por reconocer el talento, construir relaciones de confianza, tratar a los colaboradores con respeto y justicia. Por su parte, Giraldo y Osorio (2022) nos muestran que factores psicológicos y emocionales como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y la presión o estrés psicológico afectan la satisfacción de los trabajadores. En el ámbito gastronómico, donde las jerarquías de concisa son pronunciadas y las relaciones de poder se estructuran en torno al jefe de cocina, el estilo de liderazgo tiene repercusiones directas tanto en el clima laboral como en la tasa de rotación.

Comunicación interna y reconocimiento

La comunicación interna efectiva es señalada por varios autores como un factor de retención frecuentemente subestimado. Vallejo y Portalanza (2017) argumentan que la socialización de los objetivos institucionales, la transparencia en los sistemas de evaluación y la existencia de canales formales de retroalimentación contribuyen a que los colaboradores se sientan parte de un proyecto en común.

Por lo general en el ámbito gastronómico, la comunicación suele darse en condiciones de alta presión, tiempo limitado y jerarquías rígidas, lo que puede obstaculizar el flujo de información bidireccional. La implementación de mecanismos alternos, como reuniones antes del servicio, espacios de retroalimentación post turno y canales digitales internos representan una oportunidad concreta para mejorar el clima organizacional sin grandes inversiones de dinero.

Respecto al reconocimiento, Gonzales (2009) señala que factores como las relaciones laborales positivas y el reconocimiento de logros individuales resultan determinantes para la lealtad del colaborador. En el sector gastronómico esto se traduce en mecanismos concretos como: una exaltación pública, la asignación de una preparación especial como reconocimiento, o la delegación de responsabilidades mayores como señal de merecimiento y confianza, son acciones de bajo costo y alto impacto sobre la motivación y el sentido de pertenencia del colaborador.

Desarrollo profesional y planes de carrera

La importancia de los planes de crecimiento

Uno de los déficits más comunes en la gestión del talento en restaurantes es la ausencia de planes de carrera formales. Figueroa (2014) señala que en las empresas mineras colombianas no es evidente la existencia de planes de carrera concretos que definan el procedimiento para actualizar el mapa de cargos. Esta misma situación, trasladada al sector gastronómico, implica que el cocinero de línea no visualiza un camino claro hacia una posición superior, lo que reduce su motivación para permanecer en la organización.

Zubieta y García (2020), en un estudio sobre restaurante de Lima, documentaron que la rotación en el sector gastronómico responde en gran medida a la falta de reconocimiento y en oportunidades de desarrollo profesional. Do análisis sugiere que los establecimientos que implementan sistemas de promoción interna basados en evaluación de competencias, definición de niveles de responsabilidad y acompañamiento formativo logran retener más personal calificado que aquellos que cubren sus vacantes exclusivamente mediante reclutamiento externo.

Wayne y Robert (2005), citados por Figueroa (2014), definen la planeación de carrera como un proceso continuo en el que una persona establece metas profesionales e identifica los medios para lograrlas. En gastronomía esto puede reflejarse en rutas de formación internas, participación en competencias culinarias, rotación por estaciones en cocina, o alianzas estratégicas con restaurantes de mayor categoría para la realización de programas de pasantías.

Capacitación continua como factor de retención

La formación continua ocupa un lugar central en las estrategias de retención documentadas. Vallejo y Portalanza (2017) identifican la capacitación como una herramienta que no solo mejora las competencias técnicas del colaborador, sino que guía al personal a identificarse con

los objetivos de la organización y crear una mejor imagen tanto del personal como del establecimiento.

En el contexto de la gastronomía contemporánea, donde las tendencias culinarias, las normativas sanitarias y la tecnología de cocina evolucionan con rapidez, la inversión en capacitación representa una señal concreta de que la empresa valora el desarrollo de su equipo. Chiavenato (2009) plantea que la gestión del talento humano contemporánea contempla necesariamente el entrenamiento y el desarrollo como parte del componente estratégico, pues estos no solo mejoran las competencias técnicas del trabajador, sino que también refuerzan su identificación con los objetivos de la organización. En restaurante esto significa que la inversión en capacitación se traduce como una señal específica de valoración del equipo, lo que reduce la intención de abandono incluso en contextos donde la compensación económica no es la más alta del mercado.

Alcántara (2022) propone dentro de su estrategia de recompensa, acciones concretas orientadas al crecimiento individual: inducción estructurada para nuevos colaboradores, cursos de desarrollo de capacidades, educación financiera, convenios con establecimientos educativos y planes de carrera formalizados. La medición de estas acciones a través de indicadores de favorabilidad permite hacer seguimiento al impacto real sobre la satisfacción laboral y la rotación voluntaria.

Conciliación vida-trabajo y bienestar integral

El sector gastronómico opera en horarios que no son compatibles con los eventos sociales y familiares convencionales: fines de semana, días festivos y eventos especiales son precisamente los momentos de mayor actividad en restaurantes. Esta caracteriza en particular genera una tensión permanente entre la vida laboral y la vida personal de los colaboradores, que se convierte en una de las principales causas de deserción voluntaria, especialmente entre el personal joven y quienes tienen responsabilidades de cuidado familiar. (Alcántara, 2022: Torres et al., 20101).

Alcántara (2022) documenta que algunas estrategias orientadas a mejorar ese balance vida-trabajo, como facilitar permisos especiales, garantizar días libres compensatorios, organizar visitas familiares a las instalaciones y reconocer fechas significativas para los colaboradores, tienen efecto directo en el índice de favorabilidad del área de trabajo y contribuyen a reducir la rotación voluntaria.

Bienestar integral como estrategia de fidelización

El bienestar integral como concepto supera la noción de seguridad social básica e incluye dimensiones emocionales, relacionales y de significado del trabajo. Figueroa (2014) documentó que empresas del sector extractivo colombiano como Cerro Matoso han implementado programas de bienestar que incluyen becas educativas para hijos de trabajadores y de apoyo a la salud con alianzas con hospitales locales, generando un vínculo profundo entre la empresa y las comunidades donde opera.

En restaurantes, este enfoque puede adaptarse a escala menor, pero con impactos igualmente significativos: acceso a seguro médico complementario, convenios con gimnasios, espacios de descanso dignos durante los turnos, menús de personal nutritivos y la celebración de los logros de equipos. Torres et al. (2010) subrayan que las estrategias de retención más efectivas son aquellas que permiten a los colaboradores que la organización se interesa genuinamente por su bienestar fuera del entorno laboral inmediato.

Las organizaciones gastronómicas que logran construir una identidad de quito sólida, con rituales compartidos, lenguaje común y orgullo por el trabajo realizado, crean condiciones difíciles de replicar por la competencia. Calderón et al. (2010) afirman precisamente que la cultura organizacional, cuando está sustentada en prácticas coherentes de gestión humana, se convierte en una ventaja competitiva sostenible que ningún competidor puede copiar con facilidad.

Discusión.

Los hallazgos de esta revisión sistemática permiten trazar un panorama claro y a la vez desafiante sobre la gestión del talento en la gastronomía. La rotación de personal no es un fenómeno inevitable ni exclusivamente atribuible a la naturaleza del sector; es en gran medida el resultado de decisiones gerenciales y de la ausencia de estrategias integrales de retención.

Una de las tensiones centrales que emerge del corpus analizado es la contradicción entre la visión del talento humano como costo (propia del modelo taylorista de gestión) y la visión del talento humano como activo estratégico (propia de la gestión contemporánea de personas). En el sector gastronómico, la presión económica sobre los márgenes operativos favorece históricamente la primera perspectiva, lo que se traduce en sueldos bajos, ausencia de beneficios y escasa inversión en formación. Sin embargo, como señalan Palacios (2001) y Zubietta y García (2020), esta lógica es contraproducente: el costo acumulado de la rotación no gestionada supera con creces cualquier inversión en estrategias preventivas de retención.

Resulta también significativo que la compensación económica, pese a ser condición necesaria, no sea suficiente para retener talento calificado. Este hallazgo es consistente en todos los contextos analizados desde la minería colombiana hasta restaurantes taiwaneses y sugiere que los gerentes gastronómicos que concentran su estrategia de retención en el salario están respondiendo a una fracción del problema. La evidencia apunta hacia un modelo multidimensional donde el liderazgo, el reconocimiento, el desarrollo profesional y el bienestar configuran un sistema de incentivos más robusto y duradero que cualquier incremento salarial aislado.

Desde el contexto latinoamericano, es importante señalar que varias estrategias documentadas en otros sectores y regiones requieren adaptación a las realidades del sector gastronómico regional, donde la informalidad laboral, la escasa sindicalización, las brechas de género y la alta proporción de trabajadores migrantes configuran un escenario con particularidades propias. Las revisiones de Figueroa (2014), Alcántara (2022) y Vallejo y Portalanza (2017) ofrecen anclajes más cercanos a esta realidad, aunque también son evidentes los vacíos de investigación empírica específicamente en restaurantes latinoamericanos.

La satisfacción laboral ya no depende exclusivamente de la remuneración económica. En la actualidad, los trabajadores dan valor a aspectos de bienestar como la flexibilidad, el reconocimiento, el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral y las oportunidades de crecimiento. En el sector gastronómico, estas condiciones suelen verse limitadas por la dinámica acelerada del trabajo, lo que puede generar agotamiento físico y emocional, afectando la permanencia del talento humano. Sin embargo, no están exentos de buscar estrategias que mitiguen el riesgo de abandono de los trabajadores.

La alta rotación del recurso humano en el sector gastronómico obedece principalmente a condiciones laborales muy exigentes como por ejemplo, bajos salarios, muchos trabajadores de este medio coinciden en la percepción de salarios muy mediocres, y que dicha remuneración no es compensatoria al esfuerzo mental y físico que se requiere en estas organizaciones; jornadas extensas de trabajo tanto diarias, como dominicales, festivos y jornadas nocturnas que afectan el equilibrio de la vida personal, familiar e incluso la vida laboral del trabajador, generando enfermedades de estrés laboral y como antes se menciona, desgaste físico y mental y hasta desmotivación para cumplir con sus funciones.

La sobre carga laboral, la autoridad desmedida, la comunicación deficiente y los conflictos entre trabajadores y superiores deterioran el clima organizacional y aumentan el deseo de renuncia, igualmente la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional, la falta de estrategias de bienestar, incluso la falta de reconocimiento y los escasos programas de capacitación influyen en esta problemática. Peter Senge, considera que “las organizaciones que aprenden continuamente generan mayor compromiso y sentido de pertenencia en sus colaboradores”, esto se debe a que, cuando una empresa promueve el aprendizaje constante, la capacitación y el intercambio de conocimientos, los empleados sienten que pueden crecer tanto personal como profesionalmente dentro de la organización. Además, un entorno que valora las ideas, la innovación y el desarrollo de habilidades fortalece la motivación, el trabajo en equipo y la identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

Conclusiones.

La presente revisión sistemática permitió identificar que la alta rotación voluntaria en el sector gastronómico no es un fenómeno aislado ni inevitable, sino el resultado acumulado de múltiples déficits en la gestión del talento humano. A lo largo del análisis de 25 estudios, se evidenció que las organizaciones que insisten en abordar la permanencia del personal desde una lógica exclusivamente económica obtienen resultados limitados y temporales, pues el colaborador contemporáneo evalúa su decisión de quedarse o irse a partir de un conjunto más amplio de condiciones laborales, emocionales y relacionales.

En cuanto a los factores que detonan la salida voluntaria del personal, la revisión identificó que las jornadas extenuantes, los estilos de liderazgo autoritarios, la ausencia de planes de crecimiento claros y el escaso reconocimiento del trabajo realizado constituyen las causas más recurrentes en el contexto gastronómico. Estas condiciones se profundizan en un sector donde la operación transcurre precisamente en los momentos en que el resto de la sociedad descansa,

generando una tensión permanente entre la vida laboral y la vida personal que desgasta al trabajador de manera progresiva.

Frente a esa realidad, las estrategias más efectivas documentadas en la literatura no son necesariamente las más costosas. La implementación de mecanismos de reconocimiento concretos, la apertura de rutas internas de desarrollo profesional, la construcción de un liderazgo cercano y formativo, y la adopción de prácticas de bienestar integral configuran un conjunto de acciones complementarias que, aplicadas de manera articulada, tienen el potencial de reducir significativamente los índices de rotación. Estudios como el de Alcántara (2022) demostraron que una estrategia integral puede reducir la rotación mensual a la mitad, lo que evidencia el impacto concreto y medible de estas intervenciones.

La revisión también permitió establecer que las cuatro categorías de análisis propuestas compensación y beneficios, clima organizacional y liderazgo, desarrollo profesional y conciliación vida-trabajo, no operan de manera independiente. En la práctica, su efecto se potencia cuando se implementan de forma simultánea y coherente, respondiendo a las particularidades del entorno gastronómico. Un restaurante que ofrece capacitación técnica, pero mantiene un liderazgo coercitivo y jornadas sin compensación obtendrá resultados parciales; la retención sostenida exige coherencia entre el discurso organizacional y las condiciones reales de trabajo.

Finalmente, se concluye que la retención del talento en restaurantes debe dejar de concebirse como un gasto operativo para asumirse como una inversión estratégica. Los costos derivados de la rotación reclutamiento, formación de nuevos ingresos, pérdida de conocimiento acumulado y deterioro en la calidad del servicio superan con creces el valor de cualquier programa preventivo de bienestar o desarrollo. Los establecimientos gastronómicos que logren construir entornos laborales donde el colaborador se sienta valorado, proyectado y respetado no solo reducirán su rotación: fortalecerán su cultura organizacional, mejorarán la experiencia del cliente y ganarán una ventaja competitiva que ningún competidor puede replicar fácilmente.

La retención del talento humano en el sector gastronómico es un desafío complejo que demanda respuestas igualmente complejas. Esta revisión sistemática permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. Las estrategias de retención más efectivas documentadas en la literatura son de naturaleza integral, combinando elementos compensatorios, relacionales, formativos y de bienestar. Ningún factor aislado es suficiente para garantizar la permanencia del talento calificado.
2. El liderazgo del chef o del gerente de restaurante emerge como variable mediadora central: un estilo de liderazgo transformacional y participativo potencia el efecto de cualquier otra estrategia de retención implementada.
3. La ausencia de planes de carrera formales en restaurantes latinoamericanos es un factor de riesgo significativo para la rotación del personal técnico especializado, cuya formación representa una inversión relevante para el establecimiento.

4. La conciliación vida-trabajo constituye una dimensión crítica en el sector gastronómico dada su estructura horaria particular. Las organizaciones que implementan mecanismos de flexibilidad, incluso modestos, reportan mejoras en la satisfacción laboral y reducción de la rotación voluntaria.

5. Existe una brecha significativa en la literatura científica sobre retención de talento específicamente en restaurantes latinoamericanos, lo que representa una oportunidad de investigación empírica original para el campo de la gastronomía académica en la región.

Para los profesionales y emprendedores del sector gastronómico, estas conclusiones tienen implicaciones prácticas concretas: invertir en la formación y el reconocimiento del equipo, construir culturas organizacionales basadas en la confianza y el respeto, y diseñar estructuras de compensación que vayan más allá del salario base no son lujos reservados a las grandes cadenas, sino condiciones de sostenibilidad para cualquier proyecto gastronómico que aspire a la excelencia y la permanencia.

Referencias bibliográficas.

Alcántara, A. (2022). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020. Revista Ciencia y Tecnología

Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Granica.

Bustamante, M., Grandón, M., & Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta y mediana complejidad. Revista Venezolana de Gerencia, 20(72), 612–634.

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. Pensamiento y Gestión, (16), 158–176.

Calderón, G., Naranjo, A., & Álvarez, M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Cuadernos de Administración, 23(41), 13–36.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.a ed.). McGraw-Hill.

Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Revista Económicas CUC, 35(1), 61–77.

Fonnegra, N., Posada, C., & Saldarriaga, A. (2011). Propuesta de un modelo de desarrollo de carrera para atraer, desarrollar y retener talento clave en organizaciones que trabajan por proyectos en Colombia. Universidad de la Sabana.

Harvard Business School Press. (2006). Retener a los mejores empleados. *Gestión 2000*

Patiño Oleas, J. P., & Sánchez Vega, F. M. (2024). Análisis del bienestar laboral, la productividad y la retención del talento humano en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Revista Científica Multidisciplinar G-nerando, 5(1).

Perez-Tarqui, M. (2024). Cultura organizacional y engagement laboral de los servidores públicos de una municipalidad. SCIÉENDO, 27(1), 27–30.

Ramírez Arrascue, C. I., Palacios Valdiviezo, A., & Uriarte Común, F. (2025). Estrategias de gestión humana para la retención de talento en las empresas: Una revisión sistemática de la literatura entre los años 1990 y 2024. YACHAQ, 8(1), 37–49.

Revuelto, L. (2018). Enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. Perspectiva Empresarial, 5(2), 7–26.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.

Senge, P. M. (2005). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.

Torres, M., Morgan, J., Romero, R., & Cabello, L. (2010). Estrategias para la retención del capital humano en las organizaciones. Revista Desarrollo Gerencial, 2(2), 166–185.

Vallejo, V. S., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas de Ecuador. PODIUM, Edición Especial, 145–168.

Vela Ruiz, J. M., Espinoza-Rivas, J. E., Ortiz-Checa, R., Lizárraga-Roca, L. S., Desposorio-Robles, K. J., & Gutierrez-Bambarén, M. D. (2023). Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del trabajador de salud a nivel mundial. Revista Médica Basadrina.

Zubieta, M., & García, L. (2020). Rotación laboral en el sector gastronómico: causas y estrategias de retención en restaurantes de Lima Metropolitana. Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, 13(29), 1–18.