



Análisis sobre la estructura de un modelo de gestión para disminuir la deserción laboral de la
empresa PIZZA AMERICANA SAS

Carolina Estrella Agudelo García

Ana María Foronda Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Antioquia y Chocó
Sede Bello (Antioquia)
Especialización en Gerencia del Talento Humano
noviembre de 2023

Análisis sobre la estructura de un modelo de gestión para disminuir la deserción laboral de la empresa PIZZA AMERICANA SAS

Carolina Estrella Agudelo García

Ana María Foronda Gómez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del talento humano

Asesor(a)

Eduardo Nicolás Cueto Fuentes

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

noviembre de 2023

Dedicatoria

El presente proyecto de investigación está dedicado a nuestros hijos, seres que llenan de sentido nuestra vida.

Son ellos la fuente de inspiración, alegría y orgullo, a quienes a diario queremos reflejarle nuestra mejor versión, dándoles un ejemplo de bienestar, llevándolos por las sendas del aprendizaje y la educación, guiándolos a volverse seres íntegros en sociedad y preparándolos constantemente para los desafíos que la vida presenta.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a nuestras familias que son la fuente y el motor que nos impulsa a ser cada día mejores como personas y profesionales, siempre nos han brindado su apoyo incondicional y permiten que podamos enfocarnos a sacar adelante todas nuestras metas, proyectos y objetivos.

En segundo lugar, agradecemos también a la universidad, que hace posible que esta especialización se lleve a cabo, brindándonos toda su planta física y de docentes con amplios conocimientos y herramientas que nos permiten afianzar aprendizajes, y ponerlos en práctica en nuestras empresas.

También agradecemos de forma muy especial a nuestro tutor de trabajo de grado Eduardo Nicolas Cueto Fuentes, quien con mucha paciencia y dedicación permitió que este proyecto pudiera llegar a feliz término. Gracias por su guía, consejos, correcciones y sobre todo por su tiempo, durante todo el proceso de investigación.

Finalmente agradecer a PIZZA AMERICANA S.A.S, empresa que nos brindó de primera mano la información requerida para elaborar con datos reales todo el proyecto, facilitando el acceso a bases de datos, interacción con sus colaboradores, conocimiento de su estructura organizacional, fundamentos y organigramas.

Contenido

Lista de figuras	6
Lista de anexo	7
Resumen	9
Abstract	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I	12
1 Título nivel 1 Planteamiento del Problema.....	12
1.1 Subtítulo nivel 2 Descripción del Problema	12
1.1.1 Deserción laboral de la empresa del año 2022 a agosto 2023	15
1.1.2 Análisis de diagnóstico utilizando herramienta matriz de Vester	16
1.1.3 Aplicación herramienta matriz de Vester.....	16
1.2 Subtítulo nivel 2 Formulación del Problema	19
2 Subtítulo nivel 2 Objetivos	19
2.1 Subtítulo nivel 2 Objetivo General.....	19
2.1.1 Subtítulo nivel 3 Objetivos específicos.....	19
3 Subtítulo nivel 2 Justificación	20
CAPÍTULO II	21
4 Título nivel 1 Marco Referencial.....	21
4.1 Subtítulo nivel 2 Marco Conceptual.....	21
4.2 Subtítulo nivel 2 Marco Contextual	25
4.2.1 Internacional.....	25
4.2.2 Nacional.....	27
4.2.3 Local	29
4.3 Subtítulo nivel 2 Marco Legal	31
4.3.1 NORMAS INTERNACIONALES (OIT)	32
4.3.2 NORMAS NACIONALES	33
4.4 Subtítulo nivel 2 Marco Teórico.....	34
4.4.1 Subtítulo nivel 3 Antecedentes PIZZA AMERICANA	34
CAPÍTULO III	42
5 Título nivel 1 Diseño Metodológico	42

5.1	Subtítulo nivel 2 Línea de investigación institucional (Programa académico)	42
5.2	Subtítulo nivel 2 Eje temático (Programa académico)	43
5.3	Subtítulo nivel 2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo)	43
5.4	Subtítulo nivel 2 Diseño (experimental, no experimental)	43
5.4.1	Subtítulo nivel 3 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo)	43
CAPÍTULO IV		46
6	Título nivel 1 Resultados y Discusiones	46
6.1	Análisis de aplicación de la encuesta	46
6.1.1	Preguntas de perfil	46
6.1.2	Preguntas de diagnóstico	50
6.1.3	Preguntas de recomendación	59
CAPÍTULO V		66
7	Título nivel 1 Conclusiones y/o recomendaciones	66
Anexos		76

Lista de figuras

Ilustración 1	Deserción laboral 2022, agosto 2023	15
Ilustración 2	Matriz de Vester	16
Ilustración 3	Plano cartesiano	16
Ilustración 4	Clasificación de problemas	17
Ilustración 5	Árbol de problemas	17
Ilustración 6	Dirección estratégica/coherencia estratégica	38
Ilustración 7	Dirección estratégica/Componentes del plan estratégico	40
Ilustración 8	Dirección Estratégica/ Modelo de planeación estratégica	41
Ilustración 9	Dirección Estratégica/Administración estratégica de Levy	42
Ilustración 10	Rango de edad	47
Ilustración 11	Antigüedad laboral	48

Ilustración 12 Nivel de escolaridad alcanzado.....	49
Ilustración 13 Edad Vs antigüedad laboral	50
Ilustración 14 Edad, escolaridad general.....	51
Ilustración 15 Edad, área y escolaridad primaria y bachillerato	52
Ilustración 16 Edad, área y escolaridad técnico – tecnólogo	53
Ilustración 17 Edad, área y escolaridad universitario	53
Ilustración 18 valoración de estabilidad laboral Ilustración 19 valoración de satisfacción laboral	
55	
Ilustración 20 consideración de deserción laboral vs tiempo de antigüedad	56
Ilustración 21 Consideración deserción laboral vs Nivel escolaridad	56
Ilustración 22 Motivo de deserción	57
Ilustración 23 Sobrecarga laboral Vs áreas.....	58
Ilustración 24 Estabilidad laboral.....	59
Ilustración 25 Estabilidad laboral conceptos	60
Ilustración 26 Lo que más me gusta de trabajar aquí	61
Ilustración 27 Ambiente laboral	62
Ilustración 28 Lo que menos me gusta de trabajar en PIZZA AMERICANA	63
Ilustración 29 Como me gusta ser reconocido	64
Ilustración 30 Aspectos a fortalecer de PIZZA AMERICANA	65

Lista de anexo

Anexo A tabla de la distribución normal	77
--	-----------

Anexo B Encuesta de satisfacción laboral PIZZA AMERICANA SAS	77
Anexo C Modelo Plan de acción	85

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo el diseño de un modelo de planeación estratégica que permitiera disminuir y controlar la deserción laboral de los colaboradores de PIZZA AMERICANA S.A.S, para llevar a cabo el presente proyecto, se utilizó la herramienta de análisis Matriz de Vester la cual permitió realizar una línea base de diagnóstico de los problemas que afectaban directamente la organización, sus posibles causas y efectos, además de la identificación del problema central o crítico. Posteriormente se implementó una encuesta de satisfacción laboral a los colaboradores activos de la organización estructurada con preguntas de perfil, diagnóstico y recomendación, con el fin de conocer la valoración personal e individual que tiene el personal al interior de esta.

La investigación fue desarrollada bajo un enfoque mixto que permitió analizar las variables de manera cualitativa y cuantitativa, con un diseño no experimental ya que no se manipulo ninguna de ellas, basada en teorías organizacionales que soportan el objeto de estudio e importancia de esta.

A partir de los resultados obtenidos después de la aplicación de la encuesta, se pudo concluir que existen procesos a fortalecer al interior de la organización que permitirán generar mayor permanencia del personal contratado, a través de estrategias direccionadas al bienestar de los colaboradores y sus familias.

Palabras clave: Deserción laboral, planeación estratégica, modelo de gestión, colaboradores, organización

Abstract

The present research aimed to design a strategic planning model that would allow to reduce and control the labor dropout of the collaborators of PIZZA AMERICANA SAS, to carry out the present project, the Vester Matrix analysis tool was used which allowed a baseline of diagnosis of the problems that directly affected the organization, their possible causes and effects, in addition to the identification of the central or critical problem. Subsequently, a job satisfaction survey was implemented to the active collaborators of the structured organization with profile, diagnosis and recommendation questions, in order to know the personal and individual assessment that the staff has within it.

The research was developed under a mixed approach that allowed the variables to be analyzed qualitatively and quantitatively, with a non-experimental design since none of them was manipulated, based on organizational theories that support the object of study and importance of it.

From the results obtained after the application of the survey, it was concluded that there are processes to be strengthened within the organization that will allow to generate greater permanence of the hired personnel, through strategies aimed at the well-being of employees and their families.

Keywords: Labor detertion, strategic planning, management model, collaborators, organization

Introducción

A lo largo de la trayectoria empresarial, siempre se ha buscado disminuir la deserción laboral. La cual se entiende por el abandono a la empresa donde un individuo se encuentra cumpliendo una función específica. A pesar de que es el empleado quien abandona la empresa, esta causa no solo es atribuible en responsabilidad al trabajador, sino también a la organización ya que es esta quien debe velar por la estabilidad, motivación y crecimiento personal, familiar y profesional de sus trabajadores según sea la perspectiva visionaria de cada uno.

A pesar de que la deserción laboral siempre ha existido, se ha convertido en un reto empresarial mayor a partir de la década 1980 donde inicia la generación milenials, y volviéndose aun mayor desde el año 1994 con la generación Z, ambas generaciones abarcan en la actualidad jóvenes entre 18 y 43 años; encuesta realizada en el año 2022 por el DANE indico que la población joven en Colombia que comprende entre 15 y 28 años representaba el 54.6% de la fuerza laboral en el país. (DANE, 2022)

Encuestas realizadas con las anteriores poblaciones mencionadas, indican que el 52% de estas generaciones consideran cambiar de empleo en un plazo no mayor a un año, estas cifras no solo preocupan las empresas de Colombia sino también el mercado mundial. Con base a lo anterior las entidades se han visto obligadas a generar cambios fuertes de estructuras en bienestar laboral, no solo en la parte salarial sino también con la calidad de tiempos de descanso, remuneraciones y demás que piden los colaboradores, ya que los estudios demuestran que las dos principales causas de renuncia de las personas se deben al bienestar personal y el desequilibrio que se obtiene con la vida personal y laboral, demostrando que estas cifras en Latinoamérica representa un 70% de colaboradores que prioriza su bienestar y salud por encima de la estabilidad laboral. (SEMANA, 2022)

Lo anterior no es ajeno a la empresa PIZZA AMERICANA, la cual se dedica al Expendio por Autoservicio de Comidas preparadas y fue fundada en el año 2001 en la ciudad de Medellín. Actualmente, cuenta con 11 puntos de venta distribuidos en el área metropolitana, comercializando diferentes productos como pizza, lasañas y deditos con masa de queso, además de contar con gran variedad de especialidades de pizza en su carta.

PIZZA AMERICANA cuenta con 141 colaboradores, divididos en el área operativa, producción, logística y administrativa. Los puntos de venta y el Contact Center operan en horarios tarde-noche de domingo a domingo y el área administrativa, de producción y logística laboran de lunes a sábado.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto pretende analizar la estructura de un modelo de gestión que permita disminuir la deserción laboral en la empresa PIZZA AMERICANA S.A.S, puesto que, constantemente los colaboradores contratados por la organización renuncian a sus puestos de trabajo al poco tiempo de ser vinculados a la empresa, generando reprocesos, altos costos y sobrecarga laboral.

Para realizar este análisis, se hará uso de información primaria desde la base de datos empresarial de PIZZA AMERICANA, aplicación de encuestas, fichas técnicas e información que ya reposa en muchos de sus archivos empresariales y la información secundaria se obtendrá por medio de bases de datos, libros académicos, artículos y textos que permitan alimentar el marco referencial. Adicionalmente, se realizará con un enfoque mixto, por lo tanto, se reunirá, estudiará e incorporará la información de manera cuantitativa y cualitativa.

El presente análisis del modelo de gestión se hará con el fin de estructurar estrategias asertivas que posibiliten generar planes de acción, control y mejora, identificando los factores que llevan al personal de la organización a desertar de sus puestos de trabajo y disminuir las cifras de deserción laboral de la empresa, lo cual repercutirá en la reducción de sobrecostos y sobre carga laboral, además de mejorar el ambiente laboral en los puntos de venta de la empresa, la fidelización del cliente interno y externo y la expansión de la organización.

CAPÍTULO I

1 Título nivel 1 Planteamiento del Problema

1.1 Subtítulo nivel 2 Descripción del Problema

Según cifras del (Dane, 2023)el desempleo ha disminuido el 1.4%, sin embargo, aún existe una tasa de desocupación del 9.8%. A pesar de esto, las empresas colombianas presentan dificultades para ocupar sus vacantes. Por otro lado, los años posteriores a la crisis sanitaria del COVID – 19, se han caracterizado por los cambios en la economía del país, fenómeno que ha repercutido en los precios de la canasta familiar, la revista Portafolio expone: “Aunque el bolsillo de los colombianos ha sido fuertemente

golpeado por el elevado costo de vida, el año pasado la inflación marcó un 13,12% por ciento anual, siendo los alimentos los que más se encarecieron”. (Portafolio, 2023)

Después de la emergencia sanitaria, la recuperación en materia de empleo fue aumentando paulatinamente, siendo la ocupación en labores no asalariadas e informales las que obtuvieron un incremento mayor, refieren que en febrero del año 2021 se recuperaron aproximadamente el 88% de empleos no asalariados en Colombia a diferencia del 62.3% de los empleos asalariados. En cuanto a la informalidad, con base a las estadísticas proporcionadas por él (Dane, 2023) fue recuperado el 66.4% de empleos frente al 79.4% de labores informales.

A pesar de que la oferta laboral ha ido en aumento en Colombia después de la emergencia sanitaria del COVID -19, las empresas presentan dificultades para tener el personal necesario en sus organizaciones debido a las constantes renunciaciones de los colaboradores contratados, (Republica L. , 2022) afirma al respecto: “Se habla de la dificultad de las empresas para llenar sus vacantes. Al mismo tiempo, y para completar la paradoja, este fenómeno ha sido acompañado por un aumento en las actividades de búsqueda de empleo por parte de las personas que desean conseguirlo.” (Rios, 2021)

El fenómeno anterior, está generando a los empleadores dificultades importantes para ocupar sus vacantes laborales, evidenciado en un estudio realizado por la empresa Manpower Group en el año 2022, que reflejó el aumento en la escasez del talento humano en Colombia, (Republica L. , 2022) refiere al respecto “Manpower indica que el 70% de los empleadores en Colombia tienen dificultades para cubrir puestos de trabajo. Es el número más alto en los últimos diez años; en 2019 (antes de la pandemia) era de apenas 54%.”.

Con base en lo anterior, la deserción laboral se convierte en una situación que genera un impacto negativo en las organizaciones, teniendo en cuenta que, como se describió en líneas anteriores, las empresas en Colombia enfrentan dificultades para ocupar las vacantes que se presentan, por lo tanto, las necesidades que surgen debido a que las renunciaciones de personal tardan mucho tiempo en ser cubiertas.

Esta problemática afecta en muchos sentidos a las organizaciones, teniendo en cuenta que el talento humano es la fuerza que impulsa a las empresas para cumplir sus objetivos y mientras las organizaciones desean crecer y posicionarse en el mercado, se ven obligadas a afrontar la poca estabilidad

del personal debido a su rotación, puesto que, los colaboradores necesitan un buen clima laboral y el fortalecimiento de sus destrezas con el objetivo de que se sientan más satisfechos profesional y laboralmente.

El gremio de los restaurantes es uno de los sectores económicos más afectados con esta problemática, ya que, debido a sus dinámicas, ofrecen vacantes que tienen condiciones que implican mayor inversión de tiempo debido a sus horarios extensos, nocturnos y de fines de semana. En las principales bolsas de empleo se pueden encontrar ofertas laborales para diferentes cargos, por ejemplo, para personas que se deseen desempeñar como meseros, sin embargo, puede pasar mucho tiempo sin que haya candidatos que se postulen.

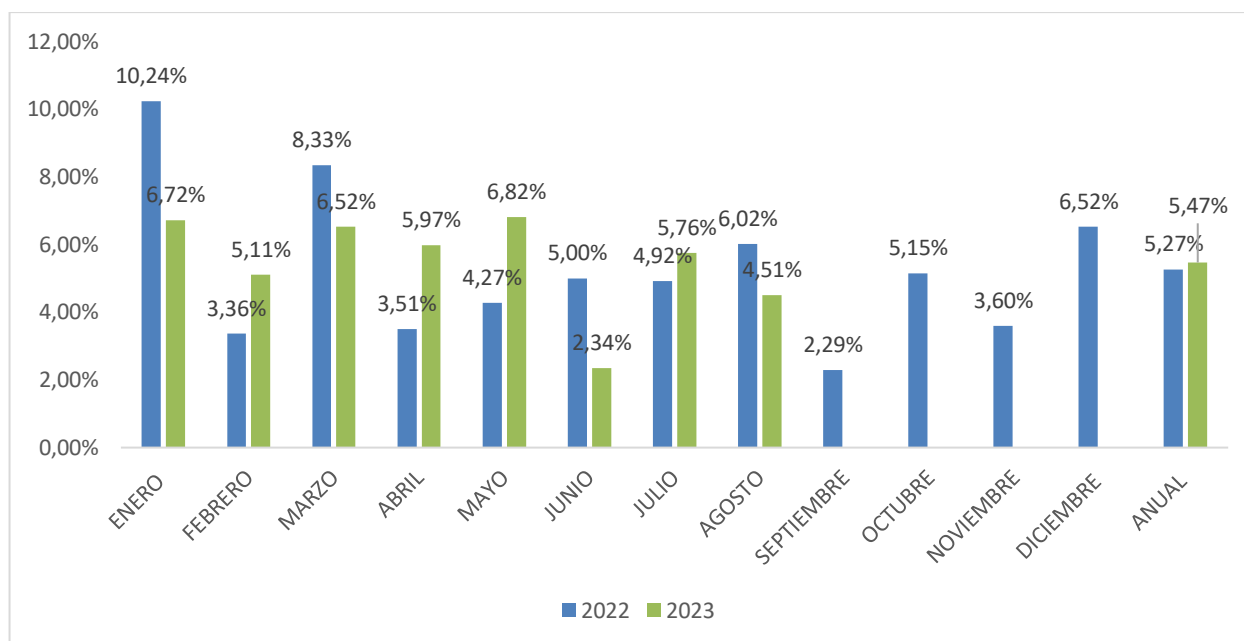
Adicional a las cifras nombradas en el texto anterior, (SEMANA, 2022) explica que las nuevas generaciones que se encuentran inmersas en el mercado laboral actual se caracterizan por su deseo frecuente por cambiar de empleo, a diferencia de las anteriores para las que obtener un empleo en el lograran culminar su ciclo laboral, era uno de sus deseos más frecuentes.

Además de lo anterior, las condiciones ofrecidas a los colaboradores de estas organizaciones, en ocasiones no son apropiadas, lo cual ocasiona deserción laboral. En la ciudad de Bogotá, en el año 2015 se llevó a cabo una investigación en la empresa Jenó's Pizza, en la cual, sus autores describieron parte de la problemática de la organización refiriendo que su personal era inestable debido a inconformidades por la poca cantidad de colaboradores en las tiendas, el exceso de horas laboradas y el cambio constante del personal (Marín Dussan & Silva Pinto, 2015).

Esta situación hace parte de la realidad de PIZZA AMERICANA puesto que, constantemente, los colaboradores contratados por la organización desertan de sus puestos de trabajo al poco tiempo de ser vinculados a la empresa, generando reprocesos, altos costos y sobrecarga laboral. A pesar de que se tiene establecido un proceso de selección y contratación organizado, el pago oportuno de salarios, recargos nocturnos, festivos, horas extras y la carga prestacional que estipula la ley, además de un plan de incentivos y un programa de bienestar laboral en beneficio de los colaboradores, constantemente llegan renuncias al área de Gestión Humana, en su mayoría, por parte del personal que ha ingresado recientemente a la organización, incluso con un tiempo menor a tres meses.

1.1.1 Deserción laboral de la empresa del año 2022 a agosto 2023

Ilustración 1 Deserción laboral 2022, agosto 2023



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Como se puede observar en el grafico anterior, la deserción laboral para la empresa PIZZA AMERICANA en el año 2022 fue de 5,27%. En lo transcurrido del 2023 al mes de agosto, se ha generado un 5,47%. De manera simultánea, enero ha sido el mes con mayor deserción, obteniendo un 10.24% y 6.72% para los años 2022 y 2023, respectivamente. Si bien se ha generado una reducción en los porcentajes de retiro por parte de los trabajadores, surge la necesidad de que las estrategias implementadas para disminuir esta situación sean más asertivas y generen realmente el impacto esperado con el porcentaje presupuestado por la empresa de un 2%.

Para este fin, se hace necesario identificar los factores que motivan la deserción por parte del personal contratado por la organización, con el acompañamiento del área de Gestión Humana de la empresa para que, en consecuencia, se establezca un modelo de gestión que mejore la estabilidad de los colaboradores vinculados a la compañía.

1.1.2 Análisis de diagnóstico utilizando herramienta matriz de Vester

Con el objetivo de identificar lo anterior se realizó análisis utilizando la herramienta matriz de Vester, de manera tal que se pueda realizar un diagnóstico inicial de la lista de problemas que se relacionen al interior de la organización con la deserción laboral, encontrando así cual es la problemática que genera mayor impacto o un impacto directo con la deserción laboral de la compañía.

1.1.3 Aplicación herramienta matriz de Vester

1.1.3.1 Lista de problemas

Poca gestión del conocimiento

Altos costos presupuestados

Alta sobre carga laboral

Mala reputación de la empresa frente al cliente interno y externo

Baja gestión de liderazgo

Desmejoramiento del clima laboral

Baja Motivación de venta

Bajo sentido de pertenecía

Mala programación de la malla de turnos

Alto riesgo psicosocial

1.1.3.2 Matriz

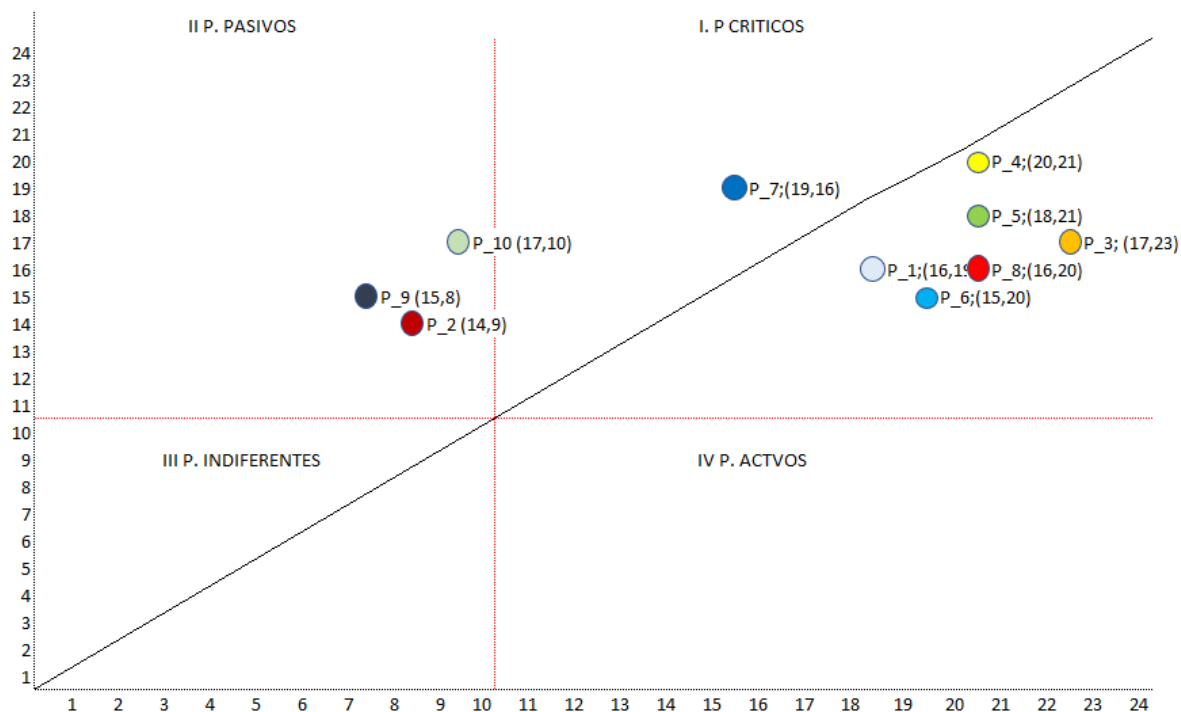
Ilustración 2 Matriz de Vester

CODIGO	PROBLEMA	TABULAR										INFLUENCIAS
		P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	
P_1	Poca gestión del conocimiento	0	2	2	3	3	2	2	2	1	2	19
P_2	Altos costos presupuestados	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	9
P_3	Alta sobre carga laboral	2	2	0	3	3	2	3	2	3	3	23
P_4	Mala reputación de la empresa frente al cliente interno y externo	3	2	3	0	3	2	2	3	1	2	21
P_5	Baja gestión de liderazgo	3	2	3	2	0	2	3	2	2	2	21
P_6	Desmejoramiento del clima laboral	2	1	3	3	2	0	3	2	2	2	20
P_7	Baja Motivación de venta	1	1	2	3	2	2	0	2	2	1	16
P_8	Bajo sentido de pertenecía	2	3	1	3	2	3	2	0	2	2	20
P_9	Mala programación de la malla de turnos	1	0	0	1	1	1	1	1	0	2	8
P_10	Alto riesgo psicosocial	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	10
DEPENDENCIAS		16	14	17	20	18	15	19	16	15	17	167

Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

1.1.3.3 Plano cartesiano

Ilustración 3 Plano cartesiano



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

1.1.3.4 Clasificación de problemas

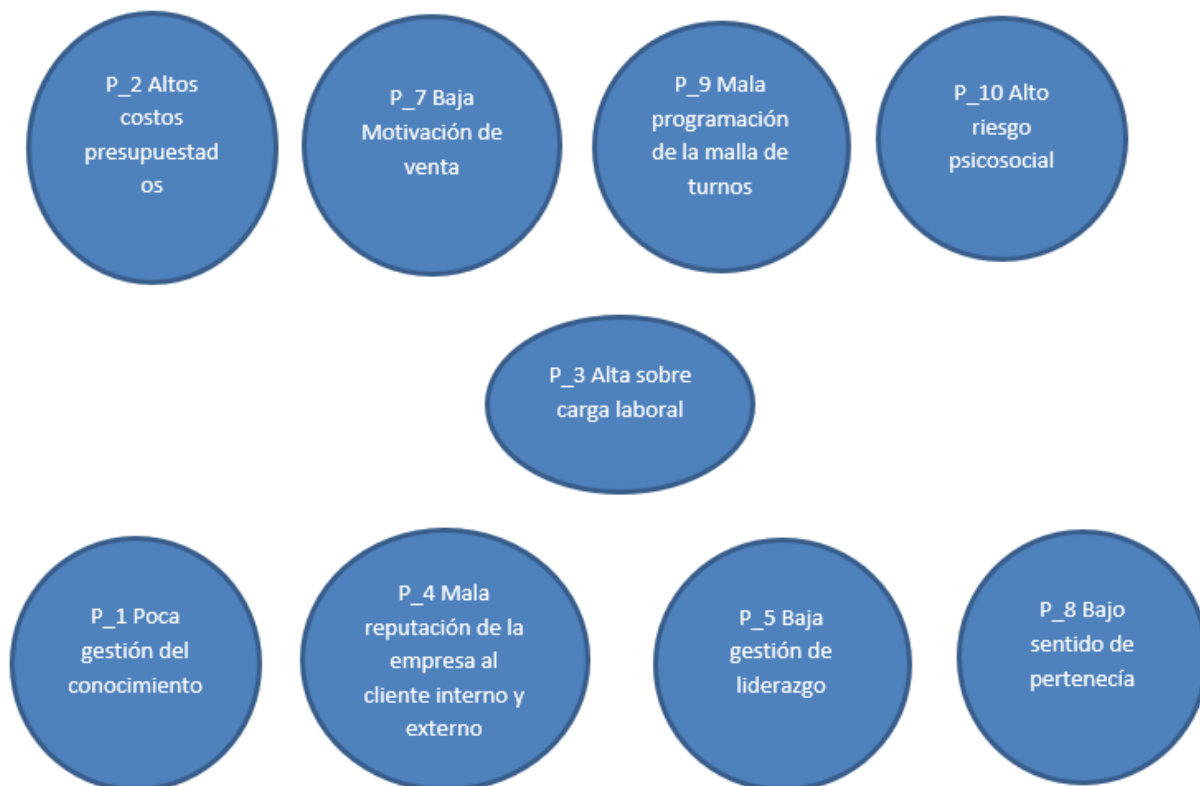
Ilustración 4 Clasificación de problemas

CODIGO	PROBLEMA	PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS ACTIVOS	PROBLEMAS PASIVOS
P_1	Poca gestión del conocimiento		X	
P_2	Altos costos presupuestados			X
P_3	Alta sobre carga laboral	X		
P_4	Mala reputación de la empresa frente al cliente interno y externo		X	
P_5	Baja gestión de liderazgo		X	
P_6	Desmejoramiento del clima laboral			
P_7	Baja Motivación de venta			X
P_8	Bajo sentido de pertenencia		X	
P_9	Mala programación de la malla de turnos			X
P_10	Alto riesgo psicosocial			X

Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

1.1.3.5 Árbol de problemas

Ilustración 5 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

En la investigación denominada análisis de la deserción laboral en la empresa PIZZA AMERICANA S.A.S se presenta el árbol de problemas que referencia las causas tales como poca gestión del conocimiento, mala reputación de la empresa al cliente interno y externo, baja gestión del liderazgo y bajo sentido de pertenencia; estas causas generan el problema central que se define como alta carga laboral.

Avalos (2018) define la sobre carga laboral como “el exceso que sobre pasa el contexto y el tiempo que un colaborador debe destinar al desarrollo de su trabajo generando baja productividad además de una inversión de tiempo menor en actividades diferentes a éste. La sobre carga laboral implica realizar funciones bajo medición de tiempo o sometido a labores que generen estrés”.

La sobre carga laboral afecta negativamente al empleado que la sufre al disminuir su energía y la fuerza con la que desarrolla sus labores, además de impactar su desarrollo personal al estar supeditado a cumplir con sus labores para que de esta manera pueda sustentar sus necesidades básicas (Avalos, 2018).

El estrés laboral como resultado de la sobrecarga laboral se convierte entonces en una de las razones por las que los colaboradores de una organización deciden renunciar a su empleo, Pérez, Hidalgo (2016) refieren:

El Estrés laboral en la actualidad es un tema que va teniendo mayor importancia en los trabajadores de diferentes organizaciones, aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad de las personas para resolver algún conflicto y poder mantenerlo bajo control provocando diferentes consecuencias que no solo afectan a la salud sino también al entorno donde viven (p.94)

Debido a lo anterior, se ha encontrado que dentro de las causas que generan deserción laboral se encuentra la sobrecarga por los niveles de estrés que esta genera. (Pérez, Hidalgo, 2016).

El problema central descrito anteriormente e identificado al desarrollar la matriz de Vester, genera unos efectos o consecuencias generando una gran oportunidad de mejora para la organización, estos son: altos costos no presupuestados, baja motivación de venta, mala programación de la malla de turnos y alto riesgo psicosocial en los colaboradores de la organización; si estas problemáticas no son abordadas a tiempo y de manera adecuada ocasionaran que continúe en niveles tan altos la deserción laboral en PIZZA AMERICANA SAS.

1.2 Subtítulo nivel 2 Formulación del Problema

¿De qué forma es posible diseñar un modelo de planeación estratégica que permita disminuir la deserción laboral en la empresa PIZZA AMERICANA S.A.S?

2 Subtítulo nivel 2 Objetivos

2.1 Subtítulo nivel 2 Objetivo General

Diseñar un modelo de planeación estratégica que pretende disminuir la deserción laboral en la empresa PIZZA AMERICANA S.A.S.

2.1.1 Subtítulo nivel 3 Objetivos específicos

- ✓ Definir los elementos estructurales del modelo de planeación estratégica.

- ✓ Determinar las herramientas para desarrollar el modelo de planeación estratégica.
- ✓ Plantear el enfoque gerencial del modelo de planeación estratégica.

3 Subtítulo nivel 2 Justificación

En el contexto empresarial, existen diferentes formas de administrar una organización, sin embargo, debido a la competitividad que existe en el medio, se hace necesario que dentro de la compañía existan políticas y procedimientos estipulados que estén orientados al alcance y al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Al revisar las entrevistas de retiro de los colaboradores que han renunciado voluntariamente a la organización, argumentan no tener el tiempo suficiente para realizar otras actividades, más exactamente, los fines de semana o en fechas especiales. Del mismo modo, se ven obligados a retrasar periodos de vacaciones, días de permisos y licencias; laboran amplias jornadas ya que tienen que cubrir el turno de la persona que deserta, desplazarse a otros puntos de venta lejanos de su lugar de residencia, lo que genera un retraso para llegar a su hogar después de finalizado el turno y un gasto no presupuestado por concepto de transporte.

Por este motivo, es pertinente generar estrategias en concordancia con los cambios del entorno y de las personas que hoy son contratadas en la organización, además, que permitan estructurar los procesos dentro de la empresa teniendo en cuenta tanto la operación como las necesidades de los colaboradores que se vinculan a ella.

La construcción de un modelo de gestión permitirá a la organización establecer pilares fuertes de retención de talento humano, establecer ambientes óptimos de manera tal que los colaboradores se sientan motivados y cada uno desde su rol pueda ejercer mayor sentido de pertenencia y de esta manera poder disminuir significativamente la deserción laboral de PIZZA AMERICANA. Del mismo modo, el presente proyecto contribuirá con los procesos de investigación en el contexto empresarial, por lo que permitiría que otras compañías puedan encontrar una solución para la deserción laboral.

Se espera que este proyecto contribuya con los procesos de investigación en el contexto empresarial, por lo que permitirá que otras compañías del sector de alimentos, especialmente las

empresas dedicadas a comercializar pizza y sus derivados, puedan encontrar una solución para la deserción laboral, puesto que comparten características similares como horarios, prestaciones, beneficios laborales y los salarios ofrecidos. En ese orden de ideas, generar investigaciones del tema, facilitaría a las organizaciones a ampliar su conocimiento para la toma de decisiones desde un punto de vista económico de manera más asertiva.

Por otro lado, la presente investigación nutre de manera significativa el repositorio de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, aspecto que es importante teniendo en cuenta que existe poco material investigativo en torno a la deserción laboral. Del mismo modo, aportará a los procesos de renovación de registros calificados, considerando que en su oferta educativa se encuentran los posgrados para lo cual se requieren la producción de investigaciones.

Por último, para los estudiantes del posgrado en Gerencia del Talento Humano, es muy pertinente realizar el proyecto investigativo, puesto que aporta al desarrollo profesional teniendo en cuenta la importancia que tiene la materia en el ámbito laboral con el desempeño en los roles a ejecutar, partiendo desde los conocimientos educativos adquiridos; adicionalmente, mediante la presente investigación se puede poner en práctica los conceptos, herramientas y estrategias empresariales aprendidas durante el curso, aportando de esta manera a la solución de los problemas relacionados con la deserción laboral y a su vez al crecimiento estructural de la organización PIZZA AMERICANA.

CAPÍTULO II

4 Título nivel 1 Marco Referencial

4.1 Subtítulo nivel 2 Marco Conceptual

Para comprender de una mejor forma la información plasmada en este objeto de estudio, se deben tener claro los conceptos más importantes y relevantes, ya que permiten contextualizar y comprender a mayor profundidad el juicio del proceso de investigación.

Se inicia con los conceptos empresariales más relevantes, como lo son: La empresa “Agrupación de todos los establecimientos propiedad. Una empresa puede consistir en un único establecimiento

independiente o puede incluir sucursales” (Fundación promotora de productores empresarios salvadoreños, 2023)

Por otro lado, la organización como entidad es definida “como un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, trabajen de manera coordinada y regulada por un conjunto de normas con el fin de lograr objetivos específicos” (Thompson I. , 2007)

Del mismo modo es importante conocer la definición la palabra colaborador para el presente estudio, según la Real Academia de la Lengua es aquella persona que colabora y colaborar es trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra” (Torres, 2022)

Por otro parte, es importante conocer otros conceptos para la comprensión del presente proyecto de investigación como lo es el Producto interno bruto (PIB), es definido como "el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país, en un periodo determinado" (Banco de la República, 2023) El índice de precios al consumidor (IPC) juega un papel muy importante, pues es el indicador que se utiliza para la medición del consumo de dichos bienes en las familias (DANE, 2023).

Un buen conocimiento de estas variables sectoriales permite generar ciertas estrategias empresariales. La estrategia es definida como una forma de pensar con respecto a una situación lo cual posibilita ordenar, reflexionar y analizar los sucesos (Gürtler, Bain, & Shikiya, 2010) La estrategia permite la viabilidad de muchos procesos dentro de la organización, entre ellos la selección de personal y de este modo, realizar un buen proceso de selección de personal, el cual es definido como una acción realizada por el área de talento humano transversal a otros niveles de la empresa. El proceso se encuentra direccionado a elegir el aspirante adecuado para ocupar un cargo según sus competencias (López, 2010). Este proceso puede evitar que se presente la deserción laboral, “Se trata de la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (Chiavenato I. , 2011)

Otro factor importante es la deserción, la cual puede ser causada por la sobrecarga laboral, acción relacionada con “un grupo de requerimientos físicos y psicológicos a los que está sometido un trabajador en su jornada laboral” (Empresarial & laboral, 2023)

Otro aspecto relevante se da por el clima laboral, “ relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, de esta forma si la motivación es alta, el clima sube y por lo tanto se refleja la satisfacción de los integrantes, su estado de ánimo, interés, colaboración” (Revista Espacios, 2018) además de esto ; una mala ejecución de la malla de turnos, la cual está relacionada con la planificación de horarios laborales dentro de la compañía, este indicador también se afecta por el riesgo psicosocial, “aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos” (Lisímaco & García , 2017).

Adicional a los temas anteriores, otro de los aspectos importantes para comprender es el acoso laboral:

Conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia de este (Función pública, 2020)

Evitando lo anterior, la gestión del recurso humano es definida como conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Jara., 2018) quienes son los encargados de la planta de personal, deben sostener pilares fuertes de motivación, la cual es definida como un “conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (Ávila Hernández, 2021) que posibilite generar la mejora en las condiciones esperadas por el trabajador, donde se abarquen ítems como la remuneración la cual se conoce en el Código Sustantivo de Trabajo Artículo 27 “como salario, que es la contraprestación económica que el empleado recibe por su trabajo.” (Ministerio de Trabajo, 2023)

Por su parte la remuneración emocional es “aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, con el objetivo de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y su entorno” (Chacón, 2018) de manera tal que propicie positivamente a la estabilidad laboral.

En línea con lo anterior, es importante que en las organizaciones se realicen diagnóstico constante en las diferentes áreas de la organización realizar diagnósticos que permitan conocer su estado (Cristóbal, Caiche, & Medina, 2017) explican el diagnóstico de la siguiente manera: “Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (Romagnoli, 2014).

Otro elemento importante dentro de la organización es la gestión del conocimiento, “Proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes” (Nagles, 2007), el cual está con la planeación estratégica “Es una herramienta metodológica, técnica y política que nos permite intervenir para planificar las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la organización a mediano y largo plazo; es un proceso flexible y abierto.” (Gürtler, Bain, & Shikiya, 2010) creando así una buena competitividad definida por (Medeiros & ., et al, 2019) como la “capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible”.

Por otra parte, es importante que la organización tenga en cuenta factores relevantes externos como lo son la ley laboral “conjunto de principios y normas que regulan las relaciones entre empresarios y trabajadores y de ambos con el Estado, derivados tanto de la prestación individual del trabajo como de la acción gremial organizada en defensa de los intereses profesionales” (Krotochin 1955 citado por Balbín, 2015).

En línea con lo anterior, existen factores importantes a tener en cuenta a la hora de analizar la deserción laboral de una organización, uno de ellos es la generación en la que se encuentran los colaboradores de la empresa, esta es definida por la Real Academia Española, 2014 como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Piroto, 2021).

Finalmente, para continuar con los conceptos que se hacen relevantes en este proyecto de investigación que desea analizar la estructura “conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” **Fuente especificada no válida.**, de un modelo de gestión “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” **Fuente especificada no válida.**, que permita disminuir la deserción laboral ya definida en párrafos anteriores, tomando como base de referencia la importancia del liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” **Fuente especificada no válida.**, estableciendo un método de aplicación de encuestas” es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” **Fuente especificada no válida.**, fichas técnicas, “documento que describe el funcionamiento y los componentes de fabricación de un equipo, material o sistema; entre más detalles tengan sobre su fabricación y su funcionamiento son mejores” (**Fuente especificada no válida.**) apoyados también con evaluación de matriz de Vester “herramienta de la planificación estratégica, que tan posible es determinar el problema central, sus causas y efectos sobre el manejo inadecuado de los recursos naturales, quiénes son los protagonistas del desequilibrio que se registra en la región” **Fuente especificada no válida.**

4.2 Subtítulo nivel 2 Marco Contextual

En este apartado se traerá a colación, las diferentes investigaciones que se han elaborado a nivel internacional, nacional y local que se encuentran relacionadas con el objeto de estudio de la investigación de la deserción laboral.

4.2.1 Internacional

En Quito Ecuador (Terreros, Vega, & Pupo, 2019) elaboraron un artículo llamado Aplicación del Teorema de Bayes, la propuesta mencionada plantea la aplicación de la estadística para la toma de decisiones durante el proceso de selección de personal. Para realizar estudio se tomaron 8 perfiles de desertores, recogiendo una problemática inicial, posteriormente se fundamentó retóricamente, definiendo variables asociadas a la deserción laboral, se aplica muestra a la población que permite procesar la información, realizar conteo frecuente y finalmente aplicar cálculo de probabilidades. Se

utilizó la estadística descriptiva mediante una investigación de tipo exploratoria utilizando un modelo analítico, con cálculos de probabilidades; concluyendo finalmente que este método es una estrategia que permite dar soporte al proceso de selección de personal, orientando a los profesionales de recursos humanos a tomar decisiones más acertadas frente al candidato que se va a contratar, eligiendo del mismo modo el perfil más idóneo como el menos propenso a desertar.

Por otro lado, en la ciudad de Lima Perú, , (Flores Sare, 2019) llevó a cabo una investigación llamada Gestión de las compensaciones y deserción laboral en los colaboradores de la empresa Atento S.A durante al año 2017, el objetivo de esta investigación era conocer la relación que tenía la gestión de las compensaciones de los colaboradores y la deserción laboral de la organización a través de una investigación no experimental, de corte transversal y diseño descriptivo, concluyendo finalmente que existe una alta correlación inversa entre las dos variables mencionadas especialmente en el área comercial, por tanto se propone el desarrollo de estrategias con mayor enfoque a la gestión de las compensaciones de la organización.

Por su parte, (Viza Tutacano, 2019) de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, realizaron una investigación llamada Clima laboral y su influencia en la deserción del personal, en la empresa contratista Corporación Villar Ingenieros S.A.C. El objetivo era conocer la relación que tiene el clima laboral con la deserción laboral en la organización, esta investigación se realizó de manera descriptiva – explicativa, por medio de encuestas; obteniendo como resultado y dejando en evidencia que en la organización se vive un clima laboral poco adecuado, resaltando sobre todo la mala comunicación entre los subordinados y jefes, en donde además no tienen establecido una política de bonificaciones e incentivos definida, bajas condiciones laborales, poco desarrollo personal y profesional lo cual obstaculiza el desarrollo de sus colaboradores a nivel familiar, personal y económico, aspecto que influye significativamente en la deserción laboral de la compañía.

En México se llevó a cabo un estudio por parte de (Flores, 2008), denominado Factores que originan la rotación del personal en las empresas mexicanas, el cual buscaba conocer los motivos que generan la deserción laboral del país, se encuentra una relación alta entre la deserción y la insatisfacción laboral, donde los factores que más priman son la remuneración y la motivación de los colaboradores, para identificar estos aspectos, basaron su estudio en una investigación cualitativa, en la cual se pudo conocer que el nivel de insatisfacción de los colaboradores es significativo, con poca visión de perdurar

en su actividad, es por esto que el objeto de estudio recomendó reforzar los procesos de selección y la motivación del personal.

Por otro lado, en Santiago de Chile, (Cifuentes Cadena, 2017) realizó una investigación llamada Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas, este proyecto buscaba identificar los aspectos que influyen en la deserción laboral de la empresa Juan Valdez en Chile a través de un análisis cualitativo, entrevistas de retiro, observación directa y entrevistas semiestructuradas, que permitieron establecer que se hace necesario mejorar e incentivar la remuneración adicional, motivación del personal, disminuir carga laboral, gestionar el liderazgo, brindar mejores beneficios y jornadas laborales de manera tal que permitan a los colaboradores arraigar sus deseos de continuar en la organización.

(Vizarreta Luna, Campos Chapín, Salcedo Morón, & Lomparte, 2021) realizaron un trabajo de investigación en Lima Perú llamado, Proyecto aplicado donde el endomarketing se presenta como la gran solución a la gran rotación laboral de jóvenes en Domino's Pizza, en la investigación tuvieron como objetivo analizar el impacto generado por parte del endomarketing en la disminución de la deserción laboral, el clima organizacional y en el área de operaciones de la empresa. La investigación fue de tipo exploratorio, con una metodología cualitativa y un diseño experimental con entrevistas y encuestas. Esta investigación dejó como resultado la importancia que tiene dentro de la organización incentivar los beneficios extras, gestionar de manera constante las capacitaciones del personal, interiorizar en todos los colaboradores la cultura organizacional, mejoras de clima y ambiente laboral.

4.2.2 Nacional

A continuación, se presentan algunas investigaciones que se han realizado a nivel nacional, con respecto al tema de rotación de personal:

En la ciudad de Bogotá, (Martínez, 2021) realizó una investigación llamada Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia en la cual se buscó identificar diferentes factores que influyen de manera importante en la desvinculación de los colaboradores de empresas del país a nivel privado mediante una investigación con enfoque cualitativo. A partir de la investigación pudo evidenciar la importancia de un equilibrio en el tipo de contratos que se celebran con sus colaboradores, la relevancia del dinamismo de

las funciones a desempeñar, la flexibilidad al interior de las empresas y la importancia de la dotación de herramientas y espacios adecuados al interior de las organizaciones.

Por su parte, (Duarte Melgueiro, 2023) en la ciudad de Bogotá, realizó una investigación llamada Determinar la relación del talento humano en la deserción laboral de la universidad Cooperativa de Colombia. En este proyecto la autora tenía como objetivo analizar cuáles son los factores que influyen en la adaptación laboral desde la esfera personal de los colaboradores, este proceso se realizó mediante una revisión bibliográfica con enfoque cualitativo, obteniendo como resultado la importancia de que la organización genere estrategias para que sus colaboradores se identifiquen con ella.

Por otro lado, (Marroquín & Cruz Castro, 2022) llevaron a cabo un estudio llamado Hechos que provocan la rotación laboral en las empresas Colombianas a partir del año 2020 en el cual se plantearon los aspectos más relevantes que producen una alta deserción laboral en las empresas de Colombia mediante un método cualitativo descriptivo, obteniendo como resultado que la rotación del personal en Colombia es un factor problemático para las organizaciones por las afectaciones en el ambiente y a nivel económico, adicionalmente, es necesario esperar una cantidad de tiempo significativa para cubrir las vacantes por lo cual se hace necesario construir estrategias de retención de personal.

Por su parte, (Pacheco Naranjo & Parra García, 2020) elaboraron la investigación Análisis de las principales razones de rotación de personal de los puntos de venta de una cadena de restaurantes de la ciudad de Cali en el año 2019, en su proyecto tenían como objetivo determinar los motivos por los cuales se presentaba la rotación del personal en pro de establecer estrategias para mejorar este aspecto, para hacerlo, tuvieron como metodología el análisis de datos de diferentes factores de la organización relacionados con el tema teniendo como resultado que algunos colaboradores retirados de la empresa presentaron niveles de insatisfacción importantes los cuales afectaron su desempeño.

(Meneses Quichoya, 2018) realizó una investigación llamada Consecuencias de la rotación de personal en el área de make and pack de la empresa Gate Gourmet Colombia Ltda. y cómo mitigar su impacto mediante la capacitación. La investigación se desarrolló con el objetivo de desarrollar un modelo

de formación con el propósito de mejorar el ambiente laboral de la empresa reduciendo de esta manera la deserción laboral. Para lograrlo, como metodología se realizó un diagnóstico, luego se analizó la información para después diseñar un modelo conceptual. El método de investigación fue cualitativo y la obtención de la información se realizó mediante la observación.

Los resultados obtenidos a partir de la investigación generaron recomendaciones como la importancia de motivar a los colaboradores para que trabajen en equipo y de manera integrada, generar una parametrización de los procesos de la organización, una buena programación de la malla de turnos y procesos formativos contextualizados y amigables.

4.2.3 Local

A continuación, se presentan algunas investigaciones que se han realizado sobre el tema de deserción laboral a nivel regional:

(Villegas Reyes, 2023) llevó a cabo una investigación llamada Capitalismo consciente como estrategia de retención de talento en las empresas del valle de Aburrá, la cual se elaboró con el objetivo de sugerir métodos que pudiesen disminuir la deserción laboral problema que se presenta a nivel general en las empresas impactando de manera negativa la productividad y la adecuada gestión del conocimiento. Para el desarrollo de la investigación se usó una metodología no experimental y exploratoria teniendo como resultado que las decisiones de los colaboradores que renuncian no solo son incididas por el salario que devengan en las organizaciones, puesto que existen aspectos relevantes que influyen de manera importante y que inciden en el ambiente y la fidelización de la fuerza laboral, por lo tanto, es indispensable fomentar un trabajo colaborativo, ser flexibles, brindar oportunidades para que el personal pueda desarrollarse y crecer, factores que van en línea con el liderazgo consciente.

(Gallego Betancurt & Moreno Yepes, 2022) por su parte, realizaron una investigación denominada Análisis de la rotación del personal en la empresa Emtelco CX & BPO Medellín Colombia, se llevó a cabo debido a los altos niveles de rotación del personal desde hace varios años lo cual ha generado afectación en su imagen y reprocesos en el área de selección. La investigación se realizó bajo el tipo de estudio cualitativo descriptivo, metodología que posibilitó obtener la información en cuanto a los niveles de satisfacción de los colaboradores.

Como resultado, se pudo identificar que las metas de cumplimiento estipuladas por la organización es una de las causales de la deserción laboral, teniendo en cuenta que son elevadas y la comisión que reciben los colaboradores depende de éstas. Por otro lado, existen bajos niveles de motivación de venta por parte de los líderes de la empresa. Por último, se presenta la necesidad de que los colaboradores tengan espacios de descanso durante los cuales puedan realizar pausas activas que permitan salir de la rutina y establecer vínculos dentro de la organización.

En línea con lo anterior, (Castañeda Mesa, Jiménez Ricardo, & Larrea Rivera, 2023) llevaron a cabo una investigación llamada Estilos de liderazgo y su incidencia en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín teniendo como objetivo conocer el impacto que generaban las formas de liderar en la deserción laboral de los colaboradores de servicios generales mediante una investigación con enfoque mixto de corte transversal.

Como resultado se identificó que todos los líderes tienen estilos propios al ejecutar su labor influidas además por su personalidad auto percibirse como buenos trabajadores, sin embargo, la opinión que tienen de sí mismos en ocasiones dista de la que tienen sus colaboradores, en conclusión, los estilos de liderazgo influyen de manera significativa en la deserción laboral de la organización, por lo que se recomendó el establecimiento de espacios de bienestar para los colaboradores, generar actividades de promoción mental y liderar con base a las herramientas proporcionadas por la empresa las cuales permiten un acercamiento al personal.

(Camacho Pérez & Rojas Peláez, 2020) desarrollaron la investigación Factores que intervienen en la rotación de personal en inversiones Merca Z sedes Medellín con el objetivo de conocer los aspectos que influyen en la deserción laboral de la empresa, para hacerlo, los autores realizaron su proyecto con enfoque cualitativo y alcance descriptivo con base a lo informado por los colaboradores de la organización con relación a factores como la remuneración, las condiciones brindadas por la empresa y su nivel de satisfacción.

Como resultado, después de realizar la recolección de la información, se pudo identificar que la afectación negativa en el clima laboral es uno de los aspectos de mayor relevancia para que los colaboradores renuncien a su cargo, además, no existe buena relación con el personal que pertenece al

área directiva, estas razones se encuentran vinculadas a la organización no al empleado por lo que es importante que la empresa establezca estrategias que puedan mejorar los factores mencionados.

(Quiceno, 2022) llevó a cabo una investigación denominada Satisfacción personal y decisión de rotación voluntaria por parte de los colaboradores de un Call center de Medellín, este proyecto se encontraba direccionado a identificar los factores que se asocian a la deserción laboral para luego caracterizarlas, la investigación se elaboró con enfoque mixto que permite recoger la información necesaria para luego analizarla. Durante el proceso se estudian diferentes variables como remuneración, beneficios, orden, programas internos, estabilidad y ambiente, además de la motivación, los reconocimientos, la estabilidad laboral y las posibilidades de crecer al interior de la organización.

Después de hacer todo el proceso de análisis de la información se pudo identificar que el motivo principal por el cual se da la deserción laboral son factores motivacionales por lo que se propuso a la empresa mejorar sus procesos de selección en los cuales los candidatos se ajusten al perfil requerido, del mismo modo, el establecimiento de un plan de incentivos, el establecimiento de una política salarial y la realización de entrevistas de retiro.

Después de haber interiorizado en las diferentes investigaciones en el ámbito internacional, nacional y local, podemos observar cómo ampliamente desde diferentes enfoques se ha tratado el tema de la deserción laboral a nivel empresarial, estas teorías permiten afianzar el proyecto de investigación con el fin que pueda llevarse a un buen término y pueda ser de beneficio en PIZZA AMERICANA SAS.

4.3 Subtítulo nivel 2 Marco Legal

En la contextualización del marco legal de este proyecto de investigación, se tendrán en cuenta las leyes internacionales y nacionales que representan una relevancia principal con respecto a las normas legales que afectan de manera directa e indirecta la deserción laboral de las empresas, teniendo como referencia principal en el ámbito internacional la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Encargados de desarrollar y supervisar el uso de las normas internacionales de trabajo que se convierten en convenciones y recomendaciones. Estas normas cubren todos los aspectos del mundo del trabajo, y establecen principios básicos y derechos con el fin de garantizar un trabajo digno para todos los ciudadanos (ONUSIDA, 2023)

En el ámbito nacional el ministerio de trabajo “encargado de fomentar políticas y estrategias para la generación de empleo estable. la formalización laboral. la protección a los colaboradores, la formación de los trabajadores. la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones” (Republica P. d., 2011); quienes en sus reglamentos se apoyan de las secretarías y código sustantivo de trabajo para ejercer el cumplimiento de sus normativas.

4.3.1 NORMAS INTERNACIONALES (OIT)

La OIT resalta cuatro principios fundamentales que deben respetar y regir a cabalidad, los cuales establecen las condiciones mínimas de trabajo que brinden a las personas dignidad y seguridad son: Libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; Abolición efectiva del trabajo infantil; y, Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación (OIT, 2022)

En función de estos cuatro principios establece según su necesidad de garantizar que el progreso económico sea de beneficio colectivo establece convenios que son los tratados internacionales o recomendaciones con respecto al trabajo, derecho laboral, social y económico (OIT, 2022)

De los cuales para este proyecto de investigación tendremos en cuenta los siguientes:

4.3.1.1 C29 Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930

Regula principalmente las causas por las cuales puede darse el trabajo forzoso, este se entiende en el escenario en donde se asigna una pena cualquiera que sea por el no cumplimiento de una actividad, cuando el trabajador no se ofreció como voluntario. En ninguna circunstancia ninguna compañía puede imponer el trabajo forzoso con fines lucrativos y particulares. (OEA, 2022)

Este acuerdo define que este, solo puede efectuarse por un periodo transitorio, con fines públicos y tratamiento excepcional, utilizado sobre todo en tiempos de guerra, amenazas, siniestros, incendios, inundaciones y otros que pongan en riesgo la vida de la comunidad y no aplica para los colaboradores públicos, fuerzas armadas y militares.

4.3.1.2 C100 Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951

Tiene como objeto regular la igualdad en términos de remuneración de la población femenina y masculina, comprende cualquier tipo de remuneración que se haya acordado con el trabajador, adopta métodos de evaluación laboral competente por la entidad que lo rige, sin tener ningún tipo de variación en actividades a ejecutar y salario a recibir independientemente del sexo del empleado, evaluando de manera acorde las funciones objetivas para el desempeño de cada cargo. (OEA, 2022)

4.3.1.3 C111 Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958

Comprende y controla la discriminación laboral en términos de raza, color, sexo, religión, opinión política; que diferencie de una manera significativa la igualdad de oportunidades dentro de la organización, de la misma forma que propicie espacios de trato diferencial y condiciones de trabajo del empleado. (OEA, 2022)

4.3.2 *NORMAS NACIONALES*

4.3.2.1 Ley 2121 de 2022

Tiene por objeto crear, regular y promover la desconexión laboral, teniendo en cuenta cada uno de los contratos legales regidos por el código sustantivo de trabajo, también se encarga de regular las relaciones legales y reglamentarias con el fin de garantizar el goce efectivo de tiempo libre, descansos, licencias, permisos y vacaciones de manera tal que se pueda conciliar la vida personal, familiar y personal. (Función Pública, 2022)

4.3.2.2 Ley 2101 de 2021

“El objeto de esta ley tiene como objetivo principal reducir la semana laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario, ni afectar los derechos y garantías adquiridos por los trabajadores” (Pública, 2021); una vez implementada, la jornada laboral será de 42 horas semanales, las cuales se pueden distribuir de común acuerdo entre las partes, garantizando en todo momento el día de descanso.

Esta norma se debe tener en cuenta en el proyecto de investigación ya que conforme a lo establecido en el artículo dos (2), de manera gradual la empresa debe acomodarse así: Transcurridos dos

(2) años del ingreso a vigencia, la reducción laboral debe evidenciarse en 1 hora quedando así en 47 horas semanales.

Pasados tres años, se reduce una (1) hora adicional quedando así 46 horas semanales.

A partir del cuarto año del ingreso a vigencia, se reducen dos (2) horas en cada año respectivamente hasta llegar al óptimo esperado de cuarenta y dos (42) horas semanales.

4.3.2.3 Ley 2101 de 2021

Tiene como objeto, definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión y maltrato, que ultraja la dignidad humana en la realización de las actividades laborales, ya sean públicas o privadas, buscando la protección de las condiciones de trabajo dignas, justas, libres, que respeten en todo momento la intimidad del trabajador, así como también la honra y la salud mental. (Departamento Nacional de Planeación, 2020)

4.3.2.3 Artículo 159 del código sustantivo de trabajo

Este artículo busca la regulación del trabajo complementario u horas extras en Colombia, es decir, las horas que se exceden luego de cumplir con una jornada laboral, decretando que por ningún motivo se puede exceder el tiempo laboral acordado, cabe anotar que este acuerdo no puede exceder la jornada máxima legal en el contrato laboral. (Publica, 2015)

4.4 Subtítulo nivel 2 Marco Teórico

4.4.1 Subtítulo nivel 3 Antecedentes PIZZA AMERICANA

Para tener una trazabilidad de la deserción laboral de PIZZA AMERICANA, se hizo un seguimiento a las renunciaciones del personal correspondiente a los dos últimos años, 2022 y 2023 hasta el mes de septiembre. Es de aclarar que en la organización no se cuenta con el historial de los años anteriores.

En primer lugar, la cantidad de renunciaciones que se han presentado durante el año 2023 ha sido significativa, puesto que a diciembre del año 2022 la empresa tuvo un registro de 79 y hasta el mes de septiembre del año en curso se llevan 61 renunciaciones, lo cual quiere decir que hay una diferencia de 18 registros.

El motivo por el cual se generaron mayor cantidad de renuncias en ambos años fueron personales, en el año 2022 la mayor parte del resto de personas informaron tener otras oportunidades laborales, frente al año 2023 en el cual refieren sentir inconformidad con la organización por los traslados de punto de venta, el liderazgo y el ambiente laboral.

De las renuncias registradas, se identificaron 4 en el año 2022 y 20 durante el año 2023 que se dieron después del inicio de un proceso disciplinario por prácticas inadecuadas dentro de la organización. Los colaboradores tenían un desempeño deficiente, generaban un mal ambiente laboral y no cumplían con las normas de la organización.

Durante el año 2022 la mayor parte de renuncias se presentaron en el mes de enero, a diferencia del año en curso en el cual aumentaron en los meses marzo y mayo.

A partir del estudio realizado, también se pudo identificar que en el año 2022 la mayor parte de los colaboradores contratados permanecieron más de un año vinculados a la organización, mientras que durante el año 2023 la cifra más alta muestra deserción durante los tres primeros meses después de ser contratados. Otro de los aspectos establecidos a partir del estudio, es que sumando la cantidad de renuncias del año 2022 y 2023 en los tres primeros meses y las que se dieron por parte de colaboradores que llevaban más de un año con la empresa, es la misma, lo cual muestra que los tres primeros meses es el tiempo en el que los colaboradores de la organización deben ser fidelizados.

Por último, se pudo identificar que de las personas contratadas durante el año 2022 hay 50 retirados y 44 vinculados, mientras que de los colaboradores que ingresaron en el año 2023 hay 28 colaboradores que ya no se encuentran en la empresa frente a 33 que sí lo están.

se mostrarán los principales ámbitos categóricos que aborda la presente investigación, en primera instancia es importante reconocer los primeros conceptos alrededor de la deserción laboral, March & Simon en el año 1958 la definieron como la elección del empleado de cesar sus actividades laborales e irse de la organización por motivos relacionados con la oferta a nivel laboral y el comportamiento personal. (Ruiz Torres, A, & Álvarez Orozco, 2020).

Del mismo modo, en el año 1977, Mobley estableció una nueva conceptualización que definía la rotación de personal como una decisión tomada desde la conciencia o de manera involuntaria dependiendo de la satisfacción del empleado y el clima laboral (Álvarez Orozco & Ruíz Torres, 2020)

Posteriormente, en el año 1985 Pigors & Meyers definieron la rotación de personal como el movimiento a nivel interno de una organización, este puede evitarse o no y puede ser saludable o no serlo (Álvarez Orozco & Ruíz Torres, 2020).

A través del tiempo fue evolucionando el concepto, hacia el año 2007 Chiavenato la definió como: “factores de la fuerza de trabajo, requieren de capital humano por lo cual se experimenta variaciones en la demanda, debido a jubilaciones, despidos, renuncias, enfermedades, despidos, muertes y licencias” (Álvarez Orozco & Ruíz Torres, 2020)

Más tarde, el mismo autor explica que la deserción laboral es la consecuencia de aspectos externos que impactan al personal contratado por una organización, por lo que factores como el salario, el ambiente laboral o las normas empresariales pueden provocar las renuncias de los colaboradores (Chiavenato, 2011, como se citó en Polo, 2023).

Del mismo modo, (Peñaloza Mojica, 2021) refiere que la deserción laboral se presenta generalmente por situaciones generadas por la organización, al no proporcionar al colaborador condiciones adecuadas para desarrollar sus funciones, por lo que desiste de manera voluntaria a su cargo.

(Duarte Melgueiro, 2023) por su parte, afirma que un colaborador decide desertar de su empleo cuando se siente inconforme con los procesos de la organización, el apoyo al personal y el salario ofrecido, además, de las oportunidades de desarrollo a nivel personal y laboral que ofrece la empresa.

Las definiciones anteriores dan cuenta de la evolución que ha tenido el concepto a través de la historia, puesto que inicialmente era percibida como la decisión personal de un colaborador de abandonar la empresa para la que trabajaba, para luego introducir calificativos positivos o negativos dependiendo del impacto que generaba en las empresas además de la influencia de aspectos como el ambiente laboral y la satisfacción del empleado.

En cuanto a los efectos de la deserción laboral en las empresas, (Ramírez Castillo, Tejada, & Carreño Valbuena, 2022) afirma: “la deserción laboral en las empresas se ha vuelto una de las causas principales de sobrecosto para estas, dado al alto grado de pérdida de recurso económico en procesos de contratación, inducción, adaptación y liquidación”. De igual manera, el mismo autor explica que la deserción laboral produce diferentes costos; los primarios están relacionados con la pensión de los colaboradores por lo que la empresa se ve en la obligación de reemplazar el empleado que se jubila. En cuanto a los costos secundarios, están relacionados con los efectos en la operatividad y a nivel salarial. Por último, los costos terciarios, se encuentran conectados a los efectos que genera la deserción laboral de manera directa (Ramírez Castillo, Tejada, & Carreño Valbuena, 2022)

Otro de los efectos negativos de la rotación del personal es el impacto que genera en la imagen corporativa de la organización, (Ramírez Castillo, Tejada, & Carreño Valbuena, 2022) explica que cuando un colaborador deserta de su empleo, se convierte en un factor alusivo con respecto a la empresa hacia nuevos aspirantes que deseen ocupar el cargo despertando dudas frente a la misma.

Por otro lado, en la actualidad, las sociedades y su entorno se encuentran en constante cambio, por lo que es importante que la administración de éstas requiera el diseño de la planificación y ejecución de estrategias que permitan la adaptación de las empresas a su contexto y de esta manera generar sostenibilidad y rentabilidad (Palacios Acero, 2010).

Para este fin, existen diferentes formas de administrar y gerenciar una organización, las cuales han cambiado en el transcurso del tiempo. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2017) exponen diferentes teorías y postulados. En primer lugar, se habla de la Teoría clásica de la administración con base en las propuestas de Taylor y Fayol quienes son pioneros en estos planteamientos; luego, se propusieron las teorías humanistas, las cuales fueron orientadas por profesionales en psicología y sociología en las que se plantea la importancia de brindarle bienestar a los colaboradores de las organizaciones.

Posteriormente, se propuso la teoría del comportamiento, la cual estipula la conducta humana y su cambio al interior de las empresas y más adelante, se estructuró el modelo racional por parte del sociólogo Max Weber quien propuso la administración mediante las jerarquías. Después, a la luz de las propuestas de los padres de la administración, nació la teoría neoclásica, la cual propone tener en cuenta

los objetivos y resultados, y en una etapa posterior surge la teoría de los sistemas que observa cómo la organización interactúa con el medio que la rodea.

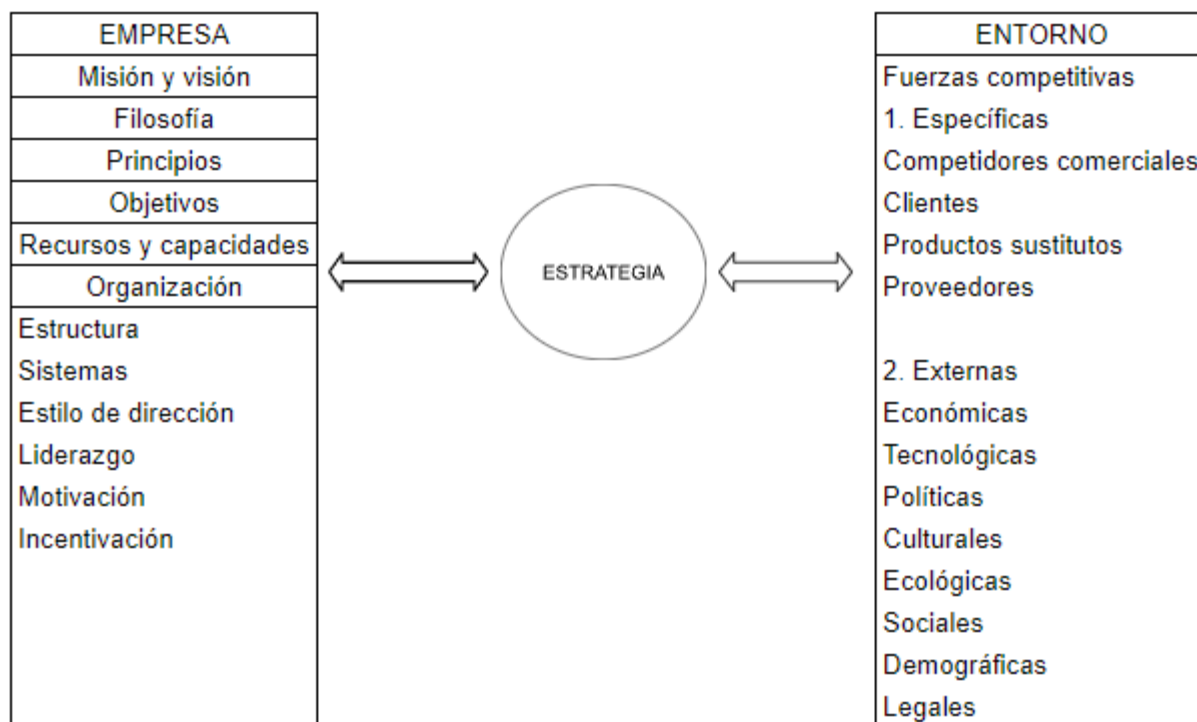
Chiavenato (2007), como se citó en (Bernal Torres & Sierra Arango, 2017) refiere lo siguiente con respecto a las teorías de la administración:

“Cada teoría administrativa surgió como respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas han tenido éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas y todas son aplicables a las situaciones actuales, lo que significa que todo profesional de la administración debe conocer muy bien estas teorías y hacer uso de ellas según la situación que enfrente (p. 16).”

Debido a la diversidad de los problemas organizacionales, a nivel administrativo y gerencial, se han presentado cambios significativos, por lo que han surgido modelos de gestión que contribuyen a la solución de las dificultades particulares de cada organización. Al respecto, (Palacios Acero, 2010) refiere que diferentes autores dedicados a investigar y estudiar las organizaciones han generado modelos relacionados con el direccionamiento estratégico que buscan enfrentar los retos del futuro de manera asertiva (p.30).

La estrategia es definida por , (Palacios Acero, 2010) como el grupo de propósitos, objetivos, normas y procesos entorno a lo humano, lo tecnológico, lo económico y los proveedores que necesita una organización para brindar respuesta a los diferentes actores del negocio como lo son los accionistas, colaboradores y clientes, siendo a su vez, competitivos en el mercado; por lo tanto, la estrategia es necesaria para el alcance de objetivos, establecer planes de acción, contemplar las mejores decisiones, establecer posibilidades, hacer frente a la competencia y dar solución a las dificultades (p.13).

Ilustración 6 Dirección estratégica/coherencia estratégica



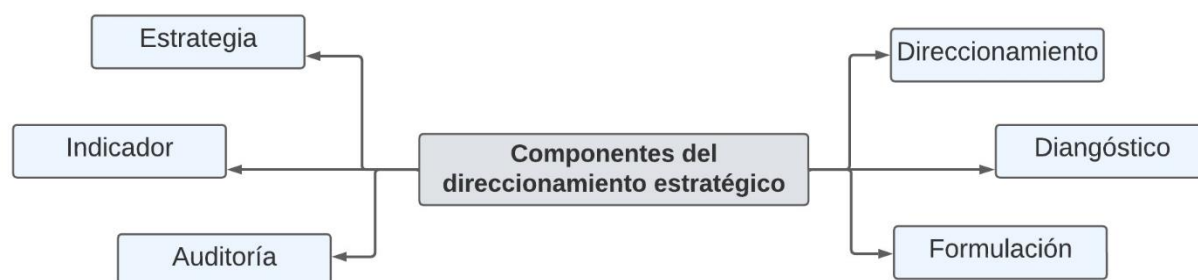
Fuente: Dirección Estratégica/Gráfico: Figura 14 Coherencia estratégica

Así mismo, (Palacios Acero, 2010) explica que los modelos estratégicos tienen como objetivo analizar los factores internos y externos de las empresas, establecer metas para lograr mayor éxito frente a las organizaciones que representan la competencia: “Los modelos contribuyen al diagnóstico estratégico, al establecimiento del plan estratégico, y a la formulación de objetivos y planes tácticos que garanticen el compromiso de su implementación y el control estratégico en su aplicación” (p.30).

La dirección estratégica tiene diferentes componentes: Los líderes de la organización quienes toman las decisiones dentro de ésta, además de tener las competencias y los conocimientos necesarios para su desarrollo; en segundo lugar, el establecimiento del direccionamiento estratégico, es decir, tener claridad en cuanto a la finalidad de la empresa, su crecimiento y permanencia en el mercado, esto es, integrado por la misión y la visión de la organización. En tercer lugar, la valoración de los procesos internos de la empresa a través de la matriz FODA; luego, es necesario formular la estrategia, la cual incluye los planes, las metas, el presupuesto y la actuación. Posteriormente, se deben definir los indicadores para

generar un control, planes de mejora y el presupuesto necesario. Por último, se debe auditar el proceso estratégicamente para asegurar la constancia en el éste (Palacios Acero, 2010).

Ilustración 7 Dirección estratégica/Componentes del plan estratégico



Fuente: Dirección Estratégica/Gráfico: Figura 15 Componentes del plan estratégico

Teniendo en cuenta la incertidumbre con respecto al futuro utilizando los procedimientos clásicos, algunos autores han estructurado modelos estratégicos direccionados a enfrentar el futuro con mayor éxito (Palacios Acero, 2010).

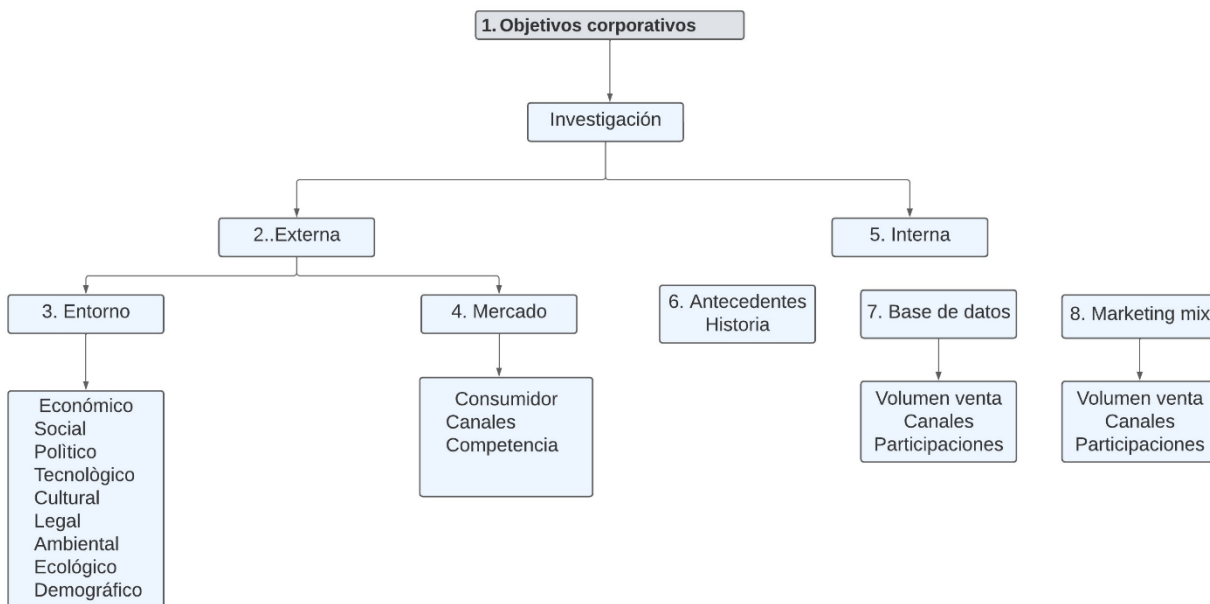
Es importante diferenciar la planeación tradicional de la planeación estratégica (Bernal Torres & Sierra Arango, 2017) explican que la primera está direccionada a definir metas para un tiempo determinado, sin tener la necesidad de generar un análisis profundo del contexto al interior y el exterior de las empresas, por lo tanto, solo basta con el establecimiento de objetivos, su comunicación al personal y el cumplimiento de estos por parte de los colaboradores. Por su parte, la planeación estratégica consta de un proceso ordenado que se construye con base al análisis del contexto a nivel interno y externo de la organización lo cual permite establecer objetivos y planear las maneras que llevarán a la empresa a ser más competitiva. (p.64).

Existen diversos modelos de planeación estratégica, a continuación, se exponen algunos de ellos:

Modelo de Eduardo Troncoso: Se realiza analizando el entorno interno y externo mediante la matriz DOFA y el plan de acción de Marketing, es útil para cumplir con los objetivos propuestos. En este modelo se establecen los objetivos corporativos, se hace una investigación externa, se tiene en cuenta el

entorno económico, se realiza una investigación interna, se revisan los antecedentes, se estipulan estadísticas y se establecen los elementos del marketing (Bernal Torres & Sierra Arango, 2017).

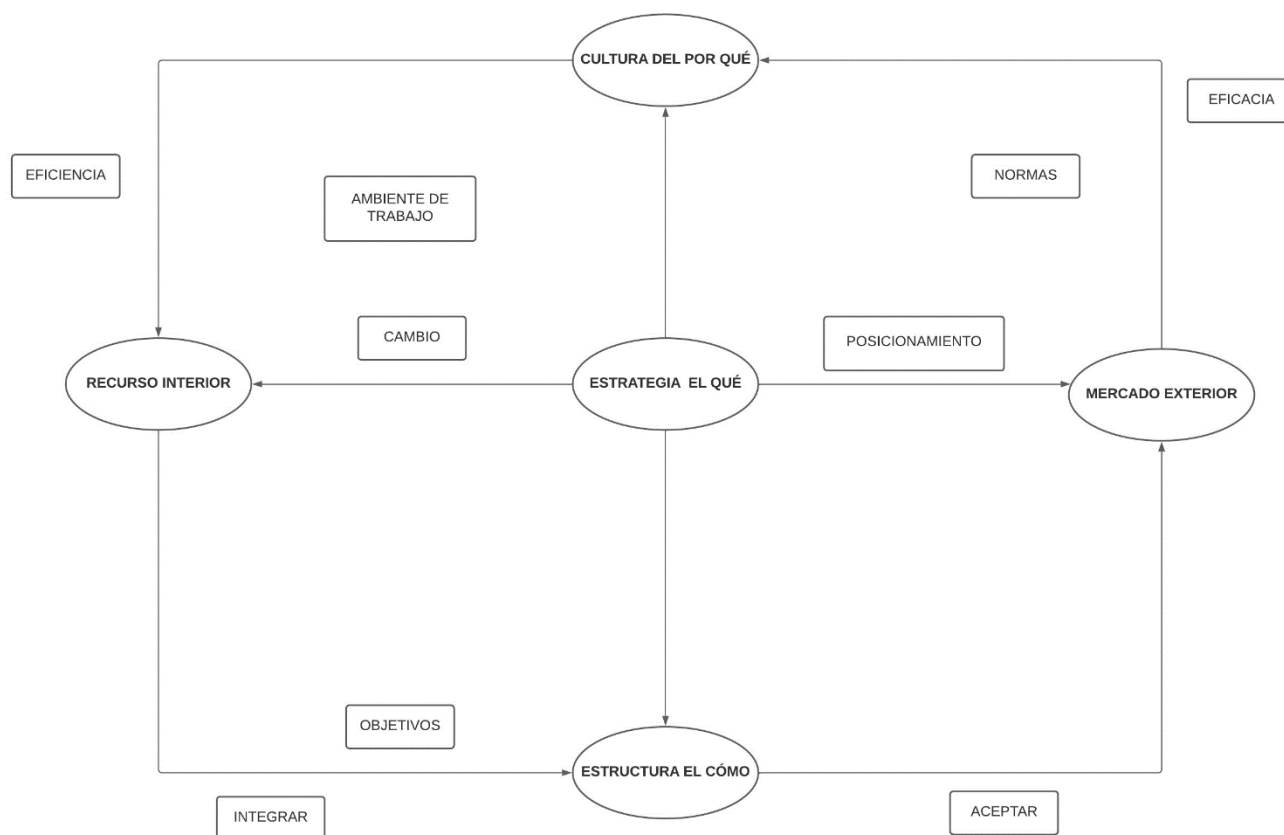
Ilustración 8 Dirección Estratégica/ Modelo de planeación estratégica



Fuente: Dirección Estratégica/Gráfico: Figura 29 Modelo de planeación estratégica.

En segundo lugar, el modelo estratégico de Levy se encuentra creado para organizaciones estructuradas sirviendo como cimiento para el desarrollo de proyectos o extensión de su actividad inicial. Para que este modelo sea útil es necesario tener información de calidad, actualizada y completa (Palacios Acero, 2010).

Ilustración 9 Dirección Estratégica/Administración estratégica de Levy



Fuente: Dirección Estratégica/Gráfico: Figura 31 Administración estratégica de Levy.

CAPÍTULO III

5 Título nivel 1 Diseño Metodológico

5.1 Subtítulo nivel 2 Línea de investigación institucional (Programa académico)

La investigación denominada Análisis sobre la estructura de un modelo de gestión para disminuir la deserción laboral de la empresa PIZZA AMERICANA SAS, pertenece al grupo de investigación INGES (Grupo de investigación, Innovación y Gerencia Social). (UNIMINUTO, 2023)

Subtítulo nivel 2 Línea de investigación institucional (Programa académico)

La línea de investigación asociada al proyecto Análisis sobre la estructura de un modelo de gestión para disminuir la deserción laboral de la empresa PIZZA AMERICANA SAS es la de Dualidad estructural para la innovación y tejido empresarial. (UNIMINUTO, 2023)

5.2 Subtítulo nivel 2 Eje temático (Programa académico)

La investigación denominada Análisis sobre la estructura de un modelo de gestión para disminuir la deserción laboral de la empresa PIZZA AMERICANA SAS está adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas del programa del posgrado en Gerencia del Talento Humano, esta especialización se encuentra basada en teorías fundamentadas con respecto a las organizaciones enfocando los conceptos más importantes del contexto, los requerimientos de la gerencia extraídos del recorrido de las empresas y los métodos y pensamientos complejos, entendiendo a la empresa como una organización sistémica con un enfoque en la persona y su saber cómo aspectos que constituyen una ventaja competitiva. (UNIMINUTO, 2023)

5.3 Subtítulo nivel 2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo)

El presente proyecto presenta un tipo de enfoque mixto el cual “puede utilizar los dos enfoques- cuantitativo y cualitativo- para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema” (Sampieri, 2008)

5.4 Subtítulo nivel 2 Diseño (experimental, no experimental)

Por otro lado, tiene un tipo de diseño no experimental dado que presenta consonancia con la definición establecida por (Kerlinger, 2002) la cual explica que este tipo de investigación es llevada a cabo sin manipular los datos de manera deliberada, por lo que se observan los fenómenos en su contexto habitual para después realizar un análisis de ellos.

5.4.1 Subtítulo nivel 3 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo)

La investigación tiene un alcance de tipo descriptivo, (Morales, 2012) refiere que este enfoque consiste en detallar un fenómeno explicando características particulares y aspectos que lo diferencian.

5.4.1.1 Subtítulo nivel 4 Población

La población objeto de estudio está definida por los colaboradores de la organización PIZZA AMERICANA los cuales según la coordinación del área de Talento Humano son 130 colaboradores distribuidos en 11 puntos de venta, Contact center, personal administrativo, logística y producción.

5.4.1.2 Subtítulo nivel 4 Tamaño de muestra

En la investigación denominada Análisis sobre la estructura de un modelo de gestión para disminuir la deserción laboral de la empresa PIZZA AMERICANA S.A.S, se utilizó información primaria la cual fue recolectada a través de una encuesta, por lo tanto, es necesario hacer uso de la fórmula que se relaciona a continuación para conocer el tamaño óptimo de la muestra para población finita.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq} \quad (\text{Ver anexo A})$$

A continuación, se nombran cada una de las variables:

n: Tamaño óptimo de la muestra

N: Tamaño de la población, para este caso es de 105 colaboradores

p: Probabilidad de éxito, para este caso en particular es de 50%

q: Probabilidad de error $q=1-p$ $q=50\%$

e: Error máximo permitido, en este caso es de 4%.

NC: Nivel de confianza 95%

Z: Valor estandarizado asociado a un nivel de confianza $Z=1-\alpha$

$$0.95=1-\alpha$$

$$\alpha=1-0.95$$

$$\alpha=0.05$$

$$Z=1-0.05/2$$

$$Z=1-0.025$$

$Z=0.975$ (Valor distribución normal) (Ver anexo A)

$$1.9/0.06=1.96$$

$$Z= 1.96$$

Se reemplazan los valores en la fórmula

$$n = 105 \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.04)^2(105-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 89.5$$

El número de colaboradores a encuestar es de 89 con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permitido del 4%.

5.4.1.3 Subtítulo nivel 4 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos

Las fuentes de información utilizadas de tipo primaria fueron recolectadas a través de una encuesta enfocada a los colaboradores activos de la organización y la información secundaria fue obtenida de pesquisas bibliográficas en bases de datos, artículos y publicaciones de investigaciones alineadas al tema de investigación.

El instrumento utilizado principalmente fue una encuesta que está conformada por tres bloques, iniciando con las preguntas de perfil en donde se permite reconocer al empleado, en segundo lugar preguntas de diagnóstico que nos permiten conocer la percepción actual que tiene cada colaborador de la compañía y finalmente preguntas abiertas de recomendación u observaciones, en donde se le brinda a cada individuo la oportunidad de manifestar y proponer oportunidades de mejoras que se tengan a nivel interno en la organización.

5.4.1.4 Subtítulo nivel 4 Análisis y tratamiento de datos.

El estudio del tratamiento de los datos se hará con base a la información primaria extraída de la encuesta, realizando un análisis de manera unidimensional de las variables y posteriormente realizar el estudio de forma bidimensional o correlacional entre las variables más importantes de la investigación. El tratamiento de estos datos se hará únicamente con fines académicos para la investigación propuesta.

5.4.1.5 Subtítulo nivel 4 Plan de acción del proyecto

5.4.1.5.1 *Las principales estrategias a corto plazo serían:*

Teniendo en cuenta las respuestas brindadas por el personal encuestado, es importante realizar un plan de formación dirigido a los líderes de cada área de la organización, esto con el fin de estructurar un modelo basado en principios, valores e interiorización de la cultura organizacional de la entidad, conforme y alineada con la plataforma estratégica. Posteriormente, las personas capacitadas deben ser las encargadas de multiplicar el aprendizaje recibido.

En segundo lugar, es necesario revisar recorrido que viven los colaboradores cuando son contratados por la organización, validando a fondo si la inducción, entrenamiento y acompañamiento del

personal se lleva a cabo conforme a los procedimientos estipulados por la entidad y las necesidades del personal nuevo. De esta forma se podrá generar mayor permanencia de los nuevos integrantes, aspecto que disminuye la carga laboral del personal ya existente.

Del mismo modo, es importante fortalecer la política de desconexión laboral, para que los líderes de los puntos de venta y de zona, respeten la malla de turnos programada y los días de descanso de los colaboradores.

Finalmente es importante formular y reestructurar el programa de reconocimientos, alineados a las necesidades expresadas por los colaboradores de la empresa, al igual que también, generar un plan de capacitación y formación que permita vincular a los colaboradores a la misión y visión de la organización, fortalecer su productividad y aumentar su motivación.

CAPÍTULO IV

6 Título nivel 1 Resultados y Discusiones

6.1 Análisis de aplicación de la encuesta

En este capítulo se mostrarán los principales resultados de la investigación, frutos de la participación de los colaboradores de PIZZA AMERICANA en la encuesta realizada, fue aplicada a 105 colaboradores y respondida por una muestra poblacional de 91 colaboradores activos en la organización, con el fin de identificar la valoración personal e individual del nivel de satisfacción de los colaboradores de la organización.

Para continuar con este análisis validaremos las gráficas unidimensionales más relevantes en esta investigación.

6.1.1 Preguntas de perfil

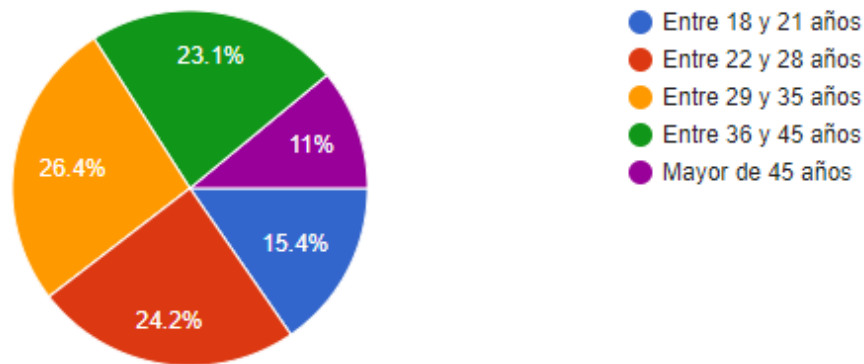
En estas preguntas se identificarán los factores principales como lo son la edad, la antigüedad en la empresa, nivel de educación y área a la cual pertenece el empleado.

6.1.1.1 Rango de edad

Ilustración 10 Rango de edad

¿En qué rango de edad se encuentra?

91 respuestas



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Es posible analizar en esta gráfica que el rango de edad de la organización, tiene un equilibrio generacional “toda la gente que nace y vive más o menos al mismo tiempo, considerada colectivamente” (Ortega, 2008) un estudio realizado en México de la clasificación de las generaciones indico “Las personas se encuentran clasificadas de forma generacional a fin de tener un sistema de categorías dentro de las cuales se defina un sentido de identidad y pertenencia, los cuales, tienen como factores principales todos

aquellos que comúnmente están relacionados con las situaciones sociales, religión, ideologías, tecnología, gobierno, política y entornos económicos que vivieron durante sus etapas de crecimiento”.

Cuando se comprende a profundidad estas generaciones al igual que sus comportamientos, es posible deducir que todas cuentan con diferentes necesidades personales, es por esto por lo que se hace necesario que la empresa tenga establecido diferentes programas de bienestar que logren satisfacer a sus colaboradores. Establecido con diferentes variables que puedan integrar a cada una de estas generaciones.

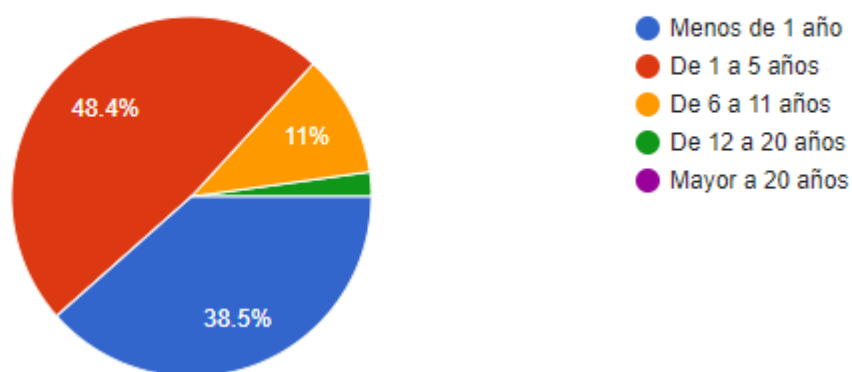
A pesar de que se vuelve todo un reto gestionar esta variedad en las edades de la organización, contar con diversidad generacional se convierte en una ventaja competitiva si se logra integrar a cada uno en el aprovechamiento de sus capacidades y logrando que el trabajo realizado sea con una meta y un objetivo común, fomentando el trabajo en equipo al igual que colaborativo.

6.1.1.2 Antigüedad laboral

Ilustración 11 Antigüedad laboral

¿Cuánto tiempo llevas vinculado a nuestra empresa?

91 respuestas



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Otro aspecto que es importante evaluar es la antigüedad laboral de los colaboradores de la organización, dejando en evidencia que el 86.9% de los colaboradores tienen una antigüedad laboral no superior a 5 años.

La antigüedad laboral es un aspecto de vital importancia en el ámbito organizacional, en el diseño del software workmeter se definió que “a mayor antigüedad laboral, se entiende que el trabajador cuenta con mayor experiencia, lo cual puede capacitarlo a desenvolverse en puestos de trabajo de mayor nivel por sus conocimientos en el sector” (WORKMETER, 2023).

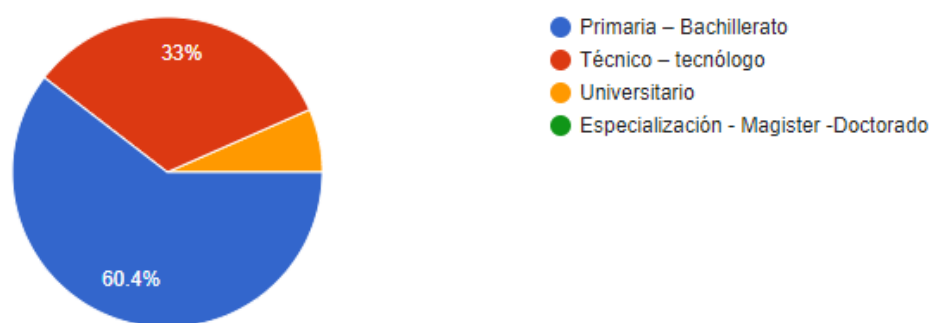
Teniendo en cuenta lo anterior y considerando que la organización en un 58.2% se compone por una planta operativa, se hace necesario fortalecer las estrategias que puedan incentivar al personal a permanecer más tiempo en la organización, de manera tal que estos puedan recibir de la forma esperada al personal nuevo, capacitarlo y ayudarlo a desenvolverse mejor con respecto a la actividad a desarrollar, basado en la experiencia que ya se tiene. Fortaleciendo así la eficiencia y eficacia al interior de cada proceso ejecutado en la operación del negocio.

6.1.1.3 Nivel de escolaridad alcanzado

Ilustración 12 Nivel de escolaridad alcanzado

Máximo nivel de escolaridad alcanzado

91 respuestas



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Por ultimo y no menos importante se trae a colación el grado de escolaridad de los colaboradores de la organización ya que un gran porcentaje de este, 60.4% de su planta activa, no ha realizado estudios de educación superior.

La educación superior es crucial para crecer a nivel profesional y personalmente en el entorno de la sociedad, esta ayuda al desarrollo de nuevas habilidades, mejora la toma de decisiones y sobre todo conlleva a interiorizar los aprendizajes en todos los aspectos en el que interactúa el ser humano.

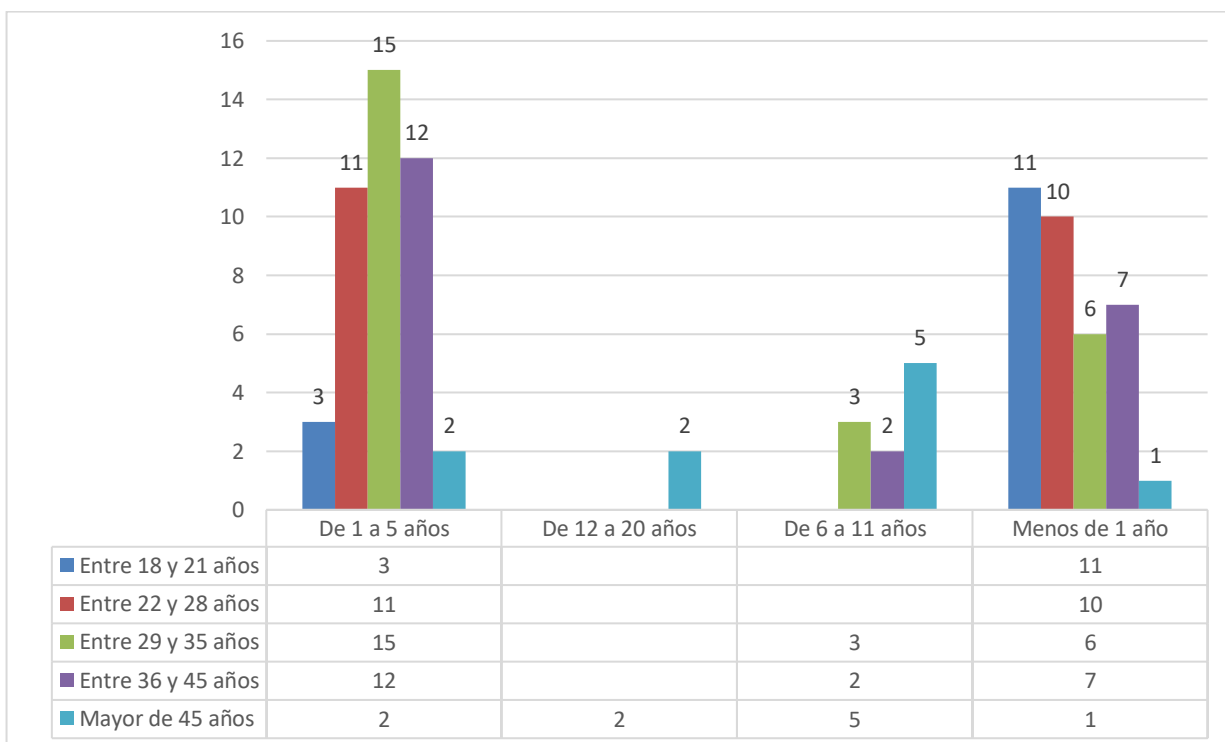
Rufino blanco educador español definió que la “Educación es evolución, racionalmente conducida, de las facultades específicas del hombre para su perfección y para la formación del carácter, preparándole para la vida individual y social, a fin de conseguir la mayor felicidad posible” (Blanco, 2023)

6.1.2 Preguntas de diagnóstico

Continuando con este análisis se validarán las gráficas bidimensionales que nos ayudan a la comparación, afectación y proyección de una variable con respecto a otra, correlacionando de la manera que se considera más pertinente en este proyecto de investigación.

6.1.2.1 Edad vs antigüedad laboral

Ilustración 13 Edad Vs antigüedad laboral



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

En esta gráfica es posible mostrar que solo 2 personas, ambas mayores de 45 años, tienen una antigüedad laboral entre 12 y 20 años, adicionalmente se evidencia que 10 personas de la organización, las cuales representan el 11% de la población encuestada, conservan una antigüedad laboral de 6 a 11 años y se distribuyen así: 4 personas mayores de 45 años, 2 personas de 36 a 45 años y 3 personas de 29 a 35 años.

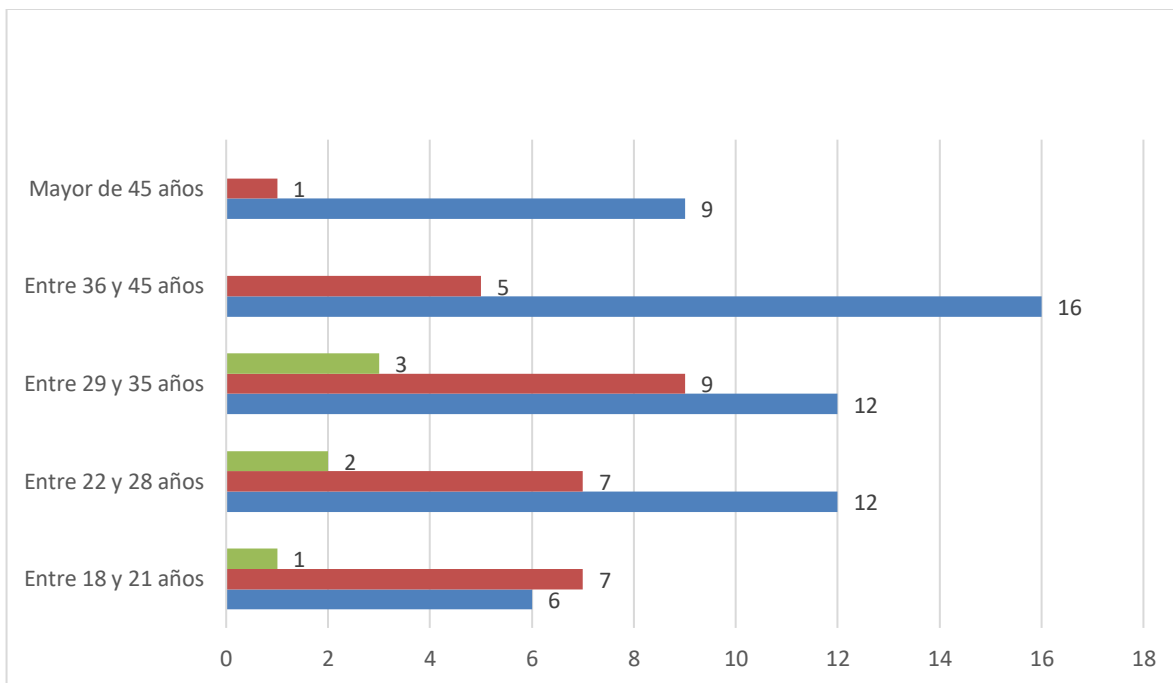
Se puede observar que la antigüedad laboral mayor está representada en edades bastante altas, que muy probablemente puedan estar cercanas a una pensión laboral, se hace necesario que se planteen estrategias que fortalezcan un deseo de permanencia mayor en la organización.

Haciendo una revisión más cercana de donde se encuentra la mayor cantidad del personal activo de la organización con respecto a su edad y antigüedad laboral, es posible identificar que se encuentran en el rango de 1 a 5 años con 43 colaboradores y menor a 1 años con 36 colaboradores; representados así: En el rango de edad de 18 a 21 años se encuentran 14 colaboradores, en rango de 22 a 28 años 21, de 29 a 35 años 21, de 36 a 45 años 19 y mayor a 45 3 colaboradores. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo principal de la organización del área de recursos humanos debe estar enfocado a corto y mediano plazo después de haber contratado al personal, teniendo en cuenta que los colaboradores que se encuentra en este lapso de antigüedad son los más propensos a la deserción laboral.

6.1.2.2 Edad, escolaridad, área, nivel educativo

6.1.2.2.1 *Edad, escolaridad general*

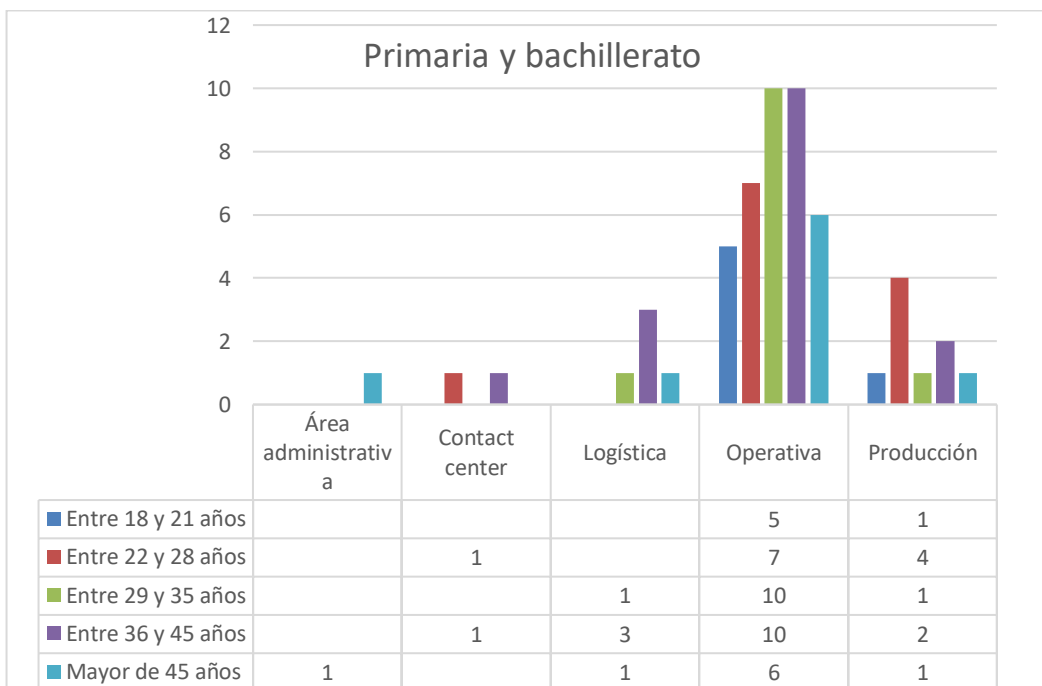
Ilustración 14 Edad, escolaridad general



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

6.1.2.3 Edad, área y escolaridad primaria y bachillerato

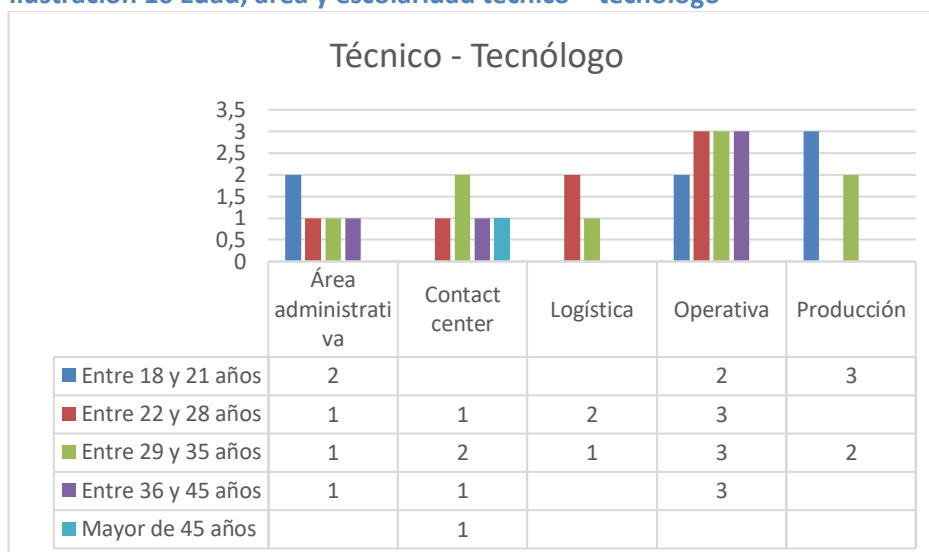
Ilustración 15 Edad, área y escolaridad primaria y bachillerato



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

6.1.2.4 Edad, área y escolaridad técnico – tecnólogo

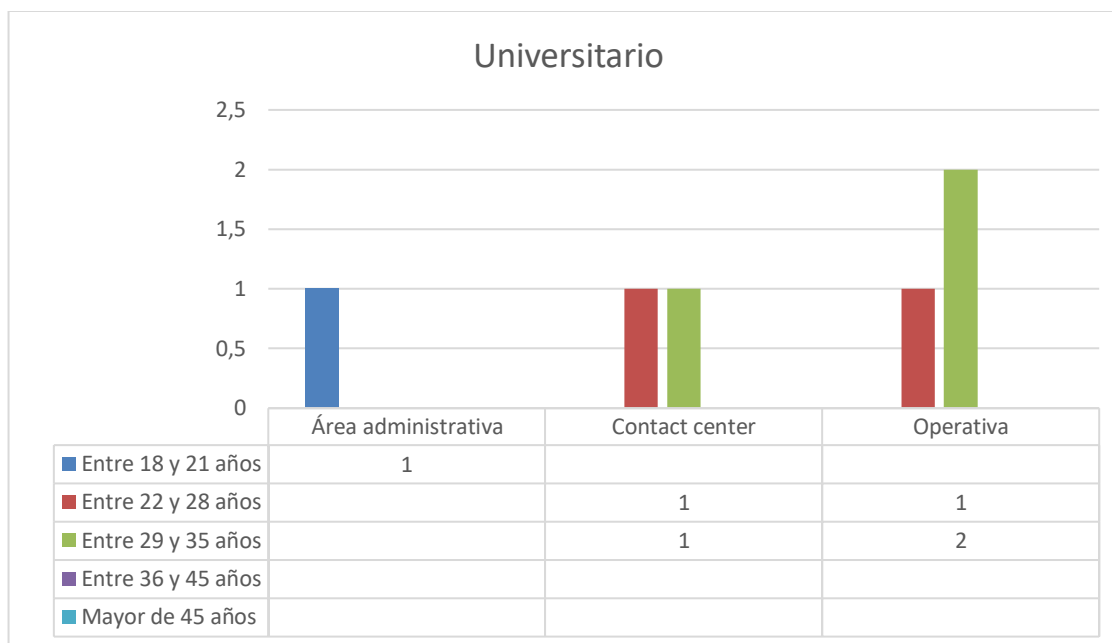
Ilustración 16 Edad, área y escolaridad técnico – tecnólogo



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

6.1.2.5 Edad, área y escolaridad universitario

Ilustración 17 Edad, área y escolaridad universitario



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

En las gráficas anteriores se quiso traer a evidencia el grado de escolaridad de la empresa vs la edad de sus colaboradores, al igual que la relación con el área donde se desempeñan, ya que es importante fortalecer y fomentar la educación superior al interior de esta con el fin de fomentar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

De la muestra poblacional de 91 colaboradores solamente 6 colaboradores han logrado el desarrollo de una carrera universitaria, si evidenciamos estos colaboradores se encuentran 1 área administrativa, 2 en Coll center y 3 en cargos de operaciones, información relevante a nivel empresarial ya que se puede estar presentando desaprovechamiento de personal que cuenta con educación superior, cinco de estos colaboradores se encuentran en un rango de antigüedad en la organización de 1 a 5 años y tan solo 1 tiene una antigüedad de 6 a 11 años.

Adicionalmente se evidencia que un porcentaje bastante considerable de 60.4% representados en 56 funcionarios no tienen ninguna iniciación en la educación media ni superior. De estos 56 funcionarios, 31 de ellos son menores de 35 años, siendo éstos los principales focos de oportunidad para su inicio en la educación superior. Un número importante de colaboradores de este mismo rango de edad están inmersos en la educación media con un total de 23 personas las cuales han alcanzado un grado técnico o tecnológico, siendo estos colaboradores una población con la que se puede generar una estrategia

educativa de mayor impacto para beneficio de la organización, ya que pueden alcanzar un título universitario en un menor tiempo, retornando el beneficio a corto plazo.

6.1.2.6 Valoración de conceptos empresariales

6.1.2.6.1 *Conceptos empresariales estabilidad y satisfacción laboral*

Ilustración 18 valoración de estabilidad laboral

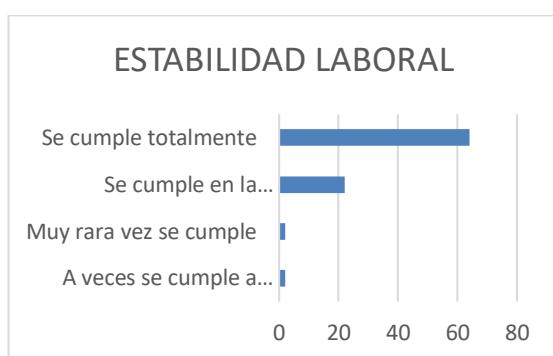
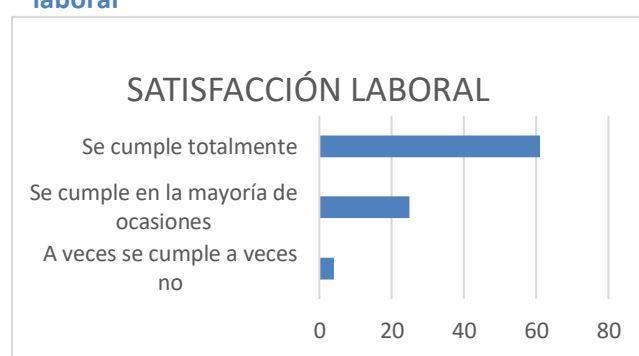


Ilustración 19 valoración de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

En este contexto se quiso comparar la percepción que tiene el personal frente a los conceptos estabilidad y satisfacción laboral. El primero se define de la siguiente manera: “La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinada” (Pedraza, 2010)

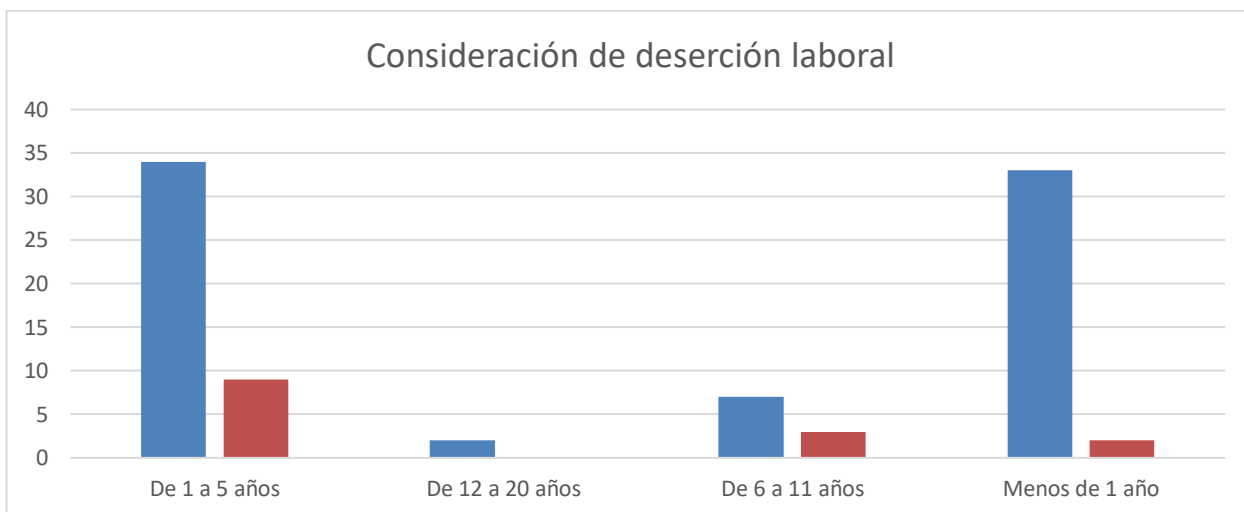
En segundo lugar, el concepto de satisfacción laboral definido por Bracho “se refiere a «la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos” (Morillo, 2013)

Haciendo una validación de las percepciones expresadas por los colaboradores en relación con estos conceptos, se puede determinar que los colaboradores de PIZZA AMERICANA tienen una alta percepción de estabilidad y de satisfacción laboral, lo cual es posible fundamentar con el gráfico que se relaciona a continuación.

6.1.2.7 Deserción laboral

6.1.2.7.1 *consideración de deserción laboral vs tiempo de antigüedad*

Ilustración 20 consideración de deserción laboral vs tiempo de antigüedad

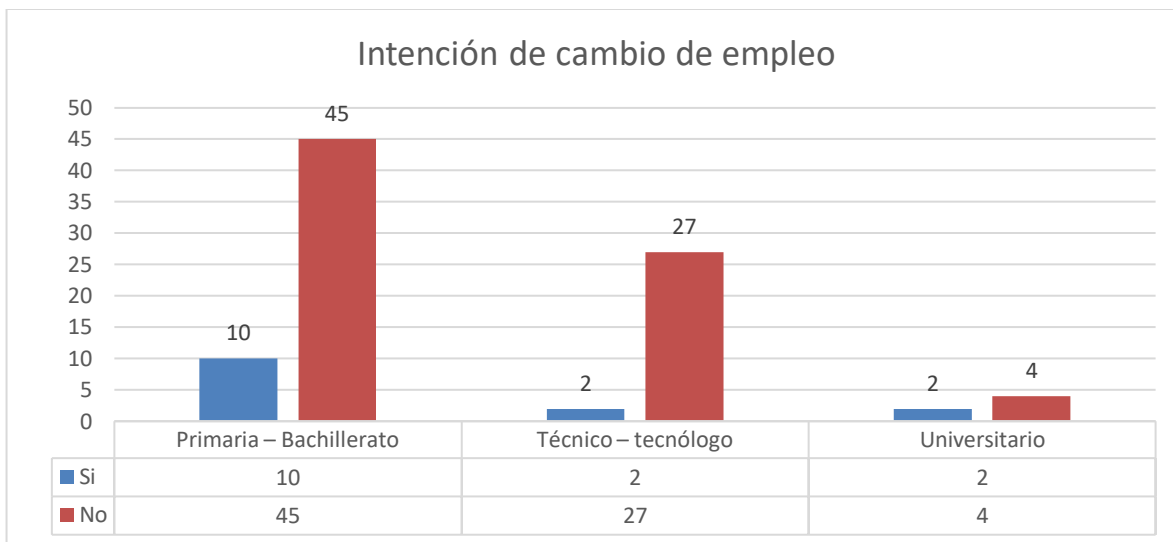


Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

El 16.5% de los colaboradores de la organización han considerado en el último mes un cambio de empleo. En esta figura se valida la antigüedad laboral que tienen los colaboradores que han considerado esta posibilidad, se puede evidenciar que 2 colaboradores hace menos de un año ingresaron a la compañía, en el rango de 6 a 11 años están 3 colaboradores que han contemplado la idea, mostrando así la mayor oportunidad de mejora en el rango de 1 a 5 años con un total de 9 colaboradores que contemplan la posibilidad de abandonar la organización, para un total de 14 personas que han posiblemente estén buscando otra oportunidad laboral actualmente.

6.1.2.7.2 *Consideración deserción laboral vs Nivel escolaridad*

Ilustración 21 Consideración deserción laboral vs Nivel escolaridad

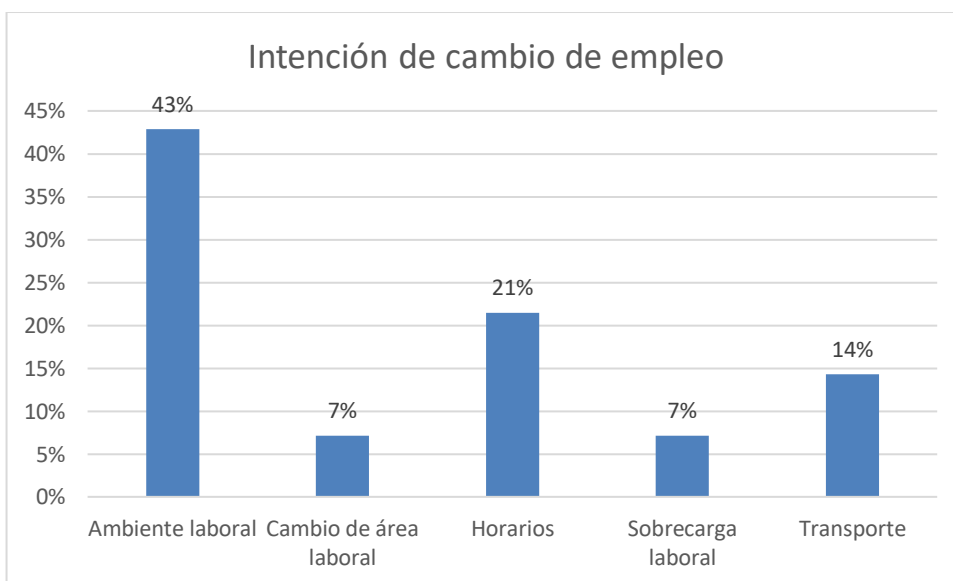


Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

En el análisis de estos aspectos, podemos observar que 2 cargos de los que pretenden renunciar a la compañía hacen parte de los 6 colaboradores con carreras universitarias, 2 pertenecen a los colaboradores con educación media y los demás 10 colaboradores pertenecen a la mayor tendencia de la compañía sin acceso a educación media ni superior.

6.1.2.7.3 *Motivo de decersion*

Ilustración 22 Motivo de deserción

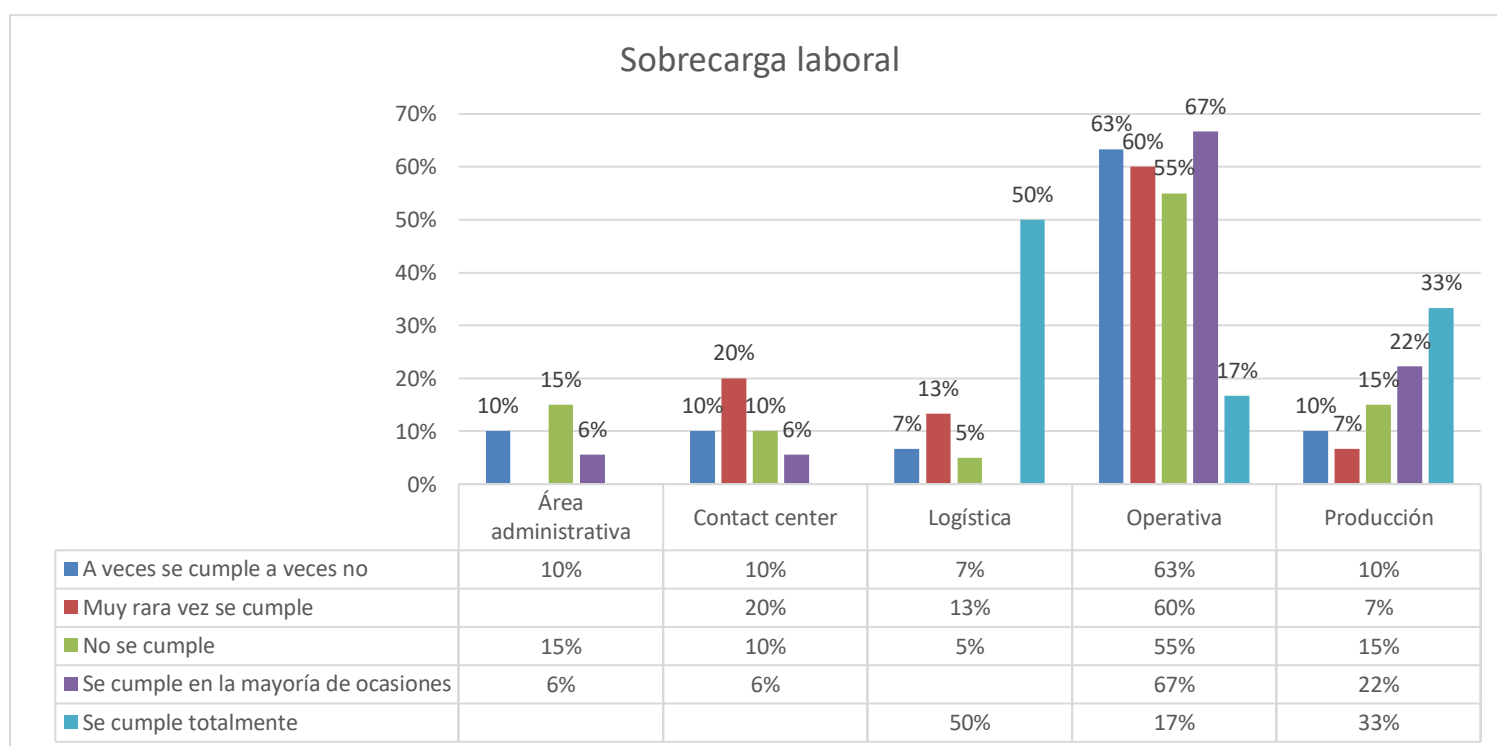


Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Continuando con la validación de la deserción laboral podemos observar que el mayor factor que incentiva a los colaboradores a querer desertar de la compañía es por ambiente laboral con un 42%, un 21% Horarios laborales como factores más relevantes y en un mismo 14% se encuentra la sobrecarga laboral y el transporte y un 9% corresponde a otros no especificados.

6.1.2.8 Sobrecarga laboral Vs áreas

Ilustración 23 Sobrecarga laboral Vs áreas



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Al realizar la matriz de Vester abordando los problemas, con sus tendencias, rangos de influencias y dependencias, se encontró que el problema central y crítico de la organización arraiga en la alta sobrecarga laboral que se presentan al interior, en el desarrollo de las actividades diarias.

Al revisar los resultados de la encuesta se pudo identificar que el 50% de la población encuestada considera que la mayoría de veces sienten recarga laboral, el 44% expresa que a veces se da y a veces no, el 42% percibe que rara vez la experimentan y el 36% que no se presenta.

Al analizar esta variable por área de trabajo se pudo identificar que en las áreas donde más se estima que hay recarga laboral es en la operativa, logística y producción, puesto que el 67% de la primera considera que se presenta la mayoría de ocasiones, en la segunda el 50% y en la tercera 33% percibe que esta condición se cumple totalmente, a diferencia del área administrativa en la que el 15% no consideran que tengan recarga laboral y el contact center que con un 20% estiman que muy rara vez se cumple.

6.1.3 Preguntas de recomendación

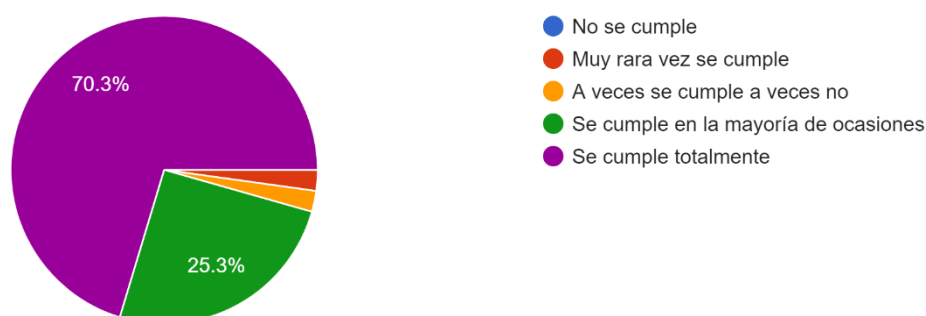
En esta tercera fase de la encuesta, se analizarán las percepciones que tienen los colaboradores a nivel cualitativo de la organización, validando las variables principales relacionadas con sus inconformidades y sugerencias.

6.1.3.1 Estabilidad laboral

Ilustración 24 | Estabilidad laboral

Creo que tengo estabilidad en la organización

91 respuestas



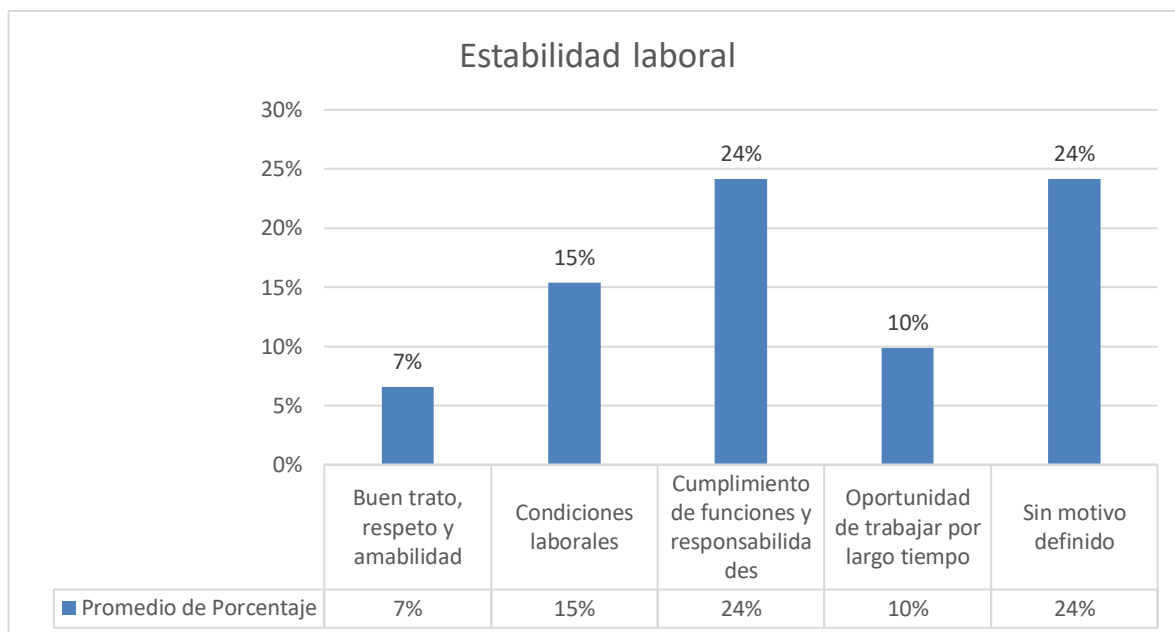
Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Al preguntar a los colaboradores de PIZZA AMERICANA si consideraban que tenían estabilidad en la organización, el 70.3% respondieron que se cumple totalmente, el 25.3% estima que se cumple la

mayoría de las ocasiones, el 2.2% percibe que a veces se cumple y a veces no y el 2.2% restante expresa que muy rara vez se cumple.

6.1.3.1.1 *Estabilidad laboral conceptos*

Ilustración 25 Estabilidad laboral conceptos



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

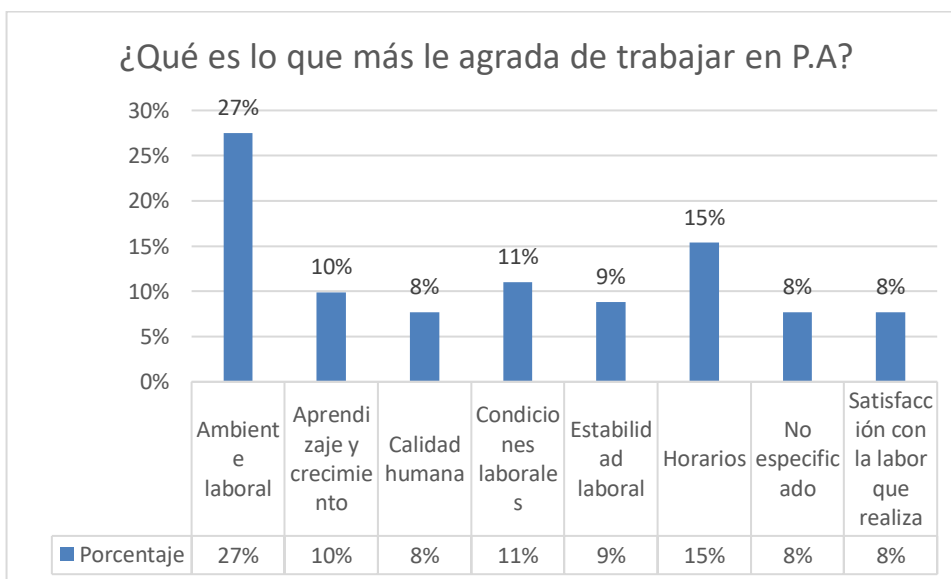
Al preguntar a los colaboradores de PIZZA AMERICANA si consideraban que tenían estabilidad en la organización, el 70.3% respondieron que se cumple totalmente, el 25.3% estima que se cumple la mayoría de ocasiones, el 2.2% percibe que a veces se cumple y a veces no y el 2.2% restante expresa que muy rara vez se cumple.

Posterior a la pregunta anterior, se le solicitó al personal indicar la justificación a su respuesta a lo que respondieron de la siguiente manera: El 24% de la población expresó considerar que la organización es estable debido a que los colaboradores cumplen a cabalidad con las funciones y responsabilidades asignadas por la organización, otro 24% no definió el motivo por el cual consideran que la organización es estable y el 7.6% de la población encuestada refiere otros motivos como el acompañamiento, los beneficios y el reconocimiento por parte de la organización.

Con base a las respuestas dadas por los colaboradores, se puede inferir que, a pesar de que la población encuestada considera en su mayor parte que PIZZA AMERICANA es una organización estable, gran parte de estos percibe que esta condición es dada por su esfuerzo, dedicación y cumplimiento de las funciones asignadas, por lo que es importante que se generen estrategias que permitan cambiar esta percepción, pues la estabilidad podría mostrarse como una ventaja competitiva que posibilite fidelizar a los colaboradores más por sus beneficios y condiciones laborales que por el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron contratados.

6.1.3.2 Lo que más me gusta de trabajar aquí

Ilustración 246 Lo que más me gusta de trabajar aquí



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

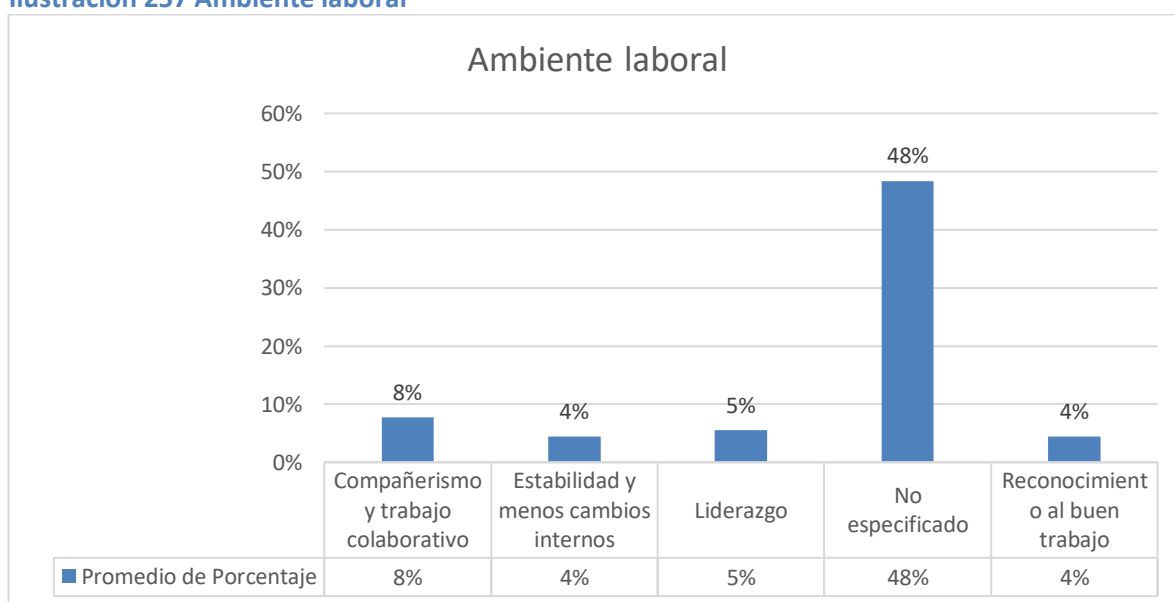
Por otra parte, se les preguntó a los colaboradores de PIZZA AMERICANA que es lo que más les agrada de trabajar en la organización obteniendo como resultado que el 27% se encuentra a gusto con su ambiente laboral el cual es definido como la interrelación entre los aspectos individuales y de la organización, su configuración y su manejo, donde la persona ejecuta sus labores, interactúa con el resto de los individuos y la relación que tiene con el objetivo al cual está direccionado su trabajo (Pérez Perea, Soler Cárdenas, & Díaz Hernández, 2009).

Por otro lado, al 15% de la población le agradan los horarios programados por la organización, al permitirles realizar otras actividades como por ejemplo estudiar. El 11% de los colaboradores indicaron sentirse bien con las condiciones laborales, el 10% con la posibilidad de aprender y crecer al interior de la organización y el 9% refirieron valorar la estabilidad que proporciona. Otra parte de la población encuestada presenta porcentajes equilibrados del 8% por aspectos como la satisfacción con la labor que realiza y la calidad humana. Para finalizar el 7% de los colaboradores no especificaron un motivo claro.

Según la información descrita en líneas anteriores, es importante que se generen estrategias que fortalezcan el ambiente laboral debido a que es un aspecto que encuentra agradable el personal de PIZZA AMERICANA con un porcentaje alto en los resultados de la encuesta, adicionalmente, los colaboradores de la organización pasan un tiempo significativo en su lugar de trabajo al tener programación hasta altas horas de la noche y fines de semana, por esta razón, es importante que se encuentren inmersos en un entorno que les proporcione bienestar el cual “se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización” (Castañeda Herrera, Betancourt, Salazar Jiménez, & Mora Martínez, 2017).

6.1.3.3 Ambiente laboral

Ilustración 257 Ambiente laboral

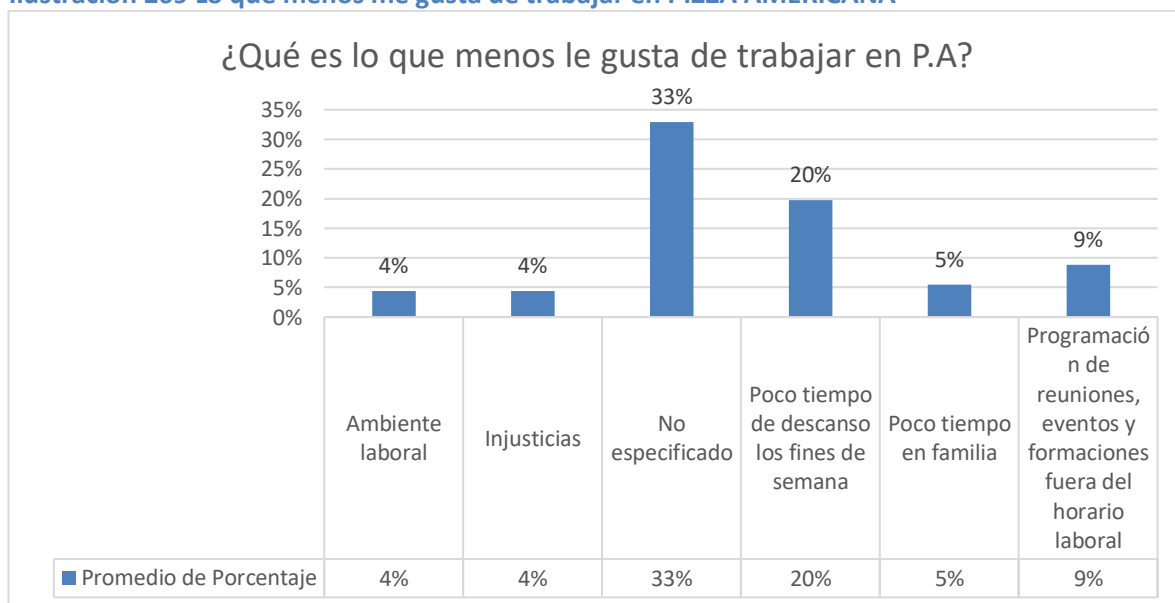


Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Queriendo conocer cómo les gustaría a los colaboradores que se presentara la mejora del ambiente laboral, se identificó que a pesar de ser un aspecto de vital importancia fortalecer el 48% de los colaboradores no brindaron recomendaciones ni comentarios de este, un 8% menciona la importancia de fomentar el compañerismo y el trabajo colaborativo, el 5% propuso reforzar el liderazgo con respecto a la exigencia equitativa y la comunicación asertiva al realizar una retroalimentación. Por otra parte, un 4% considera que se deben realizar menos movimientos internos en el área operativa y otro 4.3% de la población encuestada refirió la importancia del reconocimiento al buen desempeño.

6.1.3.4 Lo que menos me gusta de trabajar en PIZZA AMERICANA

Ilustración 269 Lo que menos me gusta de trabajar en PIZZA AMERICANA



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

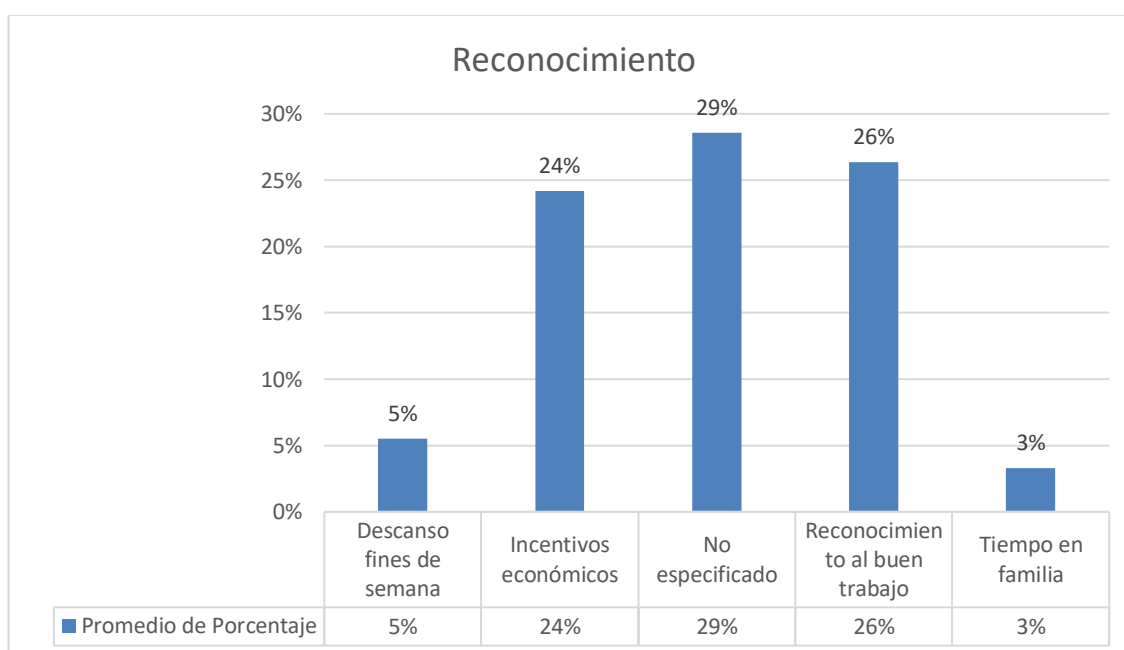
Además de preguntar al personal lo que les agrada de trabajar en la organización, también se les indagó con respecto a lo que menos les gusta de laborar en PIZZA AMERICANA obteniendo que el 33% de la población encuestada no especificó esta información, el 20% de los colaboradores expresó estar inconforme al no poder descansar algunos días durante un fin de semana, el 9% no se encuentra a gusto con la programación de reuniones y formaciones fuera del horario laboral, el 5% por el poco tiempo que les queda para compartir con su familia y el 4.% considera que se dan injusticias y afectación en el ambiente laboral.

Con base a lo anterior, es trascendental que la organización busque la forma de permitir el descanso de sus colaboradores algunos fines de semana siendo este el aspecto el que más genera inconformidad en el personal, adicionalmente, este hecho puede ser un beneficio atractivo al tener la posibilidad de compartir tiempo con sus familias y realizar actividades de ocio.

Del mismo modo, es imperante que se revise la programación de reuniones y formaciones, con el fin de que estas se programen en la cantidad y temas pertinentes con el fin de que generen un impacto positivo en los colaboradores, haciéndose en espacios atractivos para el personal, puesto que, según las respuestas dadas, los colaboradores de PIZZA AMERICANA, las perciben como una situación engorrosa y desmotivadora.

6.1.3.5 Como me gusta ser reconocido

Ilustración 29 Como me gusta ser reconocido



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Por otra parte, los colaboradores de PIZZA AMERICANA tuvieron la oportunidad de sugerir el modo como les gustaría ser reconocidos en la organización obteniendo que el 29% les interesa ser reconocidos, pero no especificaron la manera. Por su parte, el 26% de los colaboradores esperan que su trabajo sea acreditado teniendo en cuenta factores más emocionales que económicos. Es importante

mencionar que “los colaboradores se sienten más motivados por incentivos que provengan de los dirigentes debido a su productividad” (Lagos Cortés, 2015).

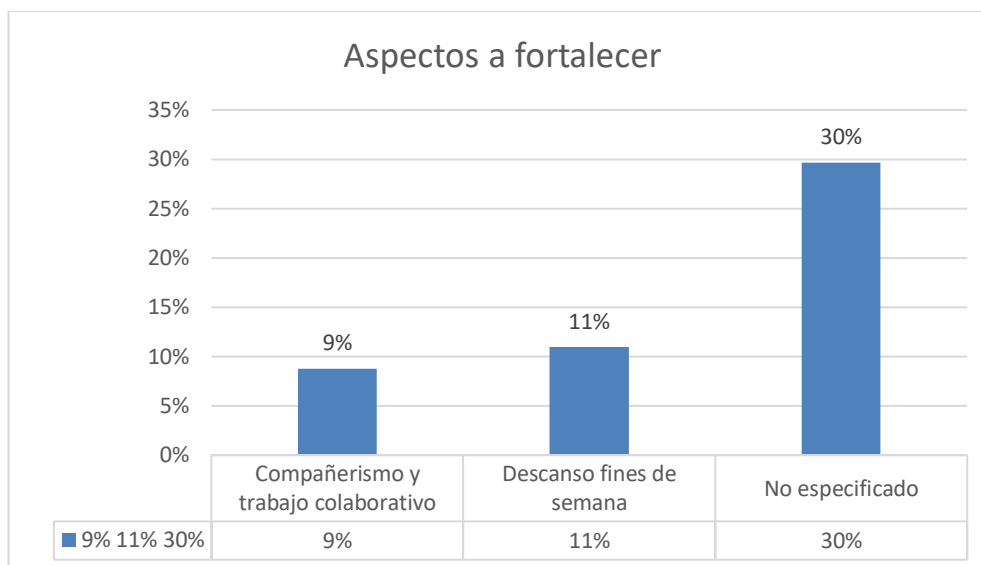
Por otra parte, el 24% del personal prefiere tener incentivos económicos. Este sistema es posible aplicarlo a la luz de la evaluación del desempeño de los colaboradores ya sea de manera individual o grupal haciendo que su salario dependa de diferentes aspectos. Los factores para tener en cuenta para generar este incentivo dependen de la productividad del colaborador reflejada en las utilidades, ahorros, satisfacción del cliente, entre otros. (Sum Mazariegos, 2015)

El resto del personal encuestado le gustaría sentirse reconocido teniendo la posibilidad de descansar durante algunos fines de semana con un 5% y teniendo más tiempo para compartir con su familia en un 3%.

Con base a lo anterior es importante revisar el sistema de incentivos de la organización, puesto que según la información otorgada por la coordinación de gestión humana de PIZZA AMERICANA el plan de incentivos solo tiene en cuenta el factor económico y como criterio para brindarlo, el alcance de las metas de venta aspecto que se reduce al área operativa en los puntos de venta y el contact center, por lo tanto, no se encuentra establecido un sistema de incentivos dirigido al personal de otras áreas de la organización, además de no tener en cuenta la necesidad descrita anteriormente por los colaboradores de que su trabajo sea reconocido desde el ámbito emocional.

6.1.3.6 Aspectos a fortalecer de PIZZA AMERICANA

Ilustración 30 Aspectos a fortalecer de PIZZA AMERICANA



Fuente: Elaboración propia, información directa de PIZZA AMERICANA (2023)

Para finalizar, con el objetivo de conocer las recomendaciones que los colaboradores de PIZZA AMERICANA tenían para la organización se les indagó con respecto a los aspectos que consideraban se debían fortalecer, se encontró que la mayor parte del personal no refirió sugerencias al realizarles esta pregunta con un porcentaje del 30%, seguido de los colaboradores que expresaron su deseo por tener descanso algunos días durante los fines de semana 11%. Por su parte, el 9% consideran que se necesita más compañerismo y trabajo colaborativo.

Con base a las respuestas dadas en la encuesta se puede identificar nuevamente que los colaboradores de PIZZA AMERICANA consideran importante el descanso algunos días los fines de semana, siendo un aspecto que la organización podría contemplar como factor diferenciador y atractivo para su personal.

CAPÍTULO V

7 Título nivel 1 Conclusiones y/o recomendaciones

1. Se identificó que en la organización PIZZA AMERICANA no existe un modelo estructurado y definido para disminuir o evitar la deserción laboral. Si bien cuentan con programas dirigidos al bienestar laboral, no existen estrategias claras y específicas para abarcar esta situación.

2. en la implementación de la herramienta de gestión de matriz de Vester, se logró identificar que el problema central y crítico de la organización, esta altamente relacionado con la deserción laboral que se ha presentado en PIZZA AMERICANA.

3. Se identificó que gran parte del personal contratado por la organización no cuenta con formación complementaria. Este es un ítem para fortalecer con el fin de fidelizar a los colaboradores mediante programas que fomenten el acceso a la educación superior. Adicionalmente, un porcentaje del personal que cuenta con formación universitaria, no ejercen su profesión. Si la organización evalúa estos perfiles, podría ser muy provechoso y se beneficiarían ambas partes.

4. Una parte de la población encuestada manifestó intenciones de renunciar a la organización en el último mes, al realizar un análisis de esa información, se pudo identificar que las personas que tienen el riesgo mencionado, en su mayoría tienen una permanencia en la organización entre 1 a 5 años siendo una parte de los colaboradores a quien deben ir dirigidas estrategias de retención laboral.

5. PIZZA AMERICANA es percibida como una organización estable tanto desde adentro, como desde afuera de la misma. Gran parte del personal achaca esta razón al cumplimiento de sus funciones y a la responsabilidad con la que hacen su trabajo, pero es importante que la organización proyecte un cambio donde permita que sus colaboradores la perciban como una organización estable más por sus condiciones y beneficios laborales que por lo mencionado anteriormente.

6. Se corroboró que el ambiente laboral es un factor indispensable para la población evaluada por lo que es importante que se generen estrategias para su fortalecimiento en las áreas donde más se encuentra afectado y su sostenimiento en las que ya cuentan con esta característica.

7. Se halló que para los colaboradores de PIZZA AMERICANA es importante que se les reconozca sus esfuerzos, descansar durante algunos fines de semana y que su labor sea acreditada con incentivos económicos y emocionales, por lo que se reafirma la tesis planteada de implementar actividades desde bienestar laboral que abarquen estos aspectos y que los espacios de descanso, se conviertan en un factor compensatorio al trabajo que realizan en la organización.

Bibliografía

Álvarez Orozco, D. G., & Ruíz Torres, M. (2020). ¿Qué es la rotación de personal? Barcelona:

Coediciones.

Ávila Hernández, C. (2021). Obtenido de

[https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2361/5.%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20-](https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2361/5.%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20-0-%20Avila%20Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Motivaci%C3%B3n%3A%20es%20el%20conjunto%20de,empresa%E2%80%9D%20(Robbins%201999).)

0-

[https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2361/5.%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20-0-%20Avila%20Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Motivaci%C3%B3n%3A%20es%20el%20conjunto%20de,empresa%E2%80%9D%20\(Robbins%201999\).](https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2361/5.%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20-0-%20Avila%20Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Motivaci%C3%B3n%3A%20es%20el%20conjunto%20de,empresa%E2%80%9D%20(Robbins%201999).)

[https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2361/5.%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20-0-%20Avila%20Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Motivaci%C3%B3n%3A%20es%20el%20conjunto%20de,empresa%E2%80%9D%20\(Robbins%201999\).](https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2361/5.%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20-0-%20Avila%20Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Motivaci%C3%B3n%3A%20es%20el%20conjunto%20de,empresa%E2%80%9D%20(Robbins%201999).)

Banco de la República. (2023). *Banco de la República*. Obtenido de

<https://www.banrep.gov.co/es/glosario/producto-interno-bruto-pib>

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. (2017). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo*

XXI. Pearson.

Blanco, R. (11 de 2023). *Concepto*. Obtenido de Concepto: [https://concepto.de/educacion-](https://concepto.de/educacion-4/#:~:text=%E2%80%9CEducaci%C3%B3n%20es%20evoluci%C3%B3n%2C%20racionalmente%20conducida,educador%20espa%C3%B1ol%2C%201861%2D1936)

<https://concepto.de/educacion-4/#:~:text=%E2%80%9CEducaci%C3%B3n%20es%20evoluci%C3%B3n%2C%20racionalmente%20conducida,educador%20espa%C3%B1ol%2C%201861%2D1936>

<https://concepto.de/educacion-4/#:~:text=%E2%80%9CEducaci%C3%B3n%20es%20evoluci%C3%B3n%2C%20racionalmente%20conducida,educador%20espa%C3%B1ol%2C%201861%2D1936>

Camacho Pérez, M., & Rojas Peláez, S. (2020). Obtenido de

http://repository.ucatolicaluisamigo.edu.co:8080/bitstream/ucatolicaamigo/587/1/Uclam_CD-T658.3%20%20C172%20%202020.pdf

Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N. L., & Mora Martínez, A. (2017). *Psyconex*.

Obtenido de Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones:

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>

Castañeda Mesa, D. A., Jiménes Ricardo, J., & Larrea Rivera, D. (2023). Obtenido de [http://uniminuto-](http://uniminuto-dspace.scimago.es/bitstream/10656/17780/1/TE.PO_Casta%c3%b1edaDanny-JimenezJerson-LarreaDeicy_2023.pdf)

[dspace.scimago.es/bitstream/10656/17780/1/TE.PO_Casta%
c3%b1edaDanny-JimenezJerson-LarreaDeicy_2023.pdf](http://uniminuto-dspace.scimago.es/bitstream/10656/17780/1/TE.PO_Casta%c3%b1edaDanny-JimenezJerson-LarreaDeicy_2023.pdf)

Chacón, Á. M. (2018). Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18178/Guzm%C3%A1nLoveraRocioDelPilar2018.pdf?sequence=1>

Chiavenato. (1999). Obtenido de

<https://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/SELECCION-RECLUTAMIENTO-E-INDUCCION-DE-PERSONAL-PREREQUISITO.pdf>

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). México: McGraw-Hill. Obtenido de

<https://tesis.unsm.edu.pe/bitstream/11458/4094/1/TURISMO%20-%20Pedro%20Junior%20Vargas%20Lozada%20%26%20Jhuliana%20Lisbeth%20Encina%20Calle.pdf>

Cifuentes Cadena, T. (2017). Obtenido de

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cristóbal, L., Caiche, W., & Medina, V. (2017). Obtenido de

<file:///C:/Users/Portatil%20Oficina/Downloads/Dialnet->

[ElDiagnosticoOrganizacionalContextualizadoEnLosNeg-5994739.pdf](#)

DANE. (2022). Gran Encuesta Integrada de Hogares. *DANE*, 14.

DANE. (2023). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

Dane. (01 de 09 de 2023). *www.dane.gov.co*. Obtenido de www.dane.gov.co:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Dane. (01 de 09 de 2023). *www.dane.gov.co*. Obtenido de www.dane.gov.co:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

Dane. (09 de 2023). *www.dane.gov.co*. Obtenido de www.dane.gov.co:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

Dane. (09 de 2023). *www.dane.gov.co*. Obtenido de www.dane.gov.co:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/PROTOCOLO%20DE%20PREVENCION%20Y%20ATENCIÓN%20ACOSO%20LABORAL%20Y%20ACOSO%20SEXUAL%20DNP.pdf>

Duarte Melgueiro, Y. D. (2023). Obtenido de

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/50375300-1891-4e7c-a4a7-1298faa52df1/content>

Empresarial & laboral. (2023). Obtenido de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/sobrecarga-laboral-que-es-la-carga-de-trabajo-y-como-medirla/>

Flores Sare, I. P. (junio de 2019). Obtenido de

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/845/Flores%20Sare%2c%20Irma%20Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores, R. (2008). Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Función pública. (2020). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=156476>

Función Pública. (2022). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586#:~:text=Garant%C3%ADa%20del%20derecho%20a%20la,al%20sector%20privado%20o%20p%C3%ABlico.>

Fundación promotora de productores empresarios salvadoreños. (2023). Obtenido de

https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/9.1.pdf

Gallego Betancurt, P., & Moreno Yepes, J. (2022). Obtenido de [http://uniminuto-](http://uniminuto-dspace.scimago.es/bitstream/10656/16199/1/T.A_GallegoPaulina-MorenoJuliana_2022.pdf)

[dspace.scimago.es/bitstream/10656/16199/1/T.A_GallegoPaulina-MorenoJuliana_2022.pdf](http://uniminuto-dspace.scimago.es/bitstream/10656/16199/1/T.A_GallegoPaulina-MorenoJuliana_2022.pdf)

Gürtler, G., Bain, C., & Shikiya, H. (2010). *Glosario de términos*. Obtenido de <https://creas.org/wp-content/uploads/2021/02/Glosario.pdf>

Jara., e. a. (2018). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Kerlinger. (2002). Desarrollo de la perspectiva teorica. En Kerlinger.

Krotochin 1955 citado por Balbín, A. (2015). Obtenido de

<https://core.ac.uk/download/pdf/296384014.pdf>

Lagos Cortés, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas copelec*. Obtenido de

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2c%20Victor.pdf>
f

Lisímaco, A., & García, M. (2017).

López, R. (2010). Obtenido de <https://redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Marín Dussan, H. T., & Silva Pinto, C. D. (2015). Obtenido de

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/12935/MarinDussanHeidyTatiana2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marroquín, A. Y., & Cruz Castro, F. N. (2022). Obtenido de

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/2086/MarroquinMarroquin-AngelicaYorleny-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, C. (2021). Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medeiros, V., & ., et al. (2019). Obtenido de

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

Meneses Quichoya, B. F. (2018). Obtenido de

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/522/MenesesQuichoya-BraynerFabian-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Trabajo. (2023).

Morillo, B. (2013). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL*, 5.

Nagles, N. (2007). Obtenido de

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/418/412>

- OEA. (2022). <http://www.sice.oas.org/>. Obtenido de <http://www.sice.oas.org/>:
http://www.sice.oas.org/labor/ILOc100_s.asp
- OEA. (2022). <http://www.sice.oas.org/>. Obtenido de <http://www.sice.oas.org/>:
http://www.sice.oas.org/labor/ILOc111_s.asp
- OEA. (2022). <https://www.sice.oas.org>. Obtenido de <https://www.sice.oas.org>.
- OIT. (2022). <http://www.sice.oas.org/>. Obtenido de <http://www.sice.oas.org/>:
[http://www.sice.oas.org/labor/laborILO_s.asp#:~:text=La%20Constituci%C3%B3n%20de%20la%20OIT,\(Declaraci%C3%B3n%20sobre%20Derechos%20Fundamentales\)](http://www.sice.oas.org/labor/laborILO_s.asp#:~:text=La%20Constituci%C3%B3n%20de%20la%20OIT,(Declaraci%C3%B3n%20sobre%20Derechos%20Fundamentales)).
- ONUSIDA. (2023). www.unaids.org. Obtenido de www.unaids.org:
<https://www.unaids.org/es/aboutunaids/unaidscosponsors/ilo#:~:text=La%20OIT%20se%20encarga%20de,digno%20para%20todos%20los%20ciudadanos>.
- Ortega. (2008). *LA TEORÍA DE LAS GENERACIONES DE ORTEGA Y GASSET*. Obtenido de www.ubiobio.cl:
me-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/Tiempo/2008/07%20Marco%20Martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>
- Pacheco Naranjo, M. A., & Parra García, J. C. (2020). Obtenido de
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c809e97a-9c7b-45ba-b322-ff41c11069ad/content>
- Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pedraza, E. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 8.
- Peñaloza Mojica, I. (2021). Obtenido de
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/24274/IPM.FINAL>

%20APROBADA%20T.G.%20ISABELLA%20PEN%cc%83ALOZA%20NOV%2024%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez Perea, L., Soler Cárdenas, S. F., & Díaz Hernández, L. (2009). *Scielo*. Obtenido de Educación Medica Superior: <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v23n2/ems04209.pdf>

Pirotto, S. (2021). Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-concepto-de-generaci%C3%B3n-arq-silvia-pirotto/?originalSubdomain=es>

Portafolio. (2023). Lo que un trabajador con salario mínimo gasta en la canasta básica. *Portafolio* , 4.

Publica, F. (2015). *www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co:

https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/7EbdP9ClenBf/content/resuelva-sus-inquietudes-sobre-las-horas-extras-y-compensatorios/28585938#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20se%20entiende%20por%20trabajo,que%20excede%20la%20m%C3

Publica, F. (15 de 07 de 2021). *www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>

Publica, F. (06 de 01 de 2022). *www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586#:~:text=Garant%C3%ADa%20del%20derecho%20a%20la,al%20sector%20privado%20o%20p%C3%BAblico.>

Ramírez Castillo, J. A., Tejada, M. L., & Carreño Valbuena, H. (2022). Obtenido de

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4511/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Republica, L. (10 de 02 de 2022). Inconformidad laboral en Colombia . *La Republica* , pág. 4.

Republica, P. d. (2 de 11 de 2011). *www.mintrabajo.gov.co*. Obtenido de www.mintrabajo.gov.co:

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/37045/Decreto_4108_de_2011+Funciones+del+Ministerio+del+trabajo.pdf

Revista Espacios. (2018). Obtenido de

[https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395021.html#:~:text=Para%20Chiavenato%20\(2009\)%20el%20clima,%2C%20inter%C3%A9s%2C%20colaboraci%C3%B3n%2C%20etc.](https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395021.html#:~:text=Para%20Chiavenato%20(2009)%20el%20clima,%2C%20inter%C3%A9s%2C%20colaboraci%C3%B3n%2C%20etc.)

Rios, P. (16 de 08 de 2021). Escasez de talento en Colombia: las empresas no encuentran personal.

Razon Publica , pág. 7.

Sampieri. (2008). los metodos mixtos. En Sampieri, *los metodos mixtos* (págs. 44-60).

SEMANA. (2022). Deserción laboral: un reto de las empresas con las nuevas generaciones. *Semana*, 3.

Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53829399/Sum-Monica-libre.pdf?1499793186=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMOTIVACION_Y_DESEMPENO_LABORAL_Estudio.pdf&Expires=1699906739&Signature=JQyfGB2qANmbY22cSIYFxlR8Xr3ruwlUb4fTgXV1BtJxhLXUjNVO2

Terreros, A., Vega, A., & Pupo, J. (2019). *Digital Publisher*. Obtenido de

https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/140/413

Thompson, & Strickland. (1998). Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf

Thompson, I. (2007). *Promonegocios*. Obtenido de

<https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Torres, Y. (2022). Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/colaborador-o-trabajador-una-reflexi%C3%B3n-cr%C3%ADtica-sobre-yaniel/?originalSubdomain=es>

<https://www.linkedin.com/pulse/colaborador-o-trabajador-una-reflexi%C3%B3n-cr%C3%ADtica-sobre-yaniel/?originalSubdomain=es>

UNIMINUTO. (01 de 11 de 2023). <https://www.uniminuto.edu/>. Obtenido de

<https://www.uniminuto.edu/>: <https://www.uniminuto.edu/>

Villegas Reyes, A. (2023). Obtenido de

<https://repository.eia.edu.co/server/api/core/bitstreams/02de9d2c-43a3-4781-baa0-b27d1fa03946/content>

Viza Tutacano, R. (2019). Obtenido de

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ca52b81e-385e-4995-819b-5613e0adfca1/content>

Vizarreta Luna, S., Campos Chapín, E., Salcedo Morón, I., & Lomparte, G. (2021). Obtenido de

<https://repositorio.isil.pe/bitstream/123456789/525/1/Proyecto%20aplicado%20donde%20el%20endomarketing%20se%20presenta%20como%20solucion%20a%20la%20gran%20rotacion%20laboral%20de%20jovenes%20en%20Dominos%20Pizza%20%20Santiago%20de%20Surco%20%20Lima%20%20P>

WORKMETER. (11 de 2023). *Workmeter*. Obtenido de workmeter:

<https://www.workmeter.com/blog/beneficios-antiguedad-empresa/#:~:text=A%20mayor%20antig%C3%BCedad%20laboral%2C%20se,sus%20conocimientos%20en%20el%20sector.>

Anexos

Esta encuesta se encuentra direccionada a todo el personal activo de la organización, con el fin de conocer de primera mano la satisfacción laboral de cada uno de sus colaboradores dentro de la compañía.

¿En qué rango de edad se encuentra?

- Entre 18 y 21 años
- Entre 22 y 28 años
- Entre 29 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Mayor de 45 años

¿A qué área de la empresa perteneces?

- Área administrativa
- Contact center
- Logística
- Producción
- Operativa

Antigüedad en la organización

- Menor a 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 11 años
- De 12 a 20 años
- Mayor de 20 años

Máximo nivel de escolaridad alcanzado

- Primaria – Bachillerato
- Técnico – tecnólogo
- Universitario
- Especialización - Magister -Doctorado

Queremos conocer tu opinión con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

A continuación, se presentarán una serie de afirmaciones, en cada una permite elegir una única respuesta.

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

Considero que soy tratado con respeto

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

Creo que tengo estabilidad en la organización

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

¿Por qué?

Considero que a veces tengo sobrecarga laboral

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

¿Por qué?

Estoy satisfecho con la labor que desempeño

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

¿Por qué?

Siento que mi trabajo es reconocido

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

Considero que se respetan mis tiempos libres, descansos y malla de turnos

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

Disfruto de beneficios y actividades de bienestar laboral realizadas por la empresa

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

Muestran interés en mi como persona y no solo como trabajador

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

A las personas se le paga de manera adecuada por su trabajo

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

Me veo trabajando en esta organización dentro de tres años

1 no se cumple

2 muy rara vez se cumple

3 a veces se cumple a veces no

4 se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 se cumple totalmente

¿Por qué?

He considerado en el último mes cambiar de empleo

Si

No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, por favor elija el motivo

Cambio de área laboral

Mejora salarial

Horarios

Viaje

Motivo familiar

Motivos académicos

Liderazgo

Ambiente laboral

Sobrecarga laboral

Transporte

En caso de que haya seleccionado la opción otro, por favor describa el motivo

¿Por qué?

¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en PIZZA AMERICANA?

¿Por qué?

¿Qué es lo que menos le gusta de trabajar en la organización?

¿Por qué?

¿Cuáles considera usted las mejores maneras de reconocer el personal de la empresa?

¿Por qué?

¿Qué podríamos cambiar para mejorar el ambiente laboral?

Nombre por favor cuales son los aspectos para fortalecer en la empresa PIZZA AMERICANA, en beneficio de los colaboradores

Esta información será utilizada para fines académicos, ¿autoriza usted el tratamiento de datos?

Si

No

Anexo C Modelo Plan de acción

Con fin de proponer un modelo y plan de acción que permita a la empresa implementar las principales estrategias analizadas en este proyecto de investigación, se propone matriz plan de acción para su implementación Modelo plan de acción (Ver anexo C)