



Diseño e Implementación de Estrategias de Bienestar Laboral Mediadas por un Sistema Contable para la sostenibilidad Humana y Financiera en Pizzería Pizzarón

Jesús Emel Plata Sierra

Alba Susana García Rey

Corporación Universitaria Minutos de Dios

Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga

Especialización en Gerencia de Riesgos Laborales Seguridad y Salud del Trabajo,

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Agosto de 2025

Diseño e Implementación de Estrategias de Bienestar Laboral Mediadas por un Sistema Contable para la Sostenibilidad Humana y Financiera en Pizzería Pizzarrón

Jesús Emel Plata Sierra
Alba Susana García Rey

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

Asesor(es)
Julio Cesar Barón Rueda
Último Título Académico

Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia de Riesgos Laborales Seguridad y Salud del Trabajo,
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Agosto de 2025

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1. Justificación.....	12
2. Descripción del Problema	14
5.1. Planteamiento del Problema.....	14
5.2. Formulación de Investigación	16
3. Objetivos.....	16
5.3. Objetivo General	16
5.4. Objetivos Específicos.....	16
4. Marco Referencial	17
5.5. Estado del Arte.....	17
5.6. Marco Teórico	19
5.7. Marco Conceptual	20
5.8. Marco Legal	23
6. Metodología.....	25
6.1. Tipo de Investigación	25
6.2. El Enfoque de la Investigación	25
6.3. Población y Muestra Poblacional.....	26
6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	27
7. Desarrollo de los Objetivos	31
7.1. Objetivo Específico 1. Diagnosticar la situación actual de los procesos financieros, operativos y su relación con el entorno laboral de la Pizzería Pizzarrón, mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada al gerente y la encuesta COPSOQ-ISTAS21 a los colaboradores y entrevista de percepción a los stakeholders.....	31
7.1.1. Resultados de entrevista semiestructurada al gerente.....	31

7.1.2.	Aplicación del cuestionario COPSOQ-ISTAS21	33
7.1.3.	Diseño y aplicación de una entrevista semiestructurada de percepción a los stakeholders.....	35
7.2.	Objetivo Específico 2. Implementar el sistema contable DOSCAR con el fin de integrar la información financiera y operativa de manera eficiente, de modo que se gestionen y optimicen los recursos disponibles para el desarrollo de acciones orientadas al bienestar laboral en la Pizzería Pizzarrón	37
7.2.1.	Implementación del Sistema DOSCAR.....	37
7.2.2.	Capacidad e instalación del sistema contable DOSCAR.....	38
7.3.	Objetivo Específico 3. Diseñar una cartilla orientada a la mejora del bienestar laboral y financiero en la Pizzería Pizzarrón, a partir del análisis de la información generada y la gestión del sistema contable DOSCAR, en la cual se consoliden acciones estratégicas y se establezcan metas cuantificables como la reducción del riesgo psicosocial, la disminución del ausentismo en un 10 % y el incremento del margen bruto en un 15 %	41
7.3.1.	Análisis Integrado para la Acción Estratégica:.....	41
7.3.2.	Diseño de la Cartilla Estratégica:.....	42
8.	Conclusiones.....	43
9.	Recomendaciones.....	45
10.	Referencias bibliográficas.....	48
11.	Apéndice	52

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Descripción desarrollo de objetivos</i>	29
Tabla 2 <i>Resultado del cuestionario COPSOQ-ISTA21</i>	33
Tabla 3 <i>Hallazgos por categoría.</i>	35
Tabla 4 <i>Comparativo de resultados financieros y psicosociales antes y después de la implementación de DOSCAR</i>	39

Lista de Figuras

Figura 1 *Comparativo explicativo de indicadores financieros y psicosociales antes y después de la implementación de DOSCAR en Pizzería Pizzarrón* 42

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Información Financiera de Pizzería Pizarrón</i>	52
Apéndice B <i>Formato de Consentimiento</i>	52
Apéndice C <i>Formato de encuesta COPSOQ ISTAS21</i>	52
Apéndice D <i>Entrevista Semiestructurada - Gerente de Pizzería Pizarrón</i>	52
Apéndice E <i>Entrevista semiestructurada a stakeholders</i>	53
Apéndice J <i>Cartilla Estratégica</i>	54

Resumen

El proyecto diseñó una estrategia integral de bienestar laboral vinculada al sistema contable de Pizzería Pizzarrón para fortalecer la sostenibilidad humana y financiera. A partir de un diagnóstico con el cuestionario COPSOQ-ISTAS21, entrevistas y análisis financiero mediante DOSCAR, se detectaron problemáticas como puntos ciegos en la gestión financiera, sobrecarga en jornadas pico y ausencia de procesos estandarizados. Para enfrentarlas, se implementó una solución basada en tres ejes: optimización contable, mejora del clima laboral y contratación flexible. Los resultados evidenciaron un aumento del 10% en las ventas, una mejora del 8% en la eficiencia operativa y la creación de un fondo de bienestar orientado a la reinversión en compensación emocional, capacitación y ajustes de turnos, en sintonía con el ODS 8.

Palabras Clave. bienestar laboral, sostenibilidad financiera, sistema contable, MIPYMES, ODS 8.

Abstract

The project developed a comprehensive labor well-being strategy linked to Pizzería Pizzarrón's accounting system to enhance both human and financial sustainability. Using the COPSOQ-ISTAS21 questionnaire, semi-structured interviews, and financial analysis through DOSCAR software, key challenges were identified: financial blind spots, work overload during peak days, and the absence of standardized processes. To address these, a threefold solution was implemented: accounting optimization, workplace environment improvement, and flexible hiring. The outcomes showed a 10% increase in sales, an 8% improvement in operational efficiency, and the creation of a well-being fund aimed at reinvesting profits into emotional compensation, staff training, and shift adjustments, all aligned with Sustainable Development Goal 8.

Keywords. labor well-being, financial sustainability, accounting system, microenterprises, SDG 8.

Introducción

En Colombia, las microempresas son un motor clave de la economía, representando el 94% del tejido empresarial y generando aproximadamente el 67% del empleo. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos que comprometen su supervivencia, ya que solo el 33.4% supera los cinco años de operación. Esta alta tasa de mortalidad refleja problemas estructurales que combinan factores financieros, organizacionales y psicosociales, resaltando la urgencia de implementar estrategias que mejoren su sostenibilidad. (Departamento Nacional de Planeación, 2023)

En este contexto, inspirados por la formación en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), este proyecto está enfocado en Pizzería Pizzarrón, una microempresa familiar del sector alimentario. Fundada en 2016 como un negocio familiar, Pizzería Pizzarrón se ha distinguido por su modelo innovador de pizzas artesanales con relleno de bocadillo, lo que la distingue de la oferta tradicional del mercado. Inicialmente, operaba desde un horno casero y atendía principalmente a familiares, vecinos y antiguos compañeros de trabajo. Sin embargo, durante la pandemia experimentó un notable crecimiento.

Ante los riesgos sanitarios que la pandemia planteó, la Pizzería adoptó una plataforma de reparto digital, una estrategia que no solo aseguró su supervivencia, sino que también le permitió crecer. Esto se materializó en la apertura de un local comercial, la automatización de procesos con maquinaria industrial, el fortalecimiento de su posicionamiento en redes sociales y la formalización de tres colaboradores con contrato a término indefinido junto a la carga prestacional legal.

Este crecimiento, sin embargo, ha traído consigo nuevas complejidades. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el 68% de las microempresas gastronómicas en

Colombia enfrentan dificultades financieras al intentar expandir sus operaciones, un desafío que Pizzería Pizzarrón también ha tenido que afrontar (Departamento Nacional de Planeación, 2023). La empresa ahora se encuentra en la difícil tarea de equilibrar los costos crecientes, como los impuestos, la formalización de la nómina, los servicios públicos y otros gastos, mientras intenta preservar su sostenibilidad, mantener su ventaja competitiva, fomentar el crecimiento comercial y garantizar el bienestar de sus empleados.

Esta paradoja es frecuente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que pasan de la informalidad a estructuras empresariales más formales, lo que limita su capacidad para sostener el crecimiento sin poner en riesgo su identidad o estabilidad financiera. Esto resalta la necesidad de implementar un sistema contable como estrategia clave para mejorar tanto la gestión financiera como el bienestar laboral. (Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia, 2023)

En Colombia, el sector gastronómico representa aproximadamente el 3,1 % del PIB nacional y abarca más de 300.000 empresas de catering, de las cuales aproximadamente el 96 % son microempresas, Sin embargo, debido a la mala gestión financiera, la alta rotación de personal y la baja formalización laboral, las empresas de este sector experimentan una tasa de mortalidad superior al 60 % en los primeros cinco años de funcionamiento. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2023)

En este contexto, el bienestar laboral se consolida como un eje transversal fundamental para fortalecer la productividad y fomentar la retención del talento, al integrar la eficiencia financiera con la salud organizacional. Este enfoque está alineado con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), regulado por la Resolución 0312 de 2019, la cual establece los estándares mínimos para prevenir riesgos laborales y promover ambientes de

trabajo seguros y saludables. Además, de acuerdo con la Agenda 2030 para América Latina y el Caribe adoptada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015, el cumplimiento de estos estándares no solo representa una obligación legal, sino que también contribuye directamente al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, orientado a promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.

La principal brecha que enfrenta Pizzería Pizzarrón se encuentra en la falta de un plan estructurado para la gestión eficiente de sus recursos financieros, lo que impide una adecuada optimización del capital disponible. A esto se suma la ausencia de métodos consistentes para promover y asegurar el bienestar de sus trabajadores. Esta situación afecta el funcionamiento general del negocio, limita la capacidad de inversión en el desarrollo del talento humano y deteriora la calidad de vida laboral. Por ello, se hace necesaria la implementación de un enfoque integral que articule herramientas contables, el cumplimiento de normativas laborales claras y programas sólidos de bienestar organizacional.

1. Justificación

La innovación de este plan reside en su capacidad para integrar la economía sostenible con el bienestar laboral, un enfoque esencial en un entorno global donde las organizaciones enfrentan una creciente presión por equilibrar la rentabilidad con la responsabilidad social. A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indicó en 2023 que las empresas que priorizan el bienestar de sus trabajadores alcanzan hasta un 20 % más de productividad y reducen en un 30 % la rotación de personal, convirtiéndose en modelos a seguir, especialmente en países en desarrollo. Mientras en el contexto colombiano, esta visión cobra aún más importancia, ya que, aunque las pequeñas empresas son un pilar clave

de la economía, muchas de ellas carecen de herramientas accesibles para implementar estrategias que integren la generación de ingresos con el fortalecimiento de la salud organizacional (Global Entrepreneurship Monitor, 2020).

A diferencia de las iniciativas tradicionales, que suelen enfocarse únicamente en la formalización del empleo o en la generación de ahorros, este plan propone un enfoque integral basado en tres dimensiones clave. En primer lugar, se prioriza una gestión financiera eficiente mediante la optimización de los costos operativos, lo cual incluye la negociación con proveedores locales y la implementación del software contable DOSCAR. Este sistema permite monitorear en tiempo real los ingresos, egresos y utilidades, facilitando así una mejor toma de decisiones y generando la liquidez necesaria para financiar iniciativas orientadas al bienestar laboral.

En segundo lugar, se destaca la utilización del cuestionario COPSOQ-ISTAS21 como herramienta diagnóstica clave para identificar los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno laboral. Con base en los resultados obtenidos, se diseñan e impulsan procesos de capacitación enfocados en el desarrollo de habilidades blandas, así como programas de reconocimiento laboral, entre los que se resalta el concepto de salario emocional. Estas acciones tienen como objetivo fortalecer una cultura organizacional centrada en el bienestar integral de los trabajadores (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST], 2000).

Las medidas orientadas al bienestar laboral fortalecen la salud mental y el compromiso de los empleados, al mismo tiempo que incrementan la productividad y disminuyen la rotación de personal, lo cual impacta positivamente en la estabilidad financiera de las organizaciones.

De esta manera, una gestión financiera adecuada no solo contribuye al fortalecimiento del bienestar laboral, sino que también impulsa la generación y sostenimiento del empleo formal. A

su vez, el cumplimiento normativo incrementa la confianza organizacional, garantizando la sostenibilidad a largo plazo.

Esta solución responde a las necesidades específicas de Pizzería Pizzarrón y se alinea con las problemáticas identificadas en investigaciones recientes, que indican que el 78 % de los micronegocios del sector alimentario carecen de planes integrales de bienestar laboral. En este contexto, la propuesta no solo busca reducir la brecha entre una gestión financiera eficiente y una buena calidad de vida laboral, sino que también ofrece una estrategia escalable y adaptable a otros sectores. De esta forma, se refuerzan los esfuerzos nacionales dirigidos a reducir la informalidad laboral que actualmente alcanza un 58 % según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y a mejorar las condiciones de los trabajadores. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024)

2. Descripción del Problema

2.1. Planteamiento del Problema

nivel global, el bienestar laboral se ha consolidado como un eje estratégico clave para la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, las MIPYMES enfrentan una contradicción estructural, ya que, a pesar de que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reporta en 2023 que el 35 % de estas empresas en países en desarrollo experimentan altos niveles de estrés laboral lo que reduce su productividad en un 20 %, su capacidad para implementar políticas de bienestar se ve restringida por desafíos económicos críticos. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023)

Entre los principales desafíos que enfrentan las MIPYMES, destacan el acceso limitado al financiamiento formal, donde solo el 28 % logra obtener créditos, y el aumento anual del 15 % en los costos operativos, especialmente en sectores como el gastronómico. Esta situación se ve

aún más agravada por la inestabilidad económica global, ya que el 25 % de las MIPYMES en economías emergentes han cerrado en los últimos tres años debido a las fluctuaciones cambiarias y al alza en los precios de los insumos. (Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos, 2024)

El sector gastronómico ejemplifica de forma paradigmática esta problemática. El 65 % de las microempresas gastronómicas enfrentan un ciclo vicioso donde los altos costos operativos y la presión tributaria limitan su capacidad para invertir en el bienestar laboral, lo que perpetúa una baja productividad y una alta rotación, que oscila entre el 30 % y el 40 %. En contraste, aquellas empresas que priorizan el bienestar laboral logran reducir la rotación en ese mismo porcentaje y aumentan la productividad en un 20 %. Sin embargo, el 40 % de las microempresas no pueden financiar estas iniciativas debido a márgenes de ganancia reducidos y a la competencia desleal. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2023)

En Colombia, las microempresas son la base del tejido empresarial y generan una parte significativa del empleo nacional, lo que resalta su papel estratégico en la economía. Sin embargo, su situación es crítica ya que el 58 % de los trabajadores del sector gastronómico se encuentra en condiciones de informalidad, lo que acarrea sobrecostos por sanciones que representan cerca del 15 % de los ingresos anuales y limita el acceso a créditos formales. Además, se suma la falta de herramientas para gestionar los riesgos psicosociales, ya que el 68 % de estas empresas carece de sistemas contables básicos, lo que dificulta una administración eficiente de los recursos y aumenta la vulnerabilidad frente a crisis de liquidez. (Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia, 2023)

En Pizzería Pizzarrón se presenta una encrucijada operativa que pone en riesgo su sostenibilidad. A pesar de su crecimiento post-pandemia, impulsado por la adopción de

plataformas digitales, la apertura de un local comercial y la modernización de su maquinaria, la empresa enfrenta dos problemas críticos interrelacionados. El primero de ellos es la insostenibilidad de la nómina formalizada actual, debido a la carga prestacional sobre sus los contratos a término indefinido, que representan entre el 38 % y el 45 % del salario base en las MIPYMES.

El segundo problema crítico radica en la ausencia de un sistema de gestión financiera adecuado en Pizzería Pizzarrón. La falta de una estructura contable sólida dificulta la planificación y el control de los recursos, lo que a su vez limita la capacidad de la empresa para identificar oportunidades de optimización, gestionar el flujo de efectivo y tomar decisiones estratégicas informadas. Esto genera un entorno de incertidumbre financiera que afecta tanto la sostenibilidad a largo plazo como la capacidad de invertir en mejoras operativas y en el bienestar de los empleados.

2.2. Formulación de Investigación

¿Cómo puede la implementación de un sistema contable en Pizzería Pizzarrón contribuir al control y análisis de la información financiera y operativa, para optimizar procesos e impulsar estrategias de bienestar laboral que garanticen su sostenibilidad humana y financiera?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias de bienestar laboral apoyadas en un sistema contable que garanticen la sostenibilidad humana y financiera en Pizzería Pizzarrón.

3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos financieros, operativos y su relación con el entorno laboral de la Pizzería Pizzarrón, mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada al gerente y la encuesta COPSOQ-ISTAS21 a los colaboradores y entrevista de percepción a los stakeholders.
- Implementar el sistema contable DOSCAR con el fin de integrar la información financiera y operativa de manera eficiente, de modo que se gestionen y optimicen los recursos disponibles para el desarrollo de acciones orientadas al bienestar laboral en la Pizzería Pizzarrón
- Diseñar una cartilla orientada a la mejora del bienestar laboral y financiero en la Pizzería Pizzarrón, a partir del análisis de la información generada y la gestión del sistema contable DOSCAR, en la cual se consoliden acciones estratégicas y se establezcan metas cuantificables como la reducción del riesgo psicosocial, la disminución del ausentismo en un 10 % y el incremento del margen bruto en un 15 %.

4. Marco Referencial

4.1.Estado del Arte

El análisis de hallazgos previos es crucial para contextualizar y respaldar las propuestas sobre bienestar laboral y contabilidad, especialmente en microempresas del sector gastronómico. Este proceso permite identificar enfoques, resultados y vacíos que guían la formulación de estrategias adaptadas a las necesidades reales del entorno empresarial. En este caso, el enfoque se centra en las MIPYMES, bajo dos perspectivas clave: la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y la integración de herramientas contables que aseguren la sostenibilidad financiera de la empresa.

En el contexto latinoamericano, Matamoros en (2022) halló una correlación negativa entre riesgos psicosociales y desempeño laboral en una pizzería peruana. La relevancia de este caso radica en que confirma cómo un ambiente laboral saludable impacta en la eficiencia, pero nuevamente se carece de conexión con métricas financieras, lo que subraya el vacío existente.

En el caso colombiano, un estudio de Calderon, et al. (2010) evidenció que la cultura de clan y de innovación favorecen la flexibilidad, la cohesión y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en una reducción del ausentismo y en mayores niveles de productividad.

De igual manera, Garay, et al. (2019) destacan que la gestión de los valores organizacionales constituye un factor estratégico para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas empresas. Sin embargo, aún es limitada la producción académica que articule directamente este enfoque cultural con variables contables y financieras, lo que refuerza la pertinencia del presente estudio.

De manera complementaria, un estudio realizado en el Valle de Aburrá, Antioquia, mostró que la participación en la toma de decisiones y la flexibilidad horaria son factores clave para mejorar la productividad. La investigación reveló que, al otorgar a los empleados mayor autonomía y capacidad para influir en los procesos operativos, junto con la implementación de horarios más flexibles, las empresas experimentan un aumento en la satisfacción laboral, una mayor motivación y, como resultado, un incremento notable en la eficiencia y el desempeño general. Estos hallazgos refuerzan la importancia de integrar el bienestar laboral como una estrategia que no solo beneficia a los trabajadores, sino que también impacta positivamente en la competitividad y sostenibilidad de las microempresas. (Zapata, 2021)

En síntesis, la literatura converge en señalar que el bienestar laboral se traduce en mayor productividad y menor rotación de personal, con la formalización y la tecnología como factores

habilitadores clave. Sin embargo, surgen discrepancias respecto al peso relativo que se otorga al componente psicosocial frente al financiero. Mientras algunos estudios priorizan el bienestar emocional y social de los empleados, otros buscan integrar ambos aspectos, considerando tanto el bienestar psicosocial como la estabilidad financiera. La principal carencia identificada en este ámbito es la falta de investigaciones que integren datos contables en tiempo real con programas de salud ocupacional, específicamente en microempresas del sector gastronómico, lo que limita una gestión más efectiva y adaptada a las necesidades de estas empresas.

4.2.Marco Teórico

Este proyecto se sustenta en tres teorías fundamentales que, articuladas sinérgicamente, explican y validan la propuesta del presente proyecto. Estas teorías no solo abordan las variables críticas del estudio bienestar laboral, sostenibilidad financiera y gestión de stakeholders, sino que ofrecen un sustento epistemológico a las estrategias planteadas, vinculándolas con desafíos específicos de la empresa.

La teoría de los dos factores de Herzberg, desarrollada en 1959, sobre motivación e higiene laboral, ofrece un marco útil para entender cómo las políticas de bienestar impactan la productividad. Herzberg sostiene que la satisfacción laboral depende de dos tipos de factores: los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, y los factores motivacionales, como el reconocimiento y el crecimiento profesional. En el caso de Pizzería Pizzarrón, esto implica mejorar los factores higiénicos a través de la formalización contractual, lo que permitiría reducir la carga prestacional, mientras que los factores motivacionales se fortalecerían mediante programas de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional para los empleados. (Madero, 2019)

La teoría de los stakeholders de Freeman de 1984 sostiene que el éxito empresarial depende de la capacidad para equilibrar los intereses de todos los grupos afectados por la organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores y la comunidad (Fernandez & Bajo , 2012). En este sentido, en Pizzería Pizzarrón, esta perspectiva integral justifica la implementación de una estrategia que priorice el bienestar laboral a través de programas de salud mental, como las evaluaciones COPSOQ-ISTAS21, entrenamiento en habilidades blandas y salario emocional. Estas estrategias no solo benefician directamente a los empleados al mejorar su calidad de vida, sino que también impactan positivamente en la calidad del servicio al cliente, lo que refuerza la reputación de la empresa y fomenta relaciones más sólidas con este grupo de stakeholders.

La teoría de la agencia aborda los conflictos entre los objetivos de los propietarios y los colaboradores, los cuales surgen por asimetrías de información, estos conflictos pueden mitigarse mediante transparencia y alineación de incentivos, lo cual es especialmente relevante para Pizzería Pizzarrón (Torres, et al.2013). En este contexto, la teoría se aplica al resolver su ceguera financiera a través de la implementación del software DOSCAR, que genera reportes accesibles tanto para gerentes como empleados, reduciendo así desconfianzas y mejorando la claridad en la gestión.

4.3.Marco Conceptual

La estrategia propuesta para Pizzería Pizzarrón se fundamenta en cinco conceptos clave que se articulan de manera sinérgica para garantizar un bienestar laboral sostenible y eficiente. A continuación, se presentan estos conceptos, junto con sus fundamentos teóricos y su aplicación contextualizada al proyecto.

En primer lugar, el concepto de bienestar laboral, también conocido como bienestar organizacional o wellbeing corporativo, se refiere a un estado integral en el que los empleados se sienten satisfechos, sanos y motivados en su entorno de trabajo. No se limita solo a la ausencia de problemas de salud, sino que abarca todos los aspectos que influyen en la calidad de vida de los trabajadores, tanto positiva como negativamente. Esto incluye dimensiones físicas, mentales, financieras y sociales. El bienestar laboral se asocia con factores como la salud física y mental, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la seguridad económica, las relaciones laborales saludables y el desarrollo personal y profesional. Cuando estos aspectos están bien gestionados, los empleados no solo son más productivos, sino que también están más comprometidos y satisfechos con su trabajo. (Hernandez , 2024)

En estrecha relación con lo anterior, se encuentra la dimensión de sostenibilidad financiera, la cual se refiere a la capacidad de una organización para optimizar sus costos operativos y garantizar recursos suficientes para sostener sus procesos a largo plazo. Esto implica una gestión eficiente de los recursos, la capacidad para generar ingresos estables y la habilidad para adaptarse a cambios económicos o imprevistos, sin comprometer la calidad de los productos o servicios. La sostenibilidad financiera no solo permite a la empresa sobrevivir a corto plazo, sino que también favorece el crecimiento y la expansión, creando un entorno propicio para la inversión en el bienestar laboral, la innovación y la mejora continua. En última instancia, una sólida sostenibilidad financiera también contribuye al bienestar de los empleados, al ofrecerles estabilidad laboral y la posibilidad de acceder a mejores condiciones y beneficios. (Banco Finandina, 2024)

Complementariamente, se incorpora el concepto de cumplimiento normativo, el cual resulta indispensable para la consolidación de un entorno laboral justo y seguro. El cumplimiento

de las normativas laborales y de seguridad, como las establecidas en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), asegura que los empleados trabajen en condiciones que respeten sus derechos y protejan su salud física y mental. Además, el cumplimiento normativo ayuda a prevenir sanciones legales y fiscales, favoreciendo la estabilidad y reputación de la empresa. Al integrar este concepto dentro de las políticas organizacionales, se fortalece no solo la relación con los empleados, sino también la confianza de los clientes, proveedores y la comunidad, contribuyendo a un ambiente de trabajo ético y transparente que favorece tanto la productividad como la sostenibilidad a largo plazo. (Cardenas, 2023)

Siguiendo esta línea, la estrategia empresarial debe integrar de manera coherente el bienestar laboral, la sostenibilidad financiera y el cumplimiento normativo, creando un enfoque holístico que permita a la organización prosperar de forma equilibrada. Al priorizar estas tres áreas, la empresa no solo asegura un ambiente laboral saludable y motivador para sus empleados, sino que también fortalece su capacidad de adaptarse a cambios económicos, tecnológicos y regulatorios. Esta estrategia integrada no solo mejora la eficiencia operativa y reduce la rotación del personal, sino que también optimiza el rendimiento económico, garantizando la competitividad y la reputación a largo plazo. (Alonso, 2024)

Finalmente, la alineación de incentivos se configura como un eje articulador de la propuesta, en la medida en que permite conciliar los intereses del empleador con los de los colaboradores. Esta alineación favorece un ambiente de trabajo en el que ambas partes se sienten motivadas a alcanzar objetivos comunes, lo que potencia el rendimiento organizacional. Al ofrecer incentivos que no solo se basen en compensaciones económicas, sino también en beneficios relacionados con el desarrollo profesional, el bienestar personal y la estabilidad laboral, se crea un ciclo positivo que refuerza el compromiso de los empleados y, a su vez,

contribuye al éxito y sostenibilidad de la empresa. De esta manera, los incentivos alineados promueven una cultura organizacional más inclusiva y colaborativa, optimizando la productividad y reduciendo la rotación. (Faser Capital, 2025)

En conjunto, estos cinco conceptos conforman un marco conceptual coherente que permite comprender y diseñar una propuesta de bienestar laboral alineada con las necesidades reales de Pizzería Pizzarrón. Su integración garantiza que las decisiones estratégicas no solo mejoren la rentabilidad, sino también la calidad de vida de los trabajadores, creando un equilibrio entre la sostenibilidad financiera, el cumplimiento normativo, la gestión del bienestar y la alineación de incentivos. Este enfoque integral asegura que la empresa no solo optimice sus operaciones y logre sus metas económicas, sino que también establezca una cultura organizacional sólida, centrada en el bienestar, la productividad y la satisfacción de los empleados, lo que, a largo plazo, se traduce en una mayor fidelidad, rendimiento y competitividad.

4.4. Marco Legal

El proyecto se sustenta en un marco normativo colombiano vigente, el cual garantiza la alineación de las estrategias propuestas con los estándares legales y promueve la transición de Pizzería Pizzarrón hacia un modelo de trabajo digno y sostenible.

Complementariamente En primer lugar, el código sustantivo del trabajo en el Artículo 131 regula los bonos por cumplimiento, garantizando que estos incentivos vinculados a metas como la reducción de mermas en insumos no superen el 40 % del salario base para evitar su configuración como remuneración ordinaria. (Republica de Colombia, 1951)

Complementariamente, la Ley 2069 de 2020 establece incentivos para la formalización laboral en microempresas, esta autoriza modalidades como los contratos por obra o labor,

esenciales para ajustar la nómina a demandas estacionales y reducir la carga prestacional en un 40%. (Congreso de Colombia, 2020)

En materia de seguridad y salud en el trabajo, la Ley 9 de 1979 obliga a implementar programas de prevención de riesgos psicosociales, permite medir el clima laboral y diseñar intervenciones específicas, como capacitaciones en habilidades blandas, para reducir el estrés y mejorar la productividad. (Congreso de la Republica, 1979)

Además, la Ley 100 de 1993 garantiza la afiliación de colaboradores al sistema de seguridad social, un pilar fundamental de la estrategia propuesta. Esta acción no solo cumple con las obligaciones legales, sino que también fortalece el compromiso de la empresa con el bienestar integral de sus trabajadores, brindándoles acceso a servicios de salud, pensiones y riesgos laborales. La afiliación al sistema de seguridad social se convierte en un factor clave para mejorar la calidad de vida de los empleados, proporcionándoles estabilidad y seguridad frente a eventualidades de salud o situaciones imprevistas. (Congreso de la Republica, 1993)

Así mismo, la Resolución 0312 de 2019 definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST establecidos por el Ministerio de Trabajo de Colombia. Estos estándares tienen como objetivo garantizar que todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector, implementen medidas adecuadas para prevenir los riesgos laborales y promover un entorno de trabajo saludable y seguro para sus empleados. (Ministerio de Trabajo, 2019)

5. Metodología

5.1. Tipo de Investigación

De acuerdo con el objetivo general del proyecto, que se centra en desarrollar estrategias de bienestar laboral mediadas por un sistema contable que facilite el control y análisis de la información, con el fin de optimizar los procesos e impulsar acciones que promuevan el bienestar en Pizzería Pizzarrón, se adopta un enfoque de investigación explicativo. Este tipo de investigación resulta pertinente, ya que busca identificar las causas subyacentes de problemas clave como la alta rotación laboral, la informalidad contractual y la falta de control financiero. Además, se pretende explicar cómo las estrategias propuestas pueden generar efectos específicos en la productividad y la sostenibilidad de la empresa, proporcionando un marco que permita entender cómo la integración de un sistema contable adecuado y políticas de bienestar laboral contribuyen a la mejora integral de la organización (Hernandez & Mendoza, 2024). En este sentido, no solo se limita a describir fenómenos o establecer correlaciones, sino que profundiza en las relaciones causales entre variables clave, tales como:

- La relación entre la carga prestacional y la insostenibilidad de la nómina formalizada.
- El impacto de los riesgos psicosociales en el desempeño laboral.

5.2. El Enfoque de la Investigación

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando procedimientos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado. Desde la perspectiva cuantitativa, se analizan variables financieras y laborales, como los gastos operativos, la ganancia total y la rotación de empleados, mediante el uso del software contable DOSCAR. Esto permite obtener indicadores objetivos y comparables que facilitan la medición precisa del impacto de las estrategias implementadas. En la dimensión cualitativa, se explora la percepción

de los trabajadores sobre los planes de bienestar y se recogen experiencias relacionadas con el clima organizacional a través de entrevistas semiestructuradas. Esta integración de métodos responde a la necesidad de comprender tanto los resultados numéricos como las experiencias subjetivas de los empleados, ofreciendo un diagnóstico más completo y ajustado a la realidad de Pizzería Pizzarrón, y permitiendo una interpretación más rica y profunda de los datos.

5.3. Población y Muestra Poblacional

La población estudiada estuvo conformada por un total de nueve participantes divididos en tres grupos:

La investigación se centra en un grupo representativo de actores clave dentro de Pizzería Pizzarrón. Este grupo incluye a cuatro empleados: dos trabajadores formales con contratos indefinidos, en transición hacia contratos temporales o de dependencia, y dos trabajadores informales por turnos, actualmente en proceso de formalización de contratos de servicios. Además, se incluye al gerente o propietario, quien es responsable de las decisiones estratégicas de la empresa. También se considera a un proveedor local que suministra materias primas clave, como harinas, quesos, embutidos y bebidas, y un proveedor externo que ha mantenido entregas continuas durante al menos seis meses. Finalmente, a dos clientes habituales que mantienen una relación comercial con la pizzería de al menos seis meses y realizan, como mínimo, dos pedidos al mes. Por último, se incluye a un proveedor externo que ha mantenido entregas continuas durante al menos seis meses. Este conjunto de actores permite obtener una visión amplia y variada de las dinámicas laborales, comerciales y estratégicas que afectan la operativa de la empresa.

El diseño de muestreo utilizado fue no probabilístico, combinando un muestreo por conveniencia para empleados y grupos de interés con un muestreo aleatorio para hogares

externos. En el primer caso, se incluyó al 100% de los empleados directos debido a su relevancia estratégica para el análisis de riesgos psicosociales y dinámicas laborales. (Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados, 2023)

Para los servicios de entrega externa, se utilizó un muestreo aleatorio debido a su carácter rotativo y no fijo. Los criterios de inclusión se basaron en al menos tres entregas durante el período de estudio para recopilar datos operativos clave, como plazos de entrega o incidencias logísticas, sin depender de un grupo estable. Las características sociodemográficas de los participantes incluyeron, para los empleados directos, una edad comprendida entre 19 y 45 años, un predominio de mujeres, residencia en los estratos socioeconómicos 2 y 3 de Floridablanca y Piedecuesta, y al menos tres meses de servicio. Los proveedores tenían una trayectoria comercial de al menos tres años, mientras que los clientes tenían entre 25 y 45 años, pertenecían a los estratos 2 y 3 y realizaban al menos dos pedidos al mes.

5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de información se emplearon tres instrumentos principales, diseñados y adaptados de acuerdo con los objetivos y alcances del proyecto. En primer lugar, se aplicó una entrevista semiestructurada al gerente de Pizzería Pizzarrón, cuyo propósito fue diagnosticar la situación actual de los procesos financieros, operativos y del entorno laboral de la empresa, así como conocer sus expectativas frente a la implementación del proyecto.

En segundo lugar, y con el fin de profundizar en los aspectos relacionados con el bienestar y la salud en el trabajo, se utilizó el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ-ISTAS21) en su versión corta de 21 ítems. Este instrumento, desarrollado por el *National Research Centre for the Working Environment* en Dinamarca ha demostrado validez y confiabilidad en diversos contextos laborales de habla hispana. Su objetivo es identificar

condiciones de riesgo psicosocial en grupos de trabajadores, con fines de prevención y mejora en la gestión del trabajo. (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST], 2000)

La versión aplicada en este proyecto evalúa cinco dimensiones clave del bienestar laboral:

Exigencias psicológicas: Incluye factores como el ritmo de trabajo, las exigencias emocionales y las demandas cognitivas que los empleados enfrentan diariamente.

Control sobre el trabajo: Analiza el grado de autonomía, influencia en la toma de decisiones y las posibilidades de desarrollo profesional que los empleados perciben en su puesto.

Apoyo social y calidad del liderazgo: Evalúa las relaciones laborales, tanto con compañeros como con superiores, y la calidad del liderazgo, que impacta directamente en el clima organizacional.

Compensaciones estratégicas: Considera factores como el reconocimiento laboral, la inseguridad laboral, las recompensas ofrecidas y la percepción de justicia organizacional.

Doble presencia: Refleja el conflicto entre la vida laboral y familiar, un factor importante que influye en el bienestar personal de los empleados.

Para medir estas dimensiones, se utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos, lo que permite obtener una valoración precisa sobre cada uno de estos factores, facilitando la interpretación y comparación de los datos. Este enfoque multidimensional proporciona una visión holística de los elementos que afectan tanto la productividad como la satisfacción de los trabajadores en Pizzería Pizzarrón. En cuanto a sus propiedades psicométricas, se incluyó este cuestionario en la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial.

Finalmente, una entrevista semiestructurada a los stakeholders de la empresa (proveedores, clientes y domiciliarios), con el objetivo de recoger sus percepciones sobre las condiciones laborales y los procesos operativos de la pizzería.

Tabla 1

Descripción desarrollo de objetivos

Titulo	Objetivos		Fases	Resultado	
	Objetivo General	Objetivos Específicos			
Estrategias de bienestar laboral mediadas por un sistema contable para la sostenibilidad humana y financiera en Pizzería Pizzarrón.	Implementar estrategias de bienestar laboral apoyadas en un sistema contable, para garantizar sostenibilidad humana y financiera en Pizzería Pizzarrón.	Objetivo específico 1	Actividad 1.	Estado de la empresa con relación a sus procesos financieros, operativos y entorno laboral, así como expectativas del gerente frente al proyecto.	
		Diagnosticar la situación actual de los procesos financieros, operativos y su relación con el entorno laboral de la Pizzería Pizzarrón, mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada a al gerente y la encuesta COPSOQ-ISTAS21 a los colaboradores.	Diseño y aplicación de una entrevista semiestructurada al gerente.		Actividad 2.
			Aplicación del cuestionario COPSOQ-ISTAS21 a colaboradores.		Nivel de riesgo psicosocial y diagnóstico del clima laboral de los colaboradores.
			Actividad 3.	Percepción de los stakeholders sobre la calidad del servicio, el clima organizacional y oportunidades de mejora.	
			Diseño y aplicación de una entrevista semiestructurada de percepción a los stakeholders.		

Objetivo específico 2	Actividad 1.	Sistema contable DOSCAR aceptado e integrado en la gestión administrativa de la empresa.
Implementar el sistema contable DOSCAR con el fin de integrar y gestionar de manera eficiente la información financiera y operativa, y así optimizar los recursos disponibles para el desarrollo de acciones orientadas al bienestar laboral en la Pizzería Pizzarrón	Socialización y presentación del sistema contable o software DOSCAR.	Personal capacitado y sistema contable operativo para la gestión financiera y operativa.
	Actividad 2.	
	Capacitación e instalación del sistema con el fin de analizar, clasificar y registrar la información en el sistema contable.	
	Actividad 3.	Fortalecimiento de competencias contables en el personal y optimización de la gestión financiera.
	Capacitación y retroalimentación técnica para el manejo de los procesos contables en la organización.	
Objetivo específico 3	Actividad 1.	Matriz de oportunidades financieras y acciones de bienestar laboral basada en el diagnóstico financiero y psicosocial.
Diseñar una cartilla que consolide acciones estratégicas orientadas a la mejora del bienestar laboral y	Análisis de la información generada por el sistema contable y los instrumentos aplicados	

financiero, a partir del análisis de la información generada y gestión del sistema contable DOSCAR en la Pizzería Pizzarrón.	Actividad 2. Diseño estructurado de la cartilla de acciones estratégicas.	Cartilla estratégica que integra directrices de gestión financiera y plan de acción para el bienestar laboral.
--	---	--

6. Desarrollo de los Objetivos

6.1. Objetivo Específico 1. Diagnosticar la situación actual de los procesos financieros, operativos y su relación con el entorno laboral de la Pizzería Pizzarrón, mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada al gerente y la encuesta COPSOQ-ISTAS21 a los colaboradores y entrevista de percepción a los stakeholders.

6.1.1. Resultados de entrevista semiestructurada al gerente

En cumplimiento a dicho objetivo, se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada al gerente de Pizzería Pizzarrón, con el fin de diagnosticar el estado actual de los procesos financieros, operativos y del entorno laboral, así como explorar sus expectativas frente al proyecto de implementación del sistema contable y el programa de bienestar laboral.

El gerente de Pizzería Pizzarrón reconoció que la gestión financiera de la empresa se lleva a cabo de manera empírica, sin el apoyo de herramientas tecnológicas ni sistemas contables estructurados. Esta situación ha dado lugar a lo que se conoce como "ceguera financiera", entendida como la incapacidad para proyectar flujos de caja y controlar de forma eficiente los ingresos y egresos. Como resultado, la empresa enfrenta varias dificultades: la falta de información clara para la toma de decisiones, los elevados costos fiscales y una dependencia de

asesores externos cuya gestión no siempre ha sido ni transparente ni eficaz. Esta situación ha generado una presión económica constante que ha debilitado la capacidad de la empresa para reinvertir en áreas clave como innovación o capital humano, limitando sus oportunidades de crecimiento a mediano plazo. Ante esta realidad, el gerente reconoció la necesidad urgente de una reestructuración administrativa y contable.

En el ámbito operativo, el gerente destacó como fortaleza el ambiente laboral cordial y cooperativo que caracteriza al equipo de trabajo. Sin embargo, también señaló varias deficiencias estructurales que afectan la eficiencia organizacional, como la ausencia de protocolos documentados, manuales de funciones o flujogramas operativos, lo que dificulta la estandarización y el control de los procesos. Actualmente, el manejo de insumos, tiempos y pedidos se realiza de manera visual e intuitiva, lo que limita la trazabilidad y la identificación de pérdidas o retrasos. La jornada laboral es uniforme, de 3:00 p.m. a 10:00 p.m., y aunque existe cierta flexibilidad en los turnos, no se ha establecido una diferenciación operativa por funciones ni un control digital de rendimiento. Esta situación fue vista por el gerente como una clara oportunidad de mejora, especialmente en términos de optimización de procesos y control de operaciones.

El gerente mostró una alta receptividad hacia la implementación del sistema contable DOSCAR y expresó que su principal expectativa es que el proyecto le proporcione un diagnóstico financiero detallado y riguroso, lo cual le permitirá evaluar de manera precisa la viabilidad del negocio. Asimismo, destacó que la herramienta facilitará la toma de decisiones más fundamentadas y permitirá la creación de un plan estratégico que integre la sostenibilidad económica con el bienestar laboral. El gerente también manifestó su disposición a proporcionar acceso a la información financiera y operativa de la empresa, y se comprometió a implementar

las recomendaciones que surjan del proceso investigativo. Enfatizó el valor de este proyecto como un punto de inflexión clave para profesionalizar la gestión y fortalecer la visión empresarial a largo plazo.

5.1.2. Aplicación del cuestionario COPSOQ-ISTAS21

Con base en la aplicación del cuestionario relacionado en el apéndice C, donde se aplica a cuatro colaboradores (2 formales y 2 informales), se consolidaron los resultados en cinco dimensiones clave. Los hallazgos permiten caracterizar los principales factores psicosociales presentes en Pizzería Pizzarrón.

Tabla 2

Resultado del cuestionario COPSOQ-ISTA21

Dimensión	Nivel de Riesgo	Hallazgo Clave
1. Exigencias Psicológicas	Medio	Trabajo rápido y tareas exigentes en momentos específicos; no se evidencia sobrecarga generalizada, pero sí momentos de alta exigencia en producción.
2. Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Medio - Bajo	Buen nivel de atención y aprendizaje, pero limitada capacidad de decisión e influencia sobre cómo se hace el trabajo.
3. Apoyo Social y Liderazgo	Bajo	Relación laboral positiva con compañeros y jefatura. Se destaca percepción de apoyo y valoración del trabajo.
4. Reconocimiento y Justicia	Medio	Buen sentido de pertenencia, pero se reportan limitaciones en el reconocimiento y participación en decisiones.

5. Conciliación Trabajo-Familia y Salud	Medio - Alto	Hay casos de tensión, agotamiento y problemas de conciliación en jornadas laborales, especialmente en empleados formales.
--	--------------	---

El diagnóstico obtenido mediante la aplicación del cuestionario COPSOQ-ISTAS21 permite confirmar que Pizzería Pizzarrón ofrece un ambiente laboral predominantemente positivo, en el que el clima interpersonal y el liderazgo directivo se consolidan como elementos protectores que contribuyen al bienestar de los empleados. Sin embargo, el análisis también revela la presencia de factores de riesgo que, si bien no ponen en peligro la salud de la organización de forma inmediata, requieren atención prioritaria para prevenir su deterioro a medio plazo. Estos incluyen la limitada autonomía en la toma de decisiones de ciertos puestos, la percepción de un reconocimiento insuficiente de los logros individuales y la recurrente fatiga y agotamiento físico al final de la jornada.

Estos hallazgos indican la necesidad de ajustar la organización del tiempo de trabajo y la asignación de tareas para compensar la tensión emocional durante los períodos de mayor demanda operativa. Las pausas activas y los turnos escalonados también se consideran útiles, medidas que pueden contribuir significativamente a reducir el agotamiento físico y mental. Al mismo tiempo, se recomienda la implementación de un programa de compensación emocional basado en el reconocimiento simbólico y la participación activa de los empleados, fortaleciendo así el sentido de pertenencia. Finalmente, se sugiere que los empleados participen en los procesos de toma de decisiones operativas, por ejemplo, mediante reuniones periódicas, y que se fortalezca la comunicación interna mediante el uso regular de herramientas para evaluar el clima laboral, garantizando así la supervisión continua y la mejora gradual de las condiciones laborales.

5.1.3. Diseño y aplicación de una entrevista semiestructurada de percepción a los stakeholders.

El objetivo de esta actividad fue la de identificar patrones comunes y divergencias en las percepciones sobre los procesos operativos, clima laboral y oportunidades de mejora en la Pizzería Pizzarrón.

Tabla 3

Hallazgos por categoría.

Categoría	Proveedor (6 años de relación)	Cliente 01 (desde 2019)	Cliente 02 (desde 2017)	Domiciliario Externo (desde 2023)	Patrón/Tendencia
Experiencia general	"Empresa organizada y limpia".	"Atención cordial, pizzas de calidad".	"Experiencia agradable, buen sabor".	"Crecimiento escalonado, optimización de procesos".	Positiva, pero con énfasis en formalización y estandarización.
Atención al cliente	"Falta interacción con proveedores/clientes".	"Trato cordial y rápido".	"Atención atenta".	"Falta empatía en trato presencial (más personalización). Domicilios mejor atendidos".	Contraste: Buen servicio en general, pero inconsistente en trato presencial.

Eficiencia operativa	"Procesos rápidos, producto fresco".	"Herramientas digitales ágiles".	"Pedidos eficientes".	"Preparación rápida, protocolos claros para domicilios".	Fortaleza: Procesos ágiles, especialmente en domicilios.
Sobrecarga laboral	"Falta personal en horarios pico".	No observa problemas.	No observa problemas.	"Aforo lleno → estrés visible en equipo. Falta gestión emocional".	Riesgo psicosocial: Estrés por demanda fluctuante.
Recomendaciones	"Delegar tareas claramente".	"Promocionar otros productos del menú".			

Un análisis de entrevistas con diversos grupos de interés de Pizzería Pizzarrón reveló una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que configuran el panorama empresarial actual. Entre las principales fortalezas se encuentra la eficiencia operativa, demostrada por la rápida tramitación de los pedidos a domicilio y el uso eficaz de herramientas digitales para la recepción y el seguimiento de las solicitudes. Además, la alta calidad del producto, apreciada por los clientes por su preparación consistente y su sabor distintivo, contribuye a la fidelidad y el posicionamiento de la marca.

En contraste, se evidencian debilidades que requieren atención prioritaria. La atención presencial, frente al servicio a domicilio, es percibida por algunos clientes como fría y carente de personalización, lo que puede afectar de manera significativa la experiencia global del consumidor. Asimismo, la gestión de la demanda en los momentos de mayor afluencia genera

altos niveles de estrés laboral entre los empleados, especialmente debido a la ausencia de protocolos claros para enfrentar dichas situaciones, lo cual repercute negativamente en la calidad del trabajo y en la satisfacción interna del equipo.

En cuanto a las oportunidades, se identifica la posibilidad de implementar programas de capacitación orientados al fortalecimiento de las habilidades blandas, especialmente aquellas relacionadas con la atención al cliente y la gestión de las emociones en situaciones difíciles. De igual forma, resulta pertinente optimizar el uso de los recursos humanos mediante la asignación precisa de tareas, evitando que un mismo trabajador deba asumir de manera simultánea múltiples funciones como atender mesas, responder mensajes en WhatsApp o preparar pedidos para llevar, lo que redundaría en una mejora en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio.

Finalmente, se vislumbra un problema latente que demanda atención: la posibilidad de que algunos colaboradores opten por abandonar la empresa si no se adoptan medidas efectivas para reducir los niveles de estrés laboral, situación que fue señalada de manera explícita por el personal de domicilios. Este riesgo, de materializarse, podría comprometer no solo la estabilidad operativa de la organización, sino también la satisfacción de los clientes, al afectar la continuidad y calidad del servicio.

6.2. Objetivo Específico 2. Implementar el sistema contable DOSCAR con el fin de integrar la información financiera y operativa de manera eficiente, de modo que se gestionen y optimicen los recursos disponibles para el desarrollo de acciones orientadas al bienestar laboral en la Pizzería Pizzarró.

6.2.1. Implementación del Sistema DOSCAR

La implementación del sistema contable DOSCAR fue validada por el Gerente de Pizzería Pizzarrón, evidenciando su utilidad para gestionar información financiera a partir del balance inicial (febrero-mayo 2025). Los resultados demostraron:

Organización de datos financieros:

- Activos corrientes (\$25.4M) confirmaron liquidez para invertir en tecnología.
- Bajas cuentas por cobrar (\$2.07M) facilitaron la migración digital al eliminar complejidades en cartera.

6.2.2. Capacidad e instalación del sistema contable DOSCAR

La implementación del sistema contable DOSCAR en Pizzería Pizzarrón se llevó a cabo como una estrategia para integrar y gestionar de manera más eficiente la información financiera y operativa, con el propósito de optimizar los recursos y fortalecer las condiciones de trabajo. DOSCAR es un software diseñado para pequeñas empresas del sector gastronómico que permite registrar, organizar y analizar datos relacionados con el flujo de efectivo, integrando al mismo tiempo procesos como inventarios, ventas, compras y control de gastos. Su elección resultó acertada debido a su competitiva relación costo-beneficio frente a otras alternativas disponibles en el mercado, a su compatibilidad con las operaciones actuales de la pizzería, a la facilidad de uso para personas con conocimientos limitados en contabilidad y al respaldo técnico disponible en la región, factores que facilitan el aprendizaje y garantizan la continuidad en el buen funcionamiento del negocio.

La implementación se llevó a cabo en tres fases principales. En la primera, se presentó el sistema al gerente y a los empleados involucrados. Se explicaron las características, los objetivos y los beneficios esperados, lo que condujo a su aprobación y adopción. La segunda fase consistió en la instalación del software y la capacitación técnica inicial, que abarcó el registro y la

clasificación de transacciones, la generación de informes y el control de inventario. Finalmente, en la tercera fase, se consolidó la retroalimentación operativa en ejercicios prácticos, se ajustaron los parámetros y se optimizó la configuración del sistema para adaptarlo a las necesidades específicas de la pizzería.

La integración de la información financiera y operativa a través de DOSCAR permitió consolidar los datos de ventas, compras e inventario en una única plataforma. Esto redujo la duplicación de registros y facilitó la toma de decisiones basada en evidencia. Esto tuvo un impacto positivo en el bienestar de los empleados al reducir la carga administrativa, liberar tiempo para actividades estratégicas y aliviar el estrés causado por la falta de control sobre los procesos contables. Además, la disponibilidad de informes claros y oportunos promovió la transparencia en la gestión interna y fortaleció la confianza del equipo en la estabilidad financiera de la empresa.

Tabla 4

Comparativo de resultados financieros y psicosociales antes y después de la implementación de DOSCAR

Indicador	Línea base (observado)	Escenario posterior (proyectado)	Meta proyectada	Interpretación / Relación con bienestar laboral
Ventas mensuales (COP)	\$15.300.000	\$16.830.000 (+10 %)	Incremento del 15 %	El incremento en ventas genera excedentes que permiten financiar programas de

				capacitación y pausas activas.
				La optimización de insumos libera recursos para dotación ergonómica y esquemas de flexibilidad laboral.
Costos operativos	\$10.000.000	\$9.200.000 (-8 %)	Reducción del 12 %	Este margen constituye la base para crear un fondo de bienestar equivalente al 10 % de utilidades.
Margen bruto	45,3 %	49,8 % (+4,5 pp)	52 %	La reducción se proyecta como efecto del salario emocional y el rediseño de turnos.
Rotación de personal (%)	25 % anual	15 % anual (-10 pp)	< 10 %	Se prevé disminución gracias a programas de
Reportes de fatiga laboral (COPSOQ)	3 de 5 colaboradores	2 de 5 colaboradores (-33 %)	Reducción del 50 %	

				pausas activas y reconocimiento.
				El rediseño de turnos y la flexibilidad laboral mejoran el equilibrio trabajo-familia.
Conciliación vida-trabajo (COPSOQ)	40 % de satisfacción	65 % de satisfacción (+25 pp)	75 %	

Nota: La línea base corresponde a datos observados en la situación inicial de la empresa. Los resultados posteriores corresponden a un escenario explicativo proyectado, construido a partir de la mejora financiera generada por el sistema contable DOSCAR y de la aplicación de medidas de bienestar laboral orientadas a mitigar los riesgos psicosociales identificados.

6.3. Objetivo Específico 3. Diseñar una cartilla orientada a la mejora del bienestar laboral y financiero en la Pizzería Pizzarrón, a partir del análisis de la información generada y la gestión del sistema contable DOSCAR, en la cual se consoliden acciones estratégicas y se establezcan metas cuantificables como la reducción del riesgo psicosocial, la disminución del ausentismo en un 10 % y el incremento del margen bruto en un 15 %.

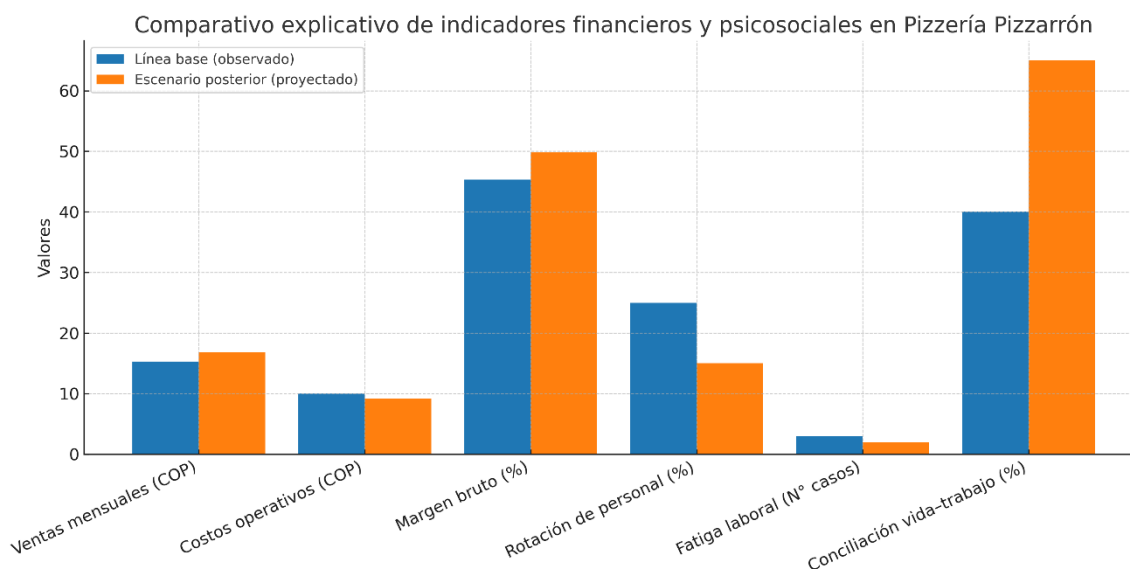
6.3.1. Análisis Integrado para la Acción Estratégica:

Tras la implementación del sistema contable DOSCAR, Pizzería Pizzarrón reportó un incremento del 10 % en las ventas y una reducción del 8 % en los costos operativos, lo que elevó el margen bruto al 49,8 %. Este resultado financiero no se interpreta de manera aislada, sino que se proyecta como un insumo clave para la ejecución de programas de bienestar laboral, garantizando los recursos necesarios para su sostenibilidad. En paralelo, la aplicación del

cuestionario COPSOQ-ISTAS21 evidenció riesgos psicosociales asociados al agotamiento laboral y a las dificultades de conciliación trabajo–familia, especialmente en los colaboradores con jornadas extendidas y funciones múltiples.

Figura 1

Comparativo explicativo de indicadores financieros y psicosociales antes y después de la implementación de DOSCAR en Pizzería Pizzarrón



Nota. La línea base corresponde a datos observados en la situación inicial de la empresa. Los resultados posteriores corresponden a un escenario explicativo proyectado, construido a partir de la mejora financiera generada por el sistema contable DOSCAR y de la aplicación de medidas de bienestar laboral orientadas a mitigar los riesgos psicosociales identificados.

6.3.2. Diseño de la Cartilla Estratégica:

La cartilla de acciones estratégicas dispuesta en el Apendice F se diseñó como una herramienta práctica estructurada en cuatro fases interrelacionadas, cada una con objetivos y

acciones específicas. En la Fase 1 se estableció el Fondo de Bienestar, destinando el 10% de las utilidades mensuales a programas de mejora laboral, junto con la creación de un comité mixto para garantizar transparencia en la gestión de estos recursos. La Fase 2 abordó el bienestar físico mediante la implementación de kits ergonómicos y un rediseño inteligente de turnos basado en los datos de demanda proporcionados por DOSCAR, buscando reducir la fatiga laboral. Para la motivación del equipo Fase 3, se implementó el programa "Pizzero del Mes", que utiliza métricas objetivas del sistema contable, complementado con eventos trimestrales de reconocimiento. Finalmente, la Fase 4 se centró en el desarrollo profesional, ofreciendo capacitaciones financiadas con los excedentes y estableciendo esquemas de flexibilidad laboral como el teletrabajo durante horas de baja demanda.

La cartilla incorporó indicadores clave de desempeño, incluyendo la meta de reducir en un 30% los reportes de fatiga laboral y aumentar en un 80% la satisfacción del equipo, medible anualmente. Este diseño estratégico asegura que todas las acciones estén fundamentadas en datos financieros concretos y respondan a las necesidades psicosociales identificadas, creando un círculo virtuoso entre rentabilidad empresarial y bienestar laboral.

7. Conclusiones

La implementación del sistema contable DOSCAR en Pizzería Pizzarrón se consolidó como un pilar fundamental para avanzar en la sostenibilidad humana y financiera de la organización, cumpliendo de manera integral con los objetivos planteados en el proyecto. En primer lugar, se optimizó la gestión de los recursos económicos mediante el registro automatizado de entradas y salidas, permitiendo obtener reportes detallados sobre inventarios, flujo de caja, cuentas por pagar y por cobrar. Esta herramienta no solo fortaleció el control administrativo, sino que también facilitó la toma de decisiones en tiempo real, propiciando una

utilidad operativa de \$16.900.000 y un margen bruto del 49.8 %, tal como se evidencia en los informes contables generados durante la intervención.

No obstante, el verdadero valor del proyecto no se limita a los resultados financieros. Desde la fase diagnóstica correspondiente al primer objetivo específico se abordó un análisis integral de la organización a través de tres actividades: la entrevista semiestructurada al gerente, las entrevistas a stakeholders internos y la aplicación del cuestionario COPSOQ-ISTAS21. Estos instrumentos permitieron identificar factores críticos como la inexistencia de protocolos administrativos claros, jornadas extensas sin pausas adecuadas, desconocimiento financiero por parte de la gerencia y un alto nivel de exigencias psicológicas. Si bien se destacaron fortalezas como el buen clima interpersonal y la actitud de servicio, también surgieron oportunidades de mejora en aspectos ergonómicos, turnos, reconocimiento y formación. Estos hallazgos dieron origen a una serie de intervenciones estructuradas en la cartilla estratégica, tales como pausas activas ramificadas, rediseño de turnos con enfoque ergonómico, programas de reconocimiento como “El Pizzero del Mes” y la creación de un fondo interno de bienestar. Estas acciones están proyectadas para disminuir en un 30 % las quejas relacionadas con fatiga física y aumentar en un 80 % la satisfacción laboral, según las metas establecidas en la cartilla estratégica del presente proyecto (Plata & Rodríguez, 2024), indicadores definidos como metas alcanzables a corto plazo, con base en el cruce de percepciones recogidas en las entrevistas y los resultados del instrumento COPSOQ.

Así, el proyecto trasciende la mirada técnica y contable, para integrarse con una visión holística del bienestar. La evidencia demuestra que la inversión en condiciones laborales dignas, reconocimiento y formación no representa un gasto, sino una oportunidad para fortalecer la motivación, reducir la rotación y mejorar el clima organizacional.

Finalmente, este caso permite afirmar que las MIPYMES del sector gastronómico pueden convertirse en espacios de innovación organizacional si articulan adecuadamente sistemas de gestión financiera con estrategias de bienestar laboral. Pizzería Pizzarrón se erige, entonces, como un ejemplo concreto de cómo la contabilidad puede humanizar las decisiones empresariales, al permitir que los datos económicos respalden intervenciones que fortalezcan la salud mental, la productividad y la dignidad de quienes integran el entorno de trabajo.

8. Recomendaciones

Como resultado del diagnóstico, el análisis contable y la implementación de estrategias de bienestar laboral en Pizzería Pizzarrón, se proponen las siguientes recomendaciones con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de los logros alcanzados y promover una cultura organizacional saludable. Los hallazgos derivados de las herramientas aplicadas están orientados a facilitar la mejora continua, consolidar buenas prácticas y proyectar esta estrategia de intervención hacia otros contextos similares. Estas recomendaciones buscan no solo mantener los avances alcanzados, sino también establecer una base sólida para que la empresa siga creciendo de manera sostenible, equilibrando la eficiencia financiera con el bienestar de los colaboradores.

Fortalecer el uso del sistema contable DOSCAR como herramienta de gestión estratégica: si bien el sistema permitió organizar los registros contables y generar reportes útiles para la toma de decisiones, se recomienda avanzar hacia una apropiación más profunda de la herramienta. Para ello, es fundamental que el futuro personal administrativo reciba capacitación periódica en análisis de indicadores financieros y control presupuestal, a fin de consolidar la autonomía en la gestión de recursos y asegurar que el 10 % de utilidades destinadas al bienestar sean utilizadas con trazabilidad y eficiencia.

Institucionalizar una política interna de bienestar con enfoque participativo.

Dado que las estrategias desarrolladas en la cartilla (como pausas activas, reorganización de turnos y reconocimiento) demostraron ser viables y coherentes con las necesidades detectadas en el diagnóstico, se recomienda formalizarlas mediante una política interna de bienestar laboral. Este documento debe construirse con la participación activa del equipo de trabajo, lo cual permitirá fortalecer el sentido de pertenencia y alinear las acciones con los intereses reales del personal, favoreciendo una cultura organizacional más equitativa y sostenible.

Establecer un sistema periódico de evaluación de riesgos psicosociales.

A fin de mantener una visión preventiva y adaptable frente al riesgo psicosocial, se sugiere aplicar el cuestionario COPSOQ-ISTAS21 al menos una vez por año. Este monitoreo permitirá evidenciar cambios en la percepción de las condiciones laborales, detectar alertas tempranas y ajustar las intervenciones de manera oportuna, promoviendo un entorno de trabajo más saludable.

Diseñar e integrar indicadores de impacto entre bienestar y rentabilidad.

Para demostrar el valor estratégico del bienestar en la rentabilidad de la empresa, se recomienda definir indicadores que articulen variables contables con condiciones laborales. Ejemplos de ello incluyen: porcentaje de utilidad reinvertido en bienestar, reducción de ausentismo por fatiga, retención del personal y nivel de satisfacción laboral. Esta medición permitirá objetivar el retorno social y económico de las intervenciones, reforzando el enfoque integral de la gestión empresarial.

Fomentar redes de colaboración entre MIPYMES del sector gastronómico.

Finalmente, se sugiere compartir esta experiencia con otras microempresas del sector, a través de espacios de intercambio, asesoría o alianzas estratégicas. Esto no solo fortalecería el tejido

empresarial local, sino que permitiría replicar modelos exitosos, optimizar recursos comunes y construir una cultura sectorial orientada al trabajo digno y productivo.

9. Referencias bibliográficas

- Alonso, M. (2024). *Estrategia empresarial: qué es y cómo planificarla*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/enterprise-strategy>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (20 de 04 de 2023). *ANDI MAS PAIS*. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17428-la-camara-del-sector-gastronomico-de-la>
- Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia. (2023). *Plan de acción 2023*. Obtenido de https://www.bancoldex.com/sites/default/files/plan_de_accion_2023_v2.pdf
- Banco Finandina. (09 de 07 de 2024). Obtenido de <https://www.bancofinandina.com/finanblog/sostenibilidad/sostenibilidad-financiera>
- Calderon, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogota: Cuadernos de Administración. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf>
- Cardenas, D. (2023). *Cumplimiento normativo: elementos que promueven la mejora continua del SG-SST*. Obtenido de <https://ccs.org.co/wp-content/uploads/2024/01/Cumplimiento-normativo-PS-408.pdf>
- Congreso de Colombia. (2020). *LEY 2069 DE 2020*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Congreso de la Republica. (1979). *LEY 9 DE 1979*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1177>
- Congreso de la Republica. (1993). *LEY 100 DE 1993*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados. (2023). *Muestreo estratificado: qué es y cómo aplicarlo en tus estudios*. Obtenido de <https://www.cimec.es/muestreo-probabilistico-y-no-probabilistico/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Ocupación informal trimestre móvil febrero-abril 2024*. Bogota. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHEISS-feb-abr2024.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023 - 2026*. Gobierno de Colombia, Bogota. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-334120_recurso_1.pdf
- Faser Capital. (29 de 04 de 2025). Obtenido de <https://fastercapital.com/es/contenido/Alineacion-de-incentivos--Alinear-incentivos--una-clave-para-reducir-los-costos-de-agencia.html>
- Fernandez, J. L., & Bajo , A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. doi:DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07
- Garay, G., Rodriguez, Y., & Verdugo, A. (2019). *Cultura organizacional como ventaja competitiva*. Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1724>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Actividad empresarial en Colombia 2022 - 2023*. GEM Colombia 2023, Cali. doi:<https://doi.org/10.18046/EUI/GEM.2020>
- Hernandez , L. (10 de 12 de 2024). Obtenido de <https://nailed.com/blog/es/que-es-el-bienestar-laboral-tipos-y-objetivos/>
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2024). *Metodología de la investigacion*. Obtenido de <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST]. (2000). *NTP 703: El método COPSQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Obtenido de <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/20-serie-ntp-numeros-681-a-715-ano-2005/ntp-703-el-metodo-copsoq-istas21-psqcat21-de-evaluacion-de-riesgos-psicosociales>
- Madero, S. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. Departamento de Gestión y Liderazgo, Campus Monterrey, Tecnológico de Monterrey. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194

- Matamoros, L. (2022). *Los riesgos psicosociales en pandemia nacional y su relacion con el desempeño alboral de los trabajadores de la empresa full pizza en la provincia de Tacna-2020*. Tacna. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2727/Matamoros-Luque-Lucero.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ministerio de Trabajo. (2019). *RESOLUCIÓN NÚMERO 0312 DE 2019*. Obtenido de <http://mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>
- Oficina General de Evaluacion de Impacto y Estudios Economicos. (2024). *Las Mipyme en Cifras 2023*. Obtenido de https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/10/130-Mipyme_2023_UEF.pdf
- Organizacion de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Agenda 2030 en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://agenda2030lac.org/es/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). *panorama laboral 2023- America latina y el Caribe*. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_906617.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). *Informe de Cooperación al Desarrollo 2023*. Obtenido de https://www.oecd.org/en/publications/development-cooperation-report-2023_f6edc3c2-en/full-report.html
- Republica de Colombia. (1951). *CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. Bogota. Obtenido de [https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/5_DECRETOS/DECRETOS%201950/Decreto%202663%20de%201950%20\(C%3%B3digo%20Sustantivo%20del%20Trabajo\).pdf](https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/5_DECRETOS/DECRETOS%201950/Decreto%202663%20de%201950%20(C%3%B3digo%20Sustantivo%20del%20Trabajo).pdf)
- Torres, T., Buitrago, M., Giraldo, P., Parra, J., & Valencia, J. (2013). *La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>
- Zapata, S. (2021). *Prácticas de bienestar laboral que generan valor en la calidad de vida y en la productividad para organizaciones PYMES y sus colaboradores*. Universidad EAFIT.

Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/90919dda-1409-4eaa-b9e9-8e93eb26e3e8>

10. Apéndice

Apéndice A *Información Financiera de Pizzería Pizarrón*

Archivo externo.

Apéndice B *Formato de Consentimiento informado*

Archivo externo.

Apéndice C *Formato de encuesta COPSOQ ISTAS21*

Archivo externo.

Apéndice D *Entrevista Semiestructurada - Gerente de Pizzería Pizarrón*

ENTREVISTA

1. ¿Cómo lleva actualmente el registro de los ingresos, egresos y utilidades del negocio?
2. ¿Utiliza algún sistema contable, software o herramienta digital para la gestión financiera?
¿Cuál y cómo le ha funcionado?
3. ¿Cuáles son los principales retos o dificultades que enfrenta al momento de controlar los costos y recursos financieros?
4. ¿Cómo organiza actualmente los turnos, la producción y la distribución del trabajo en la pizzería?
5. ¿Qué aspectos considera que funcionan bien en el día a día operativo? ¿Cuáles presentan fallas o ineficiencias?
6. ¿Qué tipo de control lleva sobre el uso de insumos, tiempos de preparación o pedidos entregados?
7. ¿Cuántos colaboradores conforman actualmente su equipo y bajo qué tipo de contrato o acuerdo laboral están vinculados?
8. ¿Qué tipo de beneficios o condiciones adicionales ofrece a los empleados, además del pago?

9. ¿Ha identificado situaciones de estrés, fatiga o desmotivación en su equipo de trabajo?
¿Cómo las ha abordado?
10. ¿Cree que implementar un sistema contable podría contribuir a mejorar no solo la gestión financiera, sino también las condiciones de trabajo del equipo?
11. ¿Considera importante que la empresa cuente con un sistema contable estructurado? (Sí / No)
12. ¿Cree que este proyecto puede contribuir a mejorar el bienestar de los trabajadores? (Sí / No)
13. ¿Está dispuesto a implementar los cambios sugeridos a partir del análisis que realice el equipo investigador? (Sí / No)
14. ¿Qué expectativas tiene frente a este proyecto?
15. ¿Qué resultados considera prioritarios para la sostenibilidad de la pizzería a corto y mediano plazo?
16. ¿Qué apoyos estaría dispuesto a ofrecer para facilitar la implementación de las propuestas surgidas del proyecto?

Apéndice E *Entrevista semiestructurada a stakeholders*

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A STAKEHOLDERS

1. ¿Cómo describiría su experiencia general en la relación comercial con Pizzería Pizzarrón?
2. ¿Qué percepción tiene sobre la atención y trato recibido por parte del personal de la pizzería?
3. Desde su punto de vista, ¿qué tan eficientes son los procesos de pedido, entrega y respuesta en la empresa?
4. ¿Qué aspectos cree que se podrían mejorar para optimizar la atención y los procesos en Pizzería Pizzarrón?

5. ¿Ha observado situaciones que puedan afectar el bienestar o desempeño del personal que lo atiende (estrés, desorganización, sobrecarga, etc.)? ¿Podría describirlas?
6. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar tanto la eficiencia operativa como el bienestar de quienes trabajan en la empresa?

Apéndice F *Cartilla Estratégica*

Archivo externo.