

Optimización de la Gestión del Talento: Un Estudio de Caso sobre la Reducción de la Rotación de Personal en Sándwich Qbano sede Chipichape

Randall Estiven Martínez Mejía

Laura Valentina Zúñiga Botero

Instituto Técnico Nacional de Comercio “Simón Rodríguez”

“INTENALCO”

Programa Tecnología en Gestión Empresarial

Santiago de Cali

2026

Optimización de la Gestión del Talento: Un Estudio de Caso sobre la Reducción de la Rotación de Personal en Sándwich Qbano sede Chipichape

Randall Estiven Martínez Mejía

Laura Valentina Zúñiga Botero

Trabajo escrito presentado para optar el título de Tecnología en Gestión Empresarial

Asesor: Harrinson Sanchez Sevillano

Instituto Técnico Nacional de Comercio “Simón Rodríguez”

“INTENALCO”

Programa Tecnología en Gestión Empresarial

Santiago de Cali

2026

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
Identificación del Problema	12
Descripción del Problema	12
Formulación del Problema	16
Sistematización	16
OBJETIVOS	18
Objetivo General	18
objetivos Específicos	18
JUSTIFICACIÓN	19
Justificación Practica	19
Justificación Teórica	19
Justificación Metodológica	20
<i>Adecuación del Enfoque Metodológico</i>	20
<i>Relevancia de las Técnicas y Herramientas</i>	20
<i>Articulación con los Objetivos de la Investigación</i>	21
<i>Contribución al Diagnóstico y al Plan de Acción</i>	21
Beneficios esperados	21
<i>Para la Organización</i>	21

<i>Para la Sociedad o Comunidad:</i>	22
<i>Para la Academia o Investigación</i>	22
Pertinencia	22
<i>Relación con la Disciplina del Saber</i>	22
<i>Alineación con el Programa Académico</i>	22
<i>Contribución a la Formación de los Estudiantes</i>	23
<i>Fortalecimiento de la Institución Educativa</i>	23
<i>Innovación y Originalidad en el Contexto Académico</i>	23
MARCOS REFERENCIALES	25
Antecedentes de la Investigación	25
Marco Teórico	27
<i>Teoría General de la Administración</i>	28
<i>Teoría de la Innovación Disruptiva – Clayton Christensen</i>	29
<i>Teoría de la Contingencia – Lawrence y Lorsch</i>	30
<i>Teoría del Cambio Organizacional – Kurt Lewin</i>	30
<i>Teoría de los Recursos y Capacidades – Jay Barney</i>	31
Modelo PORTER	32
Modelo PESTEL	33
Modelo FODA – SWOT	34
Marco Conceptual	34

<i>El plan de mejoramiento</i>	35
<i>Rotación de Personal</i>	35
<i>Satisfacción laboral</i>	36
<i>Clima organizacional</i>	36
<i>Motivación de los empleados</i>	37
<i>Estrategias de retención de personal</i>	37
<i>Capacitación y desarrollo</i>	38
<i>Gestión del talento humano</i>	38
<i>Condiciones laborales</i>	38
Marco Contextual	39
Marco Legal	40
Marco Temporal	41
DISEÑO METODOLOGICO	42
Componentes Investigativos	42
<i>Tipo de Investigación</i>	42
<i>Línea de Investigación</i>	46
<i>Delimitación del Objeto de Estudio</i>	46
<i>Población y Muestra de Objeto de Estudio</i>	46
Técnicas e Instrumentos	47
<i>Diagnóstico Empresarial</i>	47

<i>Diagnósticos Integrales</i>	48
<i>Diagnósticos Específicos</i>	48
<i>Diagnóstico de Recursos Humanos</i>	49
<i>Evaluación del Impacto Financiero de la Rotación de Personal</i>	51
<i>Diseño de Estrategias para Mejorar el Clima Laboral</i>	52
<i>Estimar el Retorno de la Inversión (ROI) de las Estrategias</i>	54
Procedimientos	55
<i>Diagnóstico de Recursos Humanos en Sándwich Qbano</i>	55
<i>Evaluación del Impacto Financiero de la Rotación de Personal</i>	58
<i>Diseño de Estrategias para Mejorar el Clima Laboral</i>	59
<i>Estimar el Retorno de la Inversión (ROI) de las Estrategias</i>	61
RESEÑA HISTÓRICA	66
Tipo de Empresa	67
Capital Social	71
Objeto Social	71
Misión y Visión Empresarial	71
<i>Misión</i>	71
<i>Visión</i>	71
Políticas de la Empresa	72
Estructura Empresarial	74

Portafolio de Productos	74
Mercado	75
Evolución Financiera	76
2020	76
2021	76
2022	76
2023	77
2024	77
ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	78
Análisis del Sector	78
PORTER	79
La Competencia	80
Estrategias de Mercadeo y Ventas	81
Matriz DOFA. Análisis Interno y Externo de la Empresa	82
PLAN DE MEJORAMIENTO	83
Area funcional de intervención	83
Matriz DOFA	83
Plan de mejoramiento	83
Objetivo general	84
Objetivos específicos	84

Implementación del plan de trabajo	85
<i>Definición de misión y visión</i>	85
<i>Misión y visión de Qbano</i>	86
<i>Plan de mejoramiento</i>	87
<i>Estrategia 1: Fortalecer la comunicación interna y el liderazgo</i>	90
<i>Estrategia 2: Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del personal</i>	94
<i>Estrategia 3: Implementar actividades enfocadas en el bienestar de los empleados.</i>	98
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN	101
Análisis costo-beneficio	102
<i>Costos del plan de mejoramiento (trimestral).</i>	102
<i>Beneficios esperados (cuantitativos y cualitativos)</i>	102
<i>Comparación costo - beneficio (solo cuantitativo)</i>	103
<i>Resultado final</i>	104
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	107
ANEXOS	114

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones modernas. En entornos altamente dinámicos, como el sector de alimentos y bebidas, la capacidad de atraer, desarrollar y retener colaboradores se convierte en un factor determinante para garantizar la calidad del servicio y la continuidad operativa. Sin embargo, muchos establecimientos enfrentan tasas elevadas de rotación laboral, lo que genera costos adicionales, pérdida de conocimiento organizacional y afectación en la experiencia del cliente.

El presente trabajo de grado tiene como propósito analizar las causas que influyen en la rotación del personal dentro de esta sede y proponer estrategias de mejora basadas en un diagnóstico integral de sus procesos internos. A través de un enfoque práctico, se busca comprender las dinámicas laborales, las percepciones del equipo de trabajo y las oportunidades de fortalecimiento en áreas como el clima organizacional, el liderazgo, la comunicación y la motivación.

Este estudio no solo aporta soluciones específicas para Sándwich Qbano Chipichape, sino que también ofrece un marco de referencia para otras empresas del sector que enfrentan desafíos similares. En última instancia, la investigación pretende demostrar cómo una gestión del talento más estratégica y humana contribuye a disminuir la rotación, potenciar el compromiso del personal y mejorar los resultados organizacionales.

En este sentido, el presente trabajo de grado se fundamenta en la realización de un diagnóstico organizacional el cual está orientado a identificar las principales causas de la rotación de personal en la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape. A partir de los

resultados obtenidos, se plantean estrategias de gestión del talento humano, las cuales permitan mitigar la problemática, mediante un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos internos. Además, se desarrolla un análisis costo – beneficio con el fin de evaluar la viabilidad económica de las estrategias propuestas, considerando el impacto financiero que genera la rotación de personal y los beneficios asociados a la implementación de acciones correctivas dentro de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Identificación del Problema

Qbano Chipichape enfrenta un problema de alta rotación de personal, lo que afecta su eficiencia operativa, aumenta los costos y deteriora la experiencia del cliente.

Descripción del Problema

El sector de la comida rápida en Cali, y en general en Colombia, ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas debido a cambios en los hábitos de consumo, urbanización, y un aumento en la demanda de opciones alimenticias rápidas y accesibles. En ciudades como Cali, el dinamismo económico y el turismo han impulsado la expansión de cadenas de comida rápida como Sándwich Qbano. Además, el sector gastronómico en el Valle del Cauca es clave para la economía local, siendo un importante generador de empleo y atracción de inversión, a pesar de los desafíos recientes como la pandemia, que han llevado a innovaciones en modelos de negocio y servicios de entrega.

Sándwich Qbano, una emblemática cadena de restaurantes colombiana tiene sus raíces en un pequeño negocio familiar fundado en Santiago de Cali a finales de los años 70. Lo que comenzó como un emprendimiento modesto, con apenas cuatro mesas y un menú sencillo, se transformó gradualmente en una exitosa franquicia con presencia nacional e internacional (Gómez Guasca, 2024).

La historia de Qbano es un relato de emprendimiento, innovación y crecimiento orgánico. Sus fundadores, dos jóvenes amigos, adquirieron el negocio de un cubano y, a través de un proceso de aprendizaje empírico y un fuerte espíritu empresarial, lograron consolidar una marca reconocida por la calidad de sus productos y la eficiencia de su modelo de negocio (Gómez Guasca, 2024).

Sándwich Qbano Chipichape se encuentra en el Centro Comercial Chipichape, en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia. Este centro comercial es uno de los más importantes y concurridos de la ciudad, conocido por su amplia oferta de tiendas, restaurantes y entretenimiento.

Sándwich Qbano es una cadena de restaurantes de comida rápida fundada en 1979 en Cali, Colombia. Desde su apertura, se ha especializado en ofrecer sándwiches de estilo cubano con una amplia variedad de ingredientes frescos y de calidad. A lo largo de los años, ha logrado expandirse a nivel nacional e internacional, convirtiéndose en una de las marcas más reconocidas en el sector de la comida rápida en Colombia. La sucursal ubicada en el Centro Comercial Chipichape forma parte de esta red, atendiendo a una diversa clientela desde su apertura en el complejo (Echeverry, 2019).

Sándwich Qbano Chipichape ofrece un servicio de comida rápida enfocado en la venta de sándwiches, wraps, ensaladas, bebidas y acompañamientos. El servicio se caracteriza por la atención al cliente en un ambiente informal y dinámico dentro del Centro Comercial Chipichape. Los clientes pueden realizar sus pedidos directamente en el mostrador o a través de aplicaciones de entrega a domicilio.

El proceso de atención incluye la toma de pedidos, preparación de alimentos con ingredientes frescos y en el momento, y entrega rápida al cliente. La operación depende de un equipo de trabajo que incluye cajeros, despachadores y cocineros, quienes deben colaborar eficientemente para mantener la rapidez y la calidad del servicio, garantizando una experiencia satisfactoria al cliente.

Los clientes de Sándwich Qbano en Chipichape incluyen una amplia gama de personas, desde empleados y visitantes del centro comercial hasta residentes locales de Cali y turistas que buscan opciones rápidas, sabrosas y asequibles para comer. Su

público objetivo suele ser personas que buscan conveniencia y calidad en un entorno informal.

La decisión estratégica de adoptar el modelo de franquicia fue un hito en la trayectoria de la empresa. Al permitir que otros empresarios se unieran a la marca, Sándwich Qbano aceleró su expansión y fortaleció su presencia en el mercado.

La sucursal de Sándwich Qbano en el centro comercial Chipichape de Cali enfrenta una elevada rotación de personal, que ha repercutido negativamente en su eficiencia operativa y en la calidad del servicio al cliente. Durante el último año, varios indicadores reflejan esta situación: la reducción de clientes recurrentes y nuevos, tal como lo evidencian las ventas diarias y las transacciones procesadas en el punto de venta; un aumento de quejas en encuestas de satisfacción y comentarios en redes sociales, centradas en retrasos en el servicio, errores en los pedidos y menor amabilidad del personal; y reportes de recursos humanos que señalan un incremento en las renunciaciones, lo cual ha generado costos adicionales en contratación y capacitación.

El análisis interno también revela un clima laboral deteriorado, caracterizado por una baja moral y desmotivación entre los empleados, quienes manifiestan inconformidad con la carga de trabajo y la falta de personal experimentado. Esta situación ha contribuido a la inestabilidad del equipo, lo que impacta directamente la calidad del servicio y eleva los costos operativos debido a la necesidad constante de reclutar y capacitar nuevos empleados.

De no intervenir, la rotación de personal en Sándwich Qbano Chipichape continuará afectando el desempeño del negocio, agravando la disminución de la satisfacción del cliente y, potencialmente, dañando la reputación de la marca. La inestabilidad operativa, sumada a los elevados costos de contratación y formación, puede

resultar en una pérdida de competitividad y en una disminución de la productividad del equipo. A largo plazo, la empresa podría enfrentar mayores dificultades para alcanzar sus metas de ventas y atraer o retener talento cualificado, lo que comprometería su sostenibilidad financiera y operativa.

Para mitigar este escenario, se deben implementar estrategias dirigidas a mejorar la retención de empleados y optimizar el clima laboral. Entre las acciones clave, se recomienda realizar una evaluación exhaustiva del clima laboral, con el fin de identificar las causas subyacentes de la insatisfacción del personal. Basados en estos hallazgos, la empresa podría desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional que proporcionen a los empleados una visión clara de su crecimiento dentro de la organización. Asimismo, es crucial revisar las políticas de compensación y beneficios para asegurar que sean competitivas en el mercado, así como optimizar la organización de los turnos y mejorar las condiciones generales del entorno de trabajo. La mejora de la comunicación interna y el establecimiento de un sistema de reconocimiento y recompensas también serán fundamentales para fomentar la motivación y el compromiso del equipo.

Evaluar la efectividad de estas acciones mediante métricas claras, como la tasa de rotación de personal, encuestas de satisfacción laboral y la calidad del servicio al cliente, permitirá a la empresa monitorear en tiempo real el impacto de estas medidas y realizar ajustes continuos que aseguren una operación más eficiente y estable.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar las causas de la alta rotación de personal en el local de Chipichape de Sándwich Qbano y proponer estrategias para reducirla. A través de una investigación cualitativa y cuantitativa, se buscará identificar los factores que influyen en la decisión de los empleados de renunciar, así como las mejores prácticas para mejorar la retención del

talento. Los resultados de esta investigación servirán como base para diseñar un plan de acción que permita solucionar la problemática y mejorar el desempeño global del local.

Tabla 1

Análisis de síntomas, causas y efectos de la rotación de personal

Síntomas	Causas	Pronostico	Control al pronostico
Aumento de renuncias y costos de contratación	Alta rotación de personal	Incremento de costos operativos	Implementar programas de capacitación y desarrollo
Baja motivación y productividad del equipo	Escasas oportunidades de crecimiento	Perdida de satisfacción y fidelidad de clientes	Fortalecer comunicación y reconocimiento al personal
Quejas frecuentes por el servicio	Clima laboral deteriorado	Deterioro de la reputación de la marca	Mejorar el clima laboral

Nota. La información presentada corresponde a un diagnóstico interno sobre la rotación de personal y sus efectos en la gestión del talento humano.

Formulación del Problema

¿Cómo puede la empresa Qbano Chipichape reducir su alta tasa de rotación de personal y mejorar su capacidad para retener empleados, asegurando al mismo tiempo una operación eficiente, costos controlados y una experiencia satisfactoria tanto para los trabajadores como para los clientes?

Sistematización

¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape y que estrategias de gestión del talento humano pueden implementarse para reducirla?

¿Cuáles son las principales causas de la rotación de personal en la empresa
Sándwich Qbano sede Chipichape?

¿Qué impacto organizacional y financiero genera la rotación de personal en la
empresa?

¿Qué estrategias de gestión del talento humano pueden diseñarse para disminuir
la rotación de personal en la empresa?

¿Cómo estructurar un plan de acción que permita implementar las estrategias
propuestas y evaluar su viabilidad a través de un análisis costo – beneficio?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento integral para reducir significativamente la tasa de rotación de personal en el local de Chipichape de Sándwich Qbano, mejorando así la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y la rentabilidad del negocio.

objetivos Específicos

Identificar los principales factores que contribuyen a la alta rotación de personal en el local, priorizando aquellos que tienen un mayor impacto en la decisión de los empleados de renunciar.

Evaluar el impacto financiero de la rotación de personal en el local, cuantificando los costos directos e indirectos asociados a este fenómeno.

Diseñar y proponer un conjunto de estrategias para mejorar el clima laboral, aumentar la satisfacción de los empleados y fomentar su compromiso con la empresa.

Estimar el retorno de la inversión (ROI) de las estrategias propuestas, considerando tanto los costos de implementación como los beneficios esperados en términos de reducción de la rotación, mejora de la productividad y aumento de la rentabilidad.

Formular un plan de acción que permita la implementación de las estrategias propuestas para reducir la rotación de personal en la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape.

JUSTIFICACIÓN

Justificación Práctica

Los resultados de esta investigación podrán ser aplicados en la formulación de políticas de recursos humanos en Sándwich Qbano Chipichape, tales como estrategias de retención de talento, mejora del clima organizacional y optimización de procesos de selección y capacitación. También permitirá diseñar programas específicos de incentivos y motivación, lo cual podría ser replicado en otras sucursales o empresas del sector. Esto contribuirá a una mayor eficiencia operativa y a una experiencia de cliente más consistente.

Desde el ámbito académico, el presente trabajo representa un aporte significativo para la Corporación Educativa Intenalco, ya que permite aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación en el área de gestión organizacional y talento humano. De esta misma manera, se fortalece las competencias investigativas de los estudiantes, entre ellas el análisis de problemáticas empresariales reales, formulación de estrategias de mejora y la toma de decisiones basadas en información diagnóstica.

Justificación Teórica

Este estudio se sustenta en diversos enfoques teóricos relacionados con la gestión del talento humano y el comportamiento organizacional, los cuales permiten comprender las causas y efectos de la rotación de personal en las organizaciones. Entre las principales bases teóricas se encuentra la teoría de las relaciones humanas, la cual nos resalta la importancia de diversos factores como la motivación, el clima laboral y la satisfacción del trabajador como elementos determinantes en la permanencia del personal dentro de una empresa.

Igualmente, se analiza la teoría del cambio organizacional, la cual fue propuesta por Kurt Lewin, esta teoría es una base fundamental en este estudio, ya que permite comprender la necesidad de diagnosticar la situación actual de la organización, implementar estrategias de mejora y consolidar los cambios a través de un plan de acción estructurado. De igual forma, la teoría de la gestión estratégica del talento humano contribuye a analizar como las practicas organizacionales influyen en el desempeño y la retención del personal.

Estas teorías se articulan con el marco teórico del presente trabajo, ya que proporcionan los fundamentos conceptuales necesarios para el análisis de la problemática, el diseño de estrategias y la formulación de un plan de acción orientado a la disminución de la rotación de personal en la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape.

Justificación Metodológica

Adecuación del Enfoque Metodológico

Se elige un enfoque metodológico mixto porque permite combinar el análisis cuantitativo de datos relacionados con la rotación de personal (tasas de rotación, costos, encuestas de satisfacción) con un enfoque cualitativo que permita comprender en profundidad las percepciones, motivaciones y experiencias de los empleados a través de entrevistas. Esta combinación es adecuada para abordar tanto los aspectos numéricos como los subjetivos del problema.

Relevancia de las Técnicas y Herramientas

Las encuestas permitirán recoger datos cuantitativos sobre la satisfacción del cliente y del empleado, mientras que las entrevistas proporcionarán información cualitativa detallada sobre las causas de la rotación y el clima laboral. El uso de análisis de

documentos internos, como los registros de recursos humanos, permitirá triangulación de datos para garantizar la validez de los resultados.

Articulación con los Objetivos de la Investigación

La selección del enfoque metodológico y de las técnicas de recolección de información se encuentra directamente alineada con los objetivos planteados en la presente investigación, en la medida en que permite identificar las principales causas de la rotación de personal, analizar su impacto organizacional y financiero, y diseñar estrategias orientadas a la mejora de la gestión del talento humano. De esta manera, la metodología empleada facilita el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos establecidos en la investigación.

Contribución al Diagnóstico y al Plan de Acción

La información obtenida a través de las encuestas, entrevistas y el análisis de documentos internos constituye la base para la elaboración de un diagnóstico organizacional preciso, a partir del cual se formulan estrategias de intervención y un plan de acción enfocado en la reducción de la rotación de personal. El enfoque metodológico permite comprender la problemática y también proponer soluciones viables y ajustadas a la realidad de la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape.

Beneficios esperados

Para la Organización

La solución del problema permitirá a Sándwich Qbano Chipichape reducir costos asociados con la alta rotación de personal, mejorar la eficiencia operativa, incrementar la satisfacción del cliente y posicionarse como un empleador atractivo en el mercado, lo que puede resultar en un mayor reconocimiento de marca y en una ventaja competitiva.

Para la Sociedad o Comunidad:

La solución puede generar un impacto positivo en la comunidad al crear un ambiente de trabajo más estable y satisfactorio, lo que puede influir en la calidad de vida de los empleados y en la dinámica social local. Además, puede servir como un modelo de buenas prácticas para otras empresas locales del sector gastronómico.

Para la Academia o Investigación

La investigación aportará nuevos datos y análisis al campo de la gestión de recursos humanos, particularmente en el contexto de la industria de comida rápida. Los resultados podrán abrir nuevas líneas de investigación sobre prácticas de retención de personal y gestión del talento, y contribuirán a cerrar las lagunas existentes en la literatura sobre la relación entre satisfacción laboral y rotación de personal.

Pertinencia***Relación con la Disciplina del Saber***

El problema de investigación se conecta directamente con los estudios de administración de empresas, recursos humanos y comportamiento organizacional, abordando temas clave como la gestión del talento, el desarrollo organizacional y las estrategias de retención. Su relevancia radica en que explora cómo estas áreas pueden contribuir al éxito sostenido de una empresa en un sector competitivo.

Alineación con el Programa Académico

Este trabajo se alinea con los objetivos y competencias del programa técnico profesional en procesos administrativos, ya que permite aplicar conocimientos teóricos en un caso real, desarrollando habilidades en análisis de problemas, toma de decisiones estratégicas, y formulación de políticas y planes de acción concretos.

Contribución a la Formación de los Estudiantes

La investigación permitirá a los estudiantes desarrollar competencias en investigación aplicada, análisis crítico, resolución de problemas y gestión de recursos humanos, vinculando el aprendizaje teórico con la práctica en situaciones reales. Asimismo, promoverá una mayor comprensión de los desafíos actuales en el mercado laboral y las posibles soluciones.

Fortalecimiento de la Institución Educativa

Este trabajo de investigación fortalece la misión y visión de Intenalco Cali al fomentar la integración del conocimiento teórico y práctico en la formación de sus estudiantes, alineándose con el compromiso de la institución de brindar educación de calidad orientada al desarrollo regional. Al abordar un problema real del sector empresarial local, la investigación contribuye a la preparación de profesionales competentes que puedan responder a las necesidades del mercado laboral de Cali y del Valle del Cauca.

Además, refuerza la relevancia de Intenalco como un centro de formación técnica y tecnológica que promueve la innovación y la mejora continua en el ámbito laboral, fortaleciendo su prestigio como institución educativa que forma líderes y técnicos capacitados para afrontar los retos del entorno empresarial actual. Al conectar a los estudiantes con investigaciones aplicadas, Intenalco se posiciona como una institución que contribuye activamente al desarrollo económico y social de la comunidad educativa.

Innovación y Originalidad en el Contexto Académico

Este trabajo investigativo aporta innovación y originalidad al contexto académico al abordar un problema poco explorado en profundidad dentro del sector de la comida rápida en la ciudad de Cali: la alta rotación de personal y sus efectos en la operación y

satisfacción del cliente. A diferencia de otros estudios que se centran en grandes empresas multinacionales o en contextos más amplios, esta investigación se focaliza en una empresa local, proporcionando una perspectiva específica y contextualizada que puede ser de gran valor tanto para la teoría como para la práctica.

La investigación abre nuevas líneas de estudio al analizar cómo las características locales, culturales y económicas de Cali influyen en la rotación de personal, un tema que ha sido subrepresentado en la literatura. Además, propone enfoques metodológicos innovadores al combinar métodos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una comprensión integral del problema, desde las estadísticas de recursos humanos hasta las percepciones subjetivas de los empleados.

Asimismo, el estudio es necesario para llenar vacíos en la literatura existente sobre prácticas de retención de talento en pequeñas y medianas empresas del sector de comida rápida en mercados emergentes. Este enfoque permitirá desarrollar estrategias más efectivas y ajustadas a las necesidades de este tipo de negocios, proporcionando una base teórica y práctica para futuras investigaciones en áreas similares. Además, al contribuir con datos específicos y análisis profundos sobre las dinámicas laborales en el contexto local, la investigación aporta conocimientos valiosos que pueden ser utilizados por académicos, empresarios y responsables de políticas públicas.

MARCOS REFERENCIALES

Antecedentes de la Investigación

Como punto de partida de esta investigación, se ha identificado un elevado índice de rotación de personal en las empresas de comida rápida pertenecientes al Grupo KFC, situadas en la avenida 9 de octubre en la ciudad de Guayaquil durante el año 2023. Este fenómeno coincide con un incremento generalizado en la rotación de personal en dichas empresas. El propósito de la investigación es analizar cómo la rotación de empleados incide en el clima organizacional en estos restaurantes de comida rápida. Las empresas incluidas en el estudio son KFC, Menestras del Negro, Pollo Gus y Casa Res, las cuales en conjunto cuentan con una plantilla de 90 empleados. Dado que se trata de una población finita, se ha considerado a la totalidad de los empleados como muestra para el estudio. La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas, utilizando una escala de Likert. El cuestionario incluyó 16 preguntas destinadas a evaluar el clima organizacional y 14 preguntas para medir la rotación de personal. Los resultados del estudio sugieren que una alta rotación de personal tiene un impacto negativo en el clima laboral dentro de estas empresas (Andrade Yépez, 2024).

Una de las funciones estratégicas más importantes del área de gestión humana es la retención del personal. Esto se debe a que una alta rotación de empleados impacta directamente los recursos financieros de una empresa, ya que eleva los costos asociados a la incorporación de nuevo personal. Este proceso implica gastos adicionales debido a las repetidas etapas de selección, contratación y formación, lo que prolonga el tiempo requerido para que el nuevo empleado alcance un rendimiento óptimo en el puesto. A partir de esta premisa, la presente investigación tiene como objetivo identificar las causas de la rotación de personal en la empresa Matanga Burger durante el año 2021, con el propósito de proponer mecanismos efectivos para reconocer y mitigar este problema.

Para lograr este objetivo, se ha optado por un enfoque fenomenológico y un método descriptivo en la investigación (Espitia Sánchez, 2022).

El objetivo principal de la presente investigación es identificar los factores que desencadenan la baja motivación entre los empleados de las empresas analizadas, y su relación con la rotación de personal. Entre los factores de mayor impacto se encuentran el reconocimiento y los logros, los salarios y compensaciones, la inclusión laboral, el equilibrio entre el tiempo personal y familiar, así como otros elementos que, aunque con menor frecuencia, también contribuyen a esta problemática. Estos factores combinados afectan la percepción de los empleados, generando una baja motivación que a su vez provoca insatisfacción laboral, transformando el lugar de trabajo en un entorno poco deseable. Como resultado, los empleados tienden a buscar alternativas laborales que les ofrezcan mejores condiciones.

En este contexto, surge la pregunta: ¿cuáles son los factores que condicionan la motivación de los trabajadores en las empresas estudiadas? Además, ¿existe una correlación entre los indicadores de motivación y la rotación de personal durante el período de análisis? Para responder a estas preguntas, se realizó un análisis comparativo de los resultados obtenidos en 12 empresas representativas de la ciudad de León, que incluyen tanto empresas locales como nacionales y exportadoras. A todas se les aplicó una encuesta basada en 9 factores motivacionales, estructurada a partir de teorías clave como la "Pirámide de Abraham Maslow", los "Dos factores de Herzberg" y la teoría de la "Equidad". El instrumento de medición fue diseñado en formato de encuesta para evaluar las áreas esenciales de dichas teorías.

Los resultados del estudio confirman una correlación negativa entre los factores motivacionales identificados y la rotación de personal, según los datos recopilados en las

empresas encuestadas a lo largo de un período de seis meses (Alatorre Herrera et al., 2024).

El presente trabajo de investigación tiene como propósito abordar el problema de los elevados niveles de rotación de personal en las empresas del sector tecnológico del Área Metropolitana. En la actualidad, esta industria enfrenta especialmente esta situación debido a los bajos índices de satisfacción y felicidad entre los empleados, lo que genera diversas dificultades, como el aumento de costos, disminución de la productividad y pérdida de talentos clave, entre otros. A partir de este diagnóstico, el objetivo general de la investigación es diseñar un modelo de gestión de la felicidad que contribuya a mejorar la retención de personal en las empresas tecnológicas de la región.

Para el desarrollo del estudio, se emplearán enfoques tanto cuantitativos como cualitativos en la recolección de información, utilizando herramientas como encuestas y entrevistas a individuos clave, incluidos empleados del sector, expertos y directivos de las empresas. Asimismo, el estudio se sustentará en una sólida base teórica, basada en fuentes secundarias, que servirá de apoyo para el diseño del modelo propuesto. Con base en los resultados obtenidos, se presentará un modelo de gestión de la felicidad que integre las herramientas y estrategias más efectivas y adecuadas para las particularidades del sector. Este modelo será diseñado considerando los factores que más influyen en la insatisfacción del personal y las técnicas sugeridas por expertos en la literatura o previamente implementadas en otros contextos (Moreno Giraldo & Velásquez Machado, 2023).

Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como finalidad sustentar conceptualmente la investigación sobre la rotación de personal en la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape, a partir del análisis de teorías y enfoques relacionados con la gestión del

talento humano y el comportamiento organizacional. Las teorías abordadas permiten comprender las causas que influyen en la permanencia o la desvinculación de los empleados, así como orientar el diseño de estrategias y la formulación de un plan de acción enfocado en la mejora de los procesos organizacionales. De esta manera, el marco teórico constituye la base conceptual que respalda el diagnóstico, el análisis y las propuestas planteadas en el presente trabajo de grado.

Teoría General de la Administración

La teoría general de la administración es un campo de estudio esencial que busca comprender los principios, conceptos y prácticas fundamentales que subyacen en la administración de organizaciones. A lo largo de la historia, varios autores han contribuido significativamente a su desarrollo, y sus obras proporcionan una base sólida para comprender la administración en diversos contextos.

Henri Fayol, estableció principios claves como la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, y la unidad de mando. Su enfoque en la organización y la estructura ha sido fundamental en la teoría de la administración (Jáuregui, 2001).

Frederick Taylor revolucionó el enfoque en la eficiencia laboral y la optimización de procesos, lo que resultó en la administración científica (Erra, 2020).

Max Weber, con la teoría de la organización burocrática, contribuyó a la comprensión de la burocracia y la estructura organizativa (Sosa, 2023).

Elton Mayo, a través de la Escuela de las Relaciones Humanas, resaltó la importancia de las relaciones sociales y emocionales en el entorno de trabajo (Apuntes para universitarios, 2006).

Peter Drucker, subrayó la planificación, organización y control como elementos clave de la administración (Saiz, s/f).

La teoría general de la administración resulta relevante para el presente trabajo de grado, ya que proporciona los fundamentos organizacionales necesarios para analizar la estructura, los procesos y las prácticas administrativas de la empresa de la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape. Los aportes de autores como Fayol, Taylor, Weber, Mayo y Drucker permiten comprender cómo la organización del trabajo, el liderazgo, la eficiencia de los procesos y las relaciones humanas influyen en la gestión del talento humano y, por ende, en la rotación de personal. Esta teoría sirve como base para el diagnóstico organizacional y la formulación de estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos internos.

Teoría de la Innovación Disruptiva – Clayton Christensen

La teoría de la innovación disruptiva, formulada por Clayton Christensen, describe cómo las nuevas empresas pueden desafiar a las líderes del mercado a través de la introducción de productos y servicios más accesibles y menos costosos. Estas innovaciones a menudo no son reconocidas inicialmente por las empresas establecidas, que se concentran en mejorar sus ofertas para los clientes más rentables. Como resultado, los disruptores pueden penetrar en segmentos de mercado que han sido descuidados, lo que eventualmente puede llevar a la caída de las empresas más grandes (Núñez Melgoza, 2020).

La teoría de la innovación disruptiva aporta al presente estudio al permitir analizar la necesidad de adaptación y mejora continua de las organizaciones frente a entornos competitivos y cambiantes. En el contexto de la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape, esta teoría resulta útil para comprender cómo la falta de innovación en los procesos internos y en la gestión del talento humano puede generar desventajas competitivas, afectando la motivación y permanencia del personal. Su aplicación orienta el

diseño de estrategias innovadoras que contribuyan a fortalecer la gestión organizacional y reducir la rotación de empleados.

Teoría de la Contingencia – Lawrence y Lorsch

La teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch postula que la efectividad de una organización no depende de una única estructura, sino de su capacidad para adaptarse a su entorno. Sostiene que las organizaciones exitosas deben ser flexibles y capaces de integrar diferentes áreas en función de las demandas externas, lo que implica una constante adaptación para lograr un rendimiento óptimo (Sieber & Valor, 2007).

La teoría de la contingencia es importante para esta investigación, ya que plantea que no existe una única forma de administrar una organización, sino que las decisiones deben ajustarse al contexto y a las condiciones del entorno. Esta perspectiva permite analizar cómo la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape debe adaptar sus prácticas de gestión del talento humano según sus características organizacionales y su entorno competitivo. De esta manera, la teoría respalda la formulación de estrategias y un plan de acción flexible, alineado con las necesidades reales de la empresa para disminuir la rotación de personal.

Teoría del Cambio Organizacional – Kurt Lewin

Kurt Lewin introdujo su teoría del cambio en la década de 1940, proponiendo un modelo en tres fases que ha influido en la manera en que se gestionan los procesos de cambio en las organizaciones. Este modelo es fundamental para entender cómo implementar transformaciones efectivas.

Descongelamiento: Se genera la necesidad de cambio, ya sea por factores externos o internos, desafiando el statu quo y preparando a los miembros para la transformación.

Movimiento: Los individuos reconocen la necesidad de cambio y participan en el proceso, diagnosticando áreas de mejora y modificando comportamientos y prácticas.

Congelamiento: Se estabilizan las nuevas prácticas, asegurando que se integren en la cultura organizacional (Torres, 2026).

La teoría del cambio organizacional de Kurt Lewin es fundamental para el desarrollo del presente trabajo, ya que proporciona un modelo claro para gestionar procesos de transformación dentro de la organización. Su enfoque en el diagnóstico inicial, la implementación de cambios y la consolidación de nuevas prácticas permite estructurar el proceso metodológico de la investigación. Esta teoría sustenta la formulación del plan de acción propuesto, orientado a la reducción de la rotación de personal y a la mejora de los procesos internos en la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape.

Teoría de los Recursos y Capacidades – Jay Barney

La teoría de los recursos y capacidades, desarrollada en el ámbito de la dirección estratégica, parte de la idea clave de que las organizaciones son heterogéneas en términos de la dotación de recursos y capacidades, lo cual explica las diferencias en sus resultados. En los últimos años, se han realizado contribuciones significativas a esta teoría, las cuales son analizadas en este trabajo con el fin de ofrecer una perspectiva global y sistemática. Se examinan los antecedentes de la teoría, su contenido principal enfocado en la definición de los conceptos de recursos y capacidades y los requisitos que estos deben cumplir en las decisiones de gestión organizacional. Finalmente, se exploran las aplicaciones potenciales de la teoría en la administración de organizaciones, así como sus principales limitaciones, tanto desde el punto de vista teórico como en su implementación práctica (Garzón Castrillón & Fischer, 2009).

La teoría de los recursos y capacidades contribuye al presente estudio al reconocer al talento humano como un recurso estratégico clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la investigación se apoya en esta teoría para analizar cómo la adecuada gestión de los recursos humanos influye en el desempeño organizacional y en la retención del personal. Su aplicación permite sustentar teóricamente las estrategias propuestas y el plan de acción enfocado en fortalecer las capacidades internas de la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape.

Modelo PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta analítica que ayuda a los profesionales a evaluar el equilibrio de poder en un mercado, permitiéndoles anticipar el comportamiento competitivo. Fue desarrollado por Michael Porter, pionero en la estrategia empresarial moderna.

Las cinco fuerzas del modelo son:

Amenaza de nuevos competidores: Evaluar el riesgo de entrada de nuevas empresas y la necesidad de consolidarse para mantener ventajas competitivas.

Poder de negociación de los proveedores: Determina cómo los proveedores pueden influir en los precios y condiciones según la oferta y demanda.

Poder de negociación de los consumidores: Analiza el poder de los clientes para exigir mejores condiciones o precios.

Amenaza de productos sustitutos: Examina el impacto de nuevos productos alternativos en el mercado y su potencial para reducir precios.

Rivalidad entre competidores: Mide el nivel de competencia existente, influyendo en calidad, precio y estrategias de diferenciación (Eserp, 2024).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es relevante para la presente investigación, ya que permite analizar el entorno competitivo en el que opera la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape. La comprensión de la rivalidad del sector, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la amenaza de nuevos competidores influye directamente en las decisiones estratégicas de la organización, incluyendo la gestión del talento humano. Este modelo aporta al diagnóstico externo y respalda la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad y la estabilidad del personal.

Modelo PESTEL

El análisis PESTEL, atribuido a Francis J. Aguilar, es una herramienta descriptiva utilizada para examinar el entorno externo de una empresa. Este modelo permite analizar factores como los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en el desarrollo de un negocio. Su objetivo es evaluar las perspectivas de crecimiento y la orientación estratégica de la empresa, identificando elementos externos que puedan afectar sus operaciones presentes y futuras. Los resultados obtenidos a través de este análisis permiten detectar amenazas y debilidades que complementan el análisis FODA, fortaleciendo la planificación estratégica (Santos, 2025).

El análisis PESTEL aporta al presente trabajo al permitir identificar factores externos que influyen en la gestión organizacional y en la rotación de personal, tales como aspectos económicos, legales, sociales y tecnológicos. Este modelo facilita la comprensión del contexto en el que opera la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape y complementa el diagnóstico organizacional, sirviendo como base para la formulación de estrategias y un plan de acción alineado con las condiciones del entorno.

Modelo FODA – SWOT

El análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés) es una herramienta estratégica que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o proyecto. Se utiliza para identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden impactar el rendimiento de la organización. Este análisis facilita la toma de decisiones y la planificación estratégica, permitiendo a las empresas maximizar sus fortalezas y oportunidades mientras mitigan sus debilidades y amenazas. Es especialmente útil para establecer objetivos claros y definir estrategias que impulsen el crecimiento y mejoren la competitividad.

En su ejecución, el análisis FODA invita a reflexionar sobre los recursos internos de la empresa, su posición en el mercado y las condiciones del entorno que pueden influir en su éxito (Raeburn, 2025).

El modelo FODA resulta fundamental para la presente investigación, ya que permite integrar el análisis interno y externo de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la gestión del talento humano. Su aplicación facilita la toma de decisiones estratégicas y la formulación de acciones orientadas a potenciar las fortalezas, corregir debilidades y reducir la rotación de personal en la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape.

Marco Conceptual

El presente marco conceptual tiene como propósito definir y contextualizar los principales conceptos utilizados en la investigación, con el fin de facilitar la comprensión del problema relacionado con la rotación de personal en la empresa Sándwich Qbano sede Chipichape. Los conceptos abordados permiten unificar criterios, aclarar términos

clave y orientar el análisis de la información obtenida durante el desarrollo del estudio. De esta manera, el marco conceptual sirve de apoyo para la interpretación de los resultados, el diagnóstico organizacional y la formulación de estrategias y un plan de acción orientado a la mejora continua de la gestión del talento humano.

El plan de mejoramiento

Un plan de mejora es un documento que contiene información, tácticas y tareas para optimizar los procesos en una empresa, a fin de impulsar su rendimiento. Se desarrolla con un enfoque sistemático y estructurado para lograr cambios efectivos que llevan a alcanzar los objetivos y promover una continua evolución (Rodríguez, 2023)

Rotación de Personal

La rotación de personal se refiere al fenómeno en el cual los empleados de una organización deciden abandonar la compañía por diversas razones. Este fenómeno se mide generalmente mediante el porcentaje de trabajadores que renuncian dentro de un periodo determinado. La rotación impacta directamente la capacidad de la empresa para retener talento, y sus efectos pueden ser tanto financieros como operativos.

Entre las causas más comunes de la rotación de personal se encuentran: la discordancia entre las expectativas del trabajo y la realidad, la falta de capacitación y retroalimentación, problemas en la relación con los supervisores, la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional, un desequilibrio entre la vida personal y laboral, la falta de reconocimiento o apoyo, y la insatisfacción con el salario.

Las consecuencias de la rotación pueden ser significativas para la empresa. Primero, se produce un aumento en los costos, ya que reemplazar a un empleado puede costar hasta un 150 % de su salario anual. Además, la pérdida de talento valioso afecta directamente la competitividad y la capacidad de innovación de la organización. La

productividad también se ve perjudicada, ya que los nuevos empleados suelen necesitar tiempo para adaptarse, lo que genera retrasos y posibles errores costosos. Por último, la moral del equipo existente puede deteriorarse al tener que asumir las responsabilidades de los empleados que se van, lo que genera un ambiente laboral menos motivador y eficiente (Moreno, 2023).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al estado en el que un trabajador se siente motivado y contento con su empleo, debido a que este cumple con sus expectativas en términos de estabilidad, crecimiento profesional y balance entre la vida laboral y personal. Es fundamental tanto para el empleado, que valora un buen salario, estabilidad y oportunidades de desarrollo, como para el empleador, ya que un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo y leal a la empresa.

Entre los factores que influyen en la satisfacción laboral destacan la compensación justa, un adecuado equilibrio entre trabajo y vida personal, el respeto y reconocimiento por parte de la organización, la seguridad laboral y la posibilidad de asumir nuevos desafíos que impulsen el desarrollo profesional. Cuando se gestionan correctamente, estos elementos contribuyen a la retención de talento, reduciendo los costos asociados a la rotación y mejorando el rendimiento organizacional (Cortes, 2025).

Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre el entorno laboral y cómo estas influyen en su motivación y comportamiento. Este concepto incluye aspectos como las políticas, prácticas y el ambiente general dentro de la organización, que puede ser positivo o negativo. Entre los tipos de clima organizacional se destacan los orientados a las personas, enfocados en resultados y centrados en la

innovación. Las características principales del clima organizacional incluyen la percepción de los empleados, su naturaleza multidimensional, y su capacidad de ser medido. Un buen clima organizacional fomenta la eficiencia, la retención de talento, reduce el absentismo laboral y mejora la reputación de la empresa. Su medición se realiza comúnmente a través de encuestas laborales que permiten identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para optimizar el ambiente de trabajo (SAP Concur Team, 2021).

Motivación de los empleados

La motivación de los empleados se refiere al nivel de entusiasmo, energía, compromiso y creatividad que cada trabajador aporta a su entorno laboral. El término "motivación" proviene del latín *movere*, que significa "movimiento", y está vinculado al comportamiento que impulsa a una persona a alcanzar metas y resultados.

Existen dos tipos de motivación: intrínseca, que proviene del propio interés o satisfacción del empleado, y extrínseca, que se relaciona con recompensas externas. Un trabajador motivado contribuye directamente al éxito organizacional. Aunque la motivación es difícil de medir y controlar, puede facilitarse eficazmente con estrategias adecuadas, centradas en la intención, la intensidad y la perseverancia (Parra, 2024).

Estrategias de retención de personal

Las estrategias de retención de personal tienen como objetivo crear una experiencia laboral integralmente positiva para los empleados, priorizando a la vez los objetivos de la organización. Para lograrlo, los equipos de recursos humanos deben diseñar estas estrategias teniendo en cuenta la felicidad y el compromiso de los trabajadores, asegurando un entorno en el que ambos aspectos se complementen y beneficien a la empresa (Barrera, 2026).

Capacitación y desarrollo

La formación y el desarrollo se definen como un conjunto de estrategias e iniciativas que buscan capacitar a los miembros del equipo tanto a corto como a largo plazo. Estas acciones surgen de la necesidad de preparar a los profesionales para desempeñar sus funciones de manera efectiva y adaptarse a nuevos roles, independientemente de su formación académica. Dado que cada empresa y cada individuo poseen necesidades específicas, las actividades formativas están diseñadas para mejorar directamente las competencias de los empleados. Como resultado, se facilita el ascenso dentro de la organización, ya sea a través de promociones o cambios de puesto, contribuyendo así a alcanzar resultados alineados con los objetivos y valores de la empresa (Brasil, 2023).

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se define como un enfoque integral para atraer, desarrollar y retener a individuos capacitados dentro de una empresa u organización. Este enfoque incluye diversas prácticas y estrategias orientadas a identificar empleados con alto potencial, desarrollar sus habilidades y garantizar su éxito a largo plazo, así como su contribución a la organización (Aguilera, 2023).

Condiciones laborales

Las condiciones de trabajo se entienden como el conjunto de elementos, circunstancias y factores que determinan el entorno laboral en el que los empleados realizan sus tareas. Este concepto abarca diversos aspectos, que incluyen desde el entorno físico y las herramientas disponibles hasta componentes psicosociales, como la carga de trabajo, el estilo de liderazgo y la cultura organizacional. En definitiva, las condiciones de trabajo establecen el contexto en el que se lleva a cabo la actividad laboral (Cortés, 2024).

Marco Contextual

Sándwich Qbano es una empresa colombiana con más de 40 años de trayectoria en el mercado, reconocida por ofrecer recetas innovadoras en sándwiches preparados con ingredientes frescos y de alta calidad.

Sus inicios se remontan a un pequeño negocio ubicado en un garaje sobre la Avenida Sexta con Calle 28, en la ciudad de Cali. El local contaba con cuatro mesas en el exterior, una barra interior, un área de preparación de sándwiches, un congelador y un reproductor de música que ambientaba el lugar.

Después de seis meses de operación, el fundador original de nacionalidad cubana decidió vender el negocio, ya que no estaba interesado en continuar en este sector. Fue entonces cuando dos jóvenes amigos adquirieron Sándwich Qbano por la suma de 30.000 pesos colombianos de la época y una motocicleta casi nueva.

Posteriormente, los nuevos propietarios comenzaron a vincular a sus hermanos al emprendimiento, apoyándolos sin reservas para que también pudieran convertirse en dueños de sus propios negocios. De manera empírica, iniciaron la creación de un modelo similar al de las franquicias: cada socio era dueño de su establecimiento, lo gestionaba y defendía, bajo la premisa de procesos estandarizados y una filosofía empresarial compartida.

Este crecimiento permitió la vinculación de gran parte de la familia al proyecto, hasta que en 1994 se tomó la decisión de evolucionar de una estructura netamente familiar hacia una organización con enfoque empresarial.

Figura 1

Área de atención al cliente de Sándwich Qbano Chipichape



Nota. Fotografía del punto de venta de Sándwich Qbano en el centro comercial Chipichape. Elaboración propia.

Marco Legal

Las Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S. son un modelo legal para la constitución de personas jurídicas, que tuvo su origen en la Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008; esta Ley opera de forma independiente, puesto que no introdujo ninguna modificación en el Código de Comercio.

Ley 1480 de 2011: Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos.

Artículo 78 Constitución política: Esta ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

Ley 9 de 1979: Marco legal que establece medidas necesarias para proteger la salud humana y medio ambiente. Así mismo regula aspectos como la calidad del agua, el manejo de residuos y la salud ocupacional.

Decreto 3075 de 1997: Establece las condiciones sanitarias para los establecimientos de alimentos, detallando buenas prácticas de manufactura (BPM) para proteger la salud pública. La norma define los requisitos de higiene, saneamiento, manipulación de alimentos y control de calidad para garantizar la seguridad de los productos.

Marco Temporal

El proyecto de grado está previsto que tenga una duración de dos periodos.

Primer periodo académico: Se desarrollará entre agosto a noviembre de 2024. Durante este tiempo, se trabajará en la propuesta de investigación y el anteproyecto, basados en los temas abordados en la asignatura de formulación y elaboración de proyectos.

Segundo periodo académico: Se llevará a cabo entre agosto y noviembre de 2025. En este periodo, se completará el desarrollo de la investigación, la cual será revisada por el docente encargado de la asignatura de trabajo de grado.

DISEÑO METODOLOGICO

Componentes Investigativos

Tipo de Investigación

El trabajo realizado se considera un estudio de casos, porque toma como unidad principal de análisis a la empresa Sándwich Qbano ubicada en la ciudad de Cali; identificando a su vez el área donde ocurre el problema identificado, o el proceso afectado por la problemática descrita inicialmente. Por lo tanto, es similar a un estudio de caso, porque como lo plantea Yin, citado por Jiménez y Comet (2016) "...el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes...". Así entonces, es preciso acotar que este trabajo trata de hacer una generalización interna de la situación en la empresa objeto de estudio, porque como lo afirman Jiménez y Comet (2016) "...si la unidad de análisis es un grupo, las conclusiones tienen que ser aplicables a la totalidad del grupo. En este caso, la validez descriptiva, interpretativa y teórica de las conclusiones dependen enteramente de su generalización interna al grupo en su totalidad." (Jiménez & Comet, 2016).

Así mismo, para complementar la inclusión de este trabajo como estudio de caso, se trae a colación lo que proponen Marcelino, Baldazo y Valdés (2012, 31)

"...el método del estudio de caso permite una comprensión holística que busca entender el fenómeno desde todas sus partes internas y externas, y con ello explicar de forma profunda los procesos o hechos relativos del fenómeno, todo a través de una participación del investigador, que en el caso del estudio de la gestión empresarial busca entender las problemáticas de esta y darles solución." (Marcelino Aranda et al., 2012).

En este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas, se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado. Pero la característica más destacada de la investigación aplicada es su interés en la aplicación y en las consecuencias prácticas de los conocimientos que se han obtenido. El objetivo de la investigación aplicada es predecir un comportamiento específico en una situación definida (Rodríguez, 2020).

Con todo lo anterior, el estudio se hará con diferentes métodos, por lo que se considera un enfoque multimetódico. Para Hernández, Fernández, y Baptista, citados por Fuenmayor y Bittar (2018) el enfoque multimetódico es una innovación en relación con el proceso investigativo surgido desde las ciencias económicas, pero aplicada en su debida forma a dicho proceso” (Fuenmayor & Bittar, 2018).

En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevista abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semánticos y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Abordando la finalidad del estudio, se define que es aplicada ya que Giraldo-Ospina (2020), nos expresa que el estudio de casos es un método utilizado como herramienta de la investigación aplicada en administración. Además, nos aclara que este tipo de investigación busca la solución de problemas prácticos, sobre todo al interior de las organizaciones, o en la aplicación de modelos y tecnologías de gestión propias de las ciencias de la organización(Giraldo Ospina, 2022).

Por sus fuentes de información y el lugar en donde se realiza, esta investigación se caracteriza por ser documental e *in situ*, esto porque la búsqueda que se realiza se basa en fuentes documentales y bibliográficas como textos, revistas, sitios web, libros, audiovisuales y otros. Por otro lado, se investiga el problema en el mismo sitio donde se hace el estudio por lo cual se denomina "in situ".

El control sobre las variables se clasifica en dos ramas (Experimental y no experimental o ex post-facto), analizando ambas se define que este trabajo es no experimental o ex post-facto ya que según Giraldo-Ospina (2020), los análisis se efectúan después de ocurrido el problema y en el presente caso, no habrá manipulación de las variables de investigación.

De acuerdo con el alcance, se denomina que esta es una investigación descriptiva puesto que se reúnen una serie de conceptos o variables con el fin, precisamente de, describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno, como en este caso, la problemática por la necesidad de Analizar y desarrollar un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral. Cada investigación tiene un nivel de conocimiento científico, el cual ayudará a definir el tipo de investigación.

Para Chano Ibarra puede haber tres tipos de investigación, exploratorio, descriptivo y explicativo, en donde se detalla que el tipo de estudio exploratorio se realiza cuando el tema elegido ha sido poco explorado, poco reconocido y sobre el cual es difícil formular hipótesis precisas, requiere gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El descriptivo tiene un propósito que es describir situaciones y eventos, el investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición. La explicativa no solo describe el problema observado si no que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación realizada (Ibarra, 2011).

Considerando el proyecto en mención y conforme al problema planteado se utilizará el análisis organizacional mediante fuente de información documental como sitios web, textos, revistas, entre otros. También será preciso conseguir información de campo en la misma empresa donde se encuentran las unidades de análisis. De esta manera la investigación arrojará resultados definitivos y claros, aplicando el tipo de estudio descriptivo para tener un mejor conocimiento del problema y para lograr presentar un informe efectivo, estructurando uniformemente la problemática del objeto de estudio, logrando soluciones prácticas que contribuyan a mejorar el proceso de Gestión del Talento Humano para un mejor funcionamiento de la empresa Sándwich Qbano, ubicada en la Ciudad de Cali, Colombia.

En cuanto al control de las variables del presente trabajo, se adecúa al diseño no experimental, en donde no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, a partir de esta, se deriva la investigación transeccional o transversal la cual se encarga de recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos) (Montemayor Jara & Cáceres, 2015).

Según el alcance del estudio del proyecto se tomará como base los estudios transeccionales descriptivos, que son el precedente de la investigación correlacional y tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica. La descripción del estudio será fundamental para hallar la solución adecuada para las problemáticas, en este caso, la rotación de personal en la empresa Sándwich Qbano, ubicada en Cali, Colombia.

Línea de Investigación

El Acuerdo 006 de 2016 aprobado por el consejo académico de INTENALCO en su artículo segundo establece la “Línea Macro de Investigación de los Programas Técnicos Profesionales del Instituto Técnico Nacional de Comercio “Simón Rodríguez”: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES. Teniendo en cuenta que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego identificar las mejoras estructurales”(INTENALCO, 2016). El presente trabajo se inscribe en la línea de investigación “Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones”, con Sublíneas de Investigación: Emprendimiento, mejoramiento empresarial y talento humano; establecidas en el artículo tercero del acuerdo 06 del 2016 de Intenalco del programa Técnico Profesional en Procesos Administrativos del Instituto Técnico Nacional de Comercio INTENALCO.

Delimitación del Objeto de Estudio

La investigación del presente proyecto será ejecutada en la empresa Sandwich Qbano, ubicada en la Ciudad de Cali (Valle). Para el desarrollo del objetivo principal de esta investigación se estudiará la información relacionada con el proceso de Gestión del Talento Humano debidamente analizados en acuerdo con el responsable en la empresa. Académicamente el proyecto se encuentra enmarcado dentro del área del conocimiento en Gestión administrativa, y el objeto de estudio de este trabajo es el análisis de la información relacionada con el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Sándwich Qbano de la ciudad de Cali.

Población y Muestra de Objeto de Estudio

Este proyecto propone una mejora en el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Sándwich Qbano ubicada en Cali, una empresa del sector de, que apruebe la realización de un plan de acción, necesario como punto de referencia, para conseguir el

mejoramiento de sus prácticas, administrativas, acarreando beneficios económicos y que al mismo tiempo produzca aumento del valor de la empresa. Con lo anterior, la población a estudiar será el grupo de personas que trabajan en la empresa, y la muestra que se tomará para realizar el estudio será el proceso de Gestión del Talento Humano de la empresa Sándwich Qbano de la ciudad de Cali

Técnicas e Instrumentos

Diagnóstico Empresarial

Según Rincón (2012) “El diagnóstico empresarial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar (Rincón Torres, 2012).

A través del diagnóstico empresarial, las PYMES pueden detectar las causas principales de los problemas que las aquejan, de tal manera que consigan enfocar los esfuerzos futuros en buscar medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Asimismo, la entidad puede establecer cuáles son los obstáculos que le impiden obtener los resultados deseados y ser más competitivas, logrando así ser capaz de establecer estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos conociendo los requerimientos de sus clientes.

Por otra parte, el diagnóstico empresarial les garantiza a las empresas hacer frente a los constantes cambios del mercado, de la tecnología y asegurar una posición competitiva en éste. A los directivos, les permite identificar y conocer los problemas que presenta la empresa y plantear un plan de acción que oriente el futuro de esta; utilizando

apropiadamente los resultados del diagnóstico, el cual ayuda a mejorar en forma importante el proceso de toma de decisiones del negocio, con el fin de cumplir los objetivos propuestos y la competitividad empresarial.” (Rincón Torres, 2012).

De acuerdo con Muñiz (2017) para realizar el diagnóstico empresarial al interior de la compañía, lo primero que debemos hacer es analizar las clases de diagnóstico que podemos ejecutar y determinar cuál de estos es pertinente para la empresa Distribuciones Valencia Hermanos S.A.S. dentro de estos encontramos los siguientes (Muñiz, 2017).

Diagnósticos Integrales

Son conocidos principalmente por la gran cantidad de variables empresariales a las que se pueden aplicar. Para poner un ejemplo. Podríamos encontrar el diagnóstico de competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Otros ejemplos son la estrategia, las políticas de personal, etcétera. y todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que el consultor o el responsable del diagnóstico a considerado incluir en el análisis.

Diagnósticos Específicos

Se caracteriza por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir estudian diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión como son inventarios, productividad, red de ventas, y cualquier otro proceso relacionado con la actividad de la empresa, estos son más preciso y concretos. Independientemente del enfoque que pretendamos darle al diagnóstico, específico o integral, se deben tener en cuenta cuatro tipos de procesos que serán los que garantizarán un buen trabajo, estudio y que permitirán obtener muy buenos resultados (Muñiz, 2017).

En ese sentido, para el presente trabajo, se realizará un diagnóstico del proceso de Gestión Humana en la empresa Sándwich Qbano de la ciudad de Cali. A continuación,

se presentan las técnicas e instrumentos recomendados para alcanzar cada objetivo específico de la investigación en Recursos Humanos. Además, se incluyen referencias a fuentes de apoyo que respaldan la elección de estos métodos.

Diagnóstico de Recursos Humanos

El diagnóstico de Recursos Humanos (RRHH) abarca un análisis integral y estructurado que considera tanto aspectos estratégicos como operativos, en función de los objetivos organizacionales (Hernández, 2017).

Las técnicas principales para un diagnóstico efectivo en RRHH incluyen:

1. Evaluación Estratégica

Planificación de Personal

Comparación entre las capacidades actuales y las metas estratégicas de la empresa, permitiendo diseñar estrategias de desarrollo para cubrir futuras demandas de talento.

Análisis de Competencias

Definición y evaluación de competencias clave necesarias para cumplir objetivos organizacionales, siendo clave para identificar brechas en habilidades.

2. Evaluación Operativa

Administración de Personal

Incluye procesos como gestión de datos y nómina, cumplimiento de normativas y evaluación de la estructura organizativa para asegurar procesos eficientes y legalmente conformes.

3. Inventario de Estructura Organizativa

Inventario de Puestos

Clasificación y análisis de cada puesto, proporcionando un mapa estructural detallado de la organización.

Clasificación Profesional y Pirámides Demográficas

Evaluación de habilidades y experiencia, así como la distribución por edad y antigüedad, para comprender mejor la dinámica organizativa.

4. Formación y Desarrollo

Detección y Planificación de Necesidades Formativas

Identificación de áreas que requieren formación adicional, diseñando programas alineados con las competencias y necesidades organizacionales.

Seguimiento y Evaluación de la Formación

Permite monitorear el progreso y medir el impacto de la capacitación sobre el rendimiento y la productividad.

5. Gestión de Resultados y Control Económico

Análisis de Resultados de la Formación

Evalúa el retorno de inversión (ROI) en capacitación.

Control Presupuestario

Administración de costos de formación para maximizar los recursos.

6. Gestión de Empleo y Desarrollo de Carrera

Planificación del Empleo

Proyección de necesidades de personal, incluyendo la selección, contratación y alternativas como el outsourcing.

Planes de Carrera y Sucesión

Fomentan el desarrollo profesional y la retención de talento, vinculando el progreso individual con el crecimiento organizacional.

7. Sistemas de Motivación y Bienestar Laboral

Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional

Evaluación de las condiciones de trabajo para asegurar un entorno seguro y productivo.

Motivación y Clima Organizacional

Uso de encuestas y análisis del entorno laboral para fomentar el compromiso y reducir la rotación.

Estas técnicas permiten un diagnóstico completo que abarca todos los aspectos críticos para una gestión estratégica de los Recursos Humanos en alineación con los objetivos organizacionales (Hernández, 2017).

Evaluación del Impacto Financiero de la Rotación de Personal

La rotación de personal es un desafío constante para las organizaciones, afectando directamente sus resultados, productividad y bienestar organizacional. Este fenómeno, también conocido como desgaste, ocurre cuando los empleados dejan su puesto y deben ser sustituidos, un aspecto crítico para compañías de todos los tamaños y sectores. La rotación puede interrumpir las operaciones, disminuir la eficiencia y generar múltiples costos (Kurian, 2024).

Para que las empresas puedan tomar decisiones estratégicas y reducir el impacto de este fenómeno, es fundamental que comprendan sus implicaciones económicas. Un cálculo preciso de los costos directos derivados de la rotación es indispensable para obtener una visión clara del impacto financiero que representa (Kurian, 2024).

Kurian (2024) en PlumHQ sugiere un enfoque exhaustivo para calcular el impacto financiero de la rotación, considerando tanto los costos directos como los indirectos de esta dinámica. A continuación, se enuncian las técnicas e instrumentos necesarios para calcular estos costos.

Técnica: Análisis de costos de rotación

Este análisis implica identificar y calcular tanto los costos directos (como costos de contratación, formación inicial y pérdida de productividad) como los indirectos (impacto en la moral del equipo y posibles pérdidas de clientes).

Instrumentos

Entrevistas estructuradas con gerentes de RRHH, análisis de datos contables y financieros, y encuestas sobre la productividad de equipos para obtener datos específicos sobre los costos asociados a la rotación.

Diseño de Estrategias para Mejorar el Clima Laboral

Una estrategia efectiva de retención de empleados consiste en implementar políticas que reduzcan la rotación y fortalezcan la satisfacción y el compromiso del personal. Esta estrategia se basa en comprender las señales de baja motivación, que son indicadores tempranos de riesgo de deserción, y permite a las empresas intervenir a tiempo. Estudios muestran que, al monitorear regularmente el compromiso y responder a estas alertas, las organizaciones pueden reducir significativamente la rotación y fomentar

un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y motivados a largo plazo (Müller, 2024).

Las acciones de retención abarcan diversas prácticas, como mantener una cultura organizacional coherente y auténtica, brindar oportunidades claras de desarrollo profesional y asegurar que los empleados perciban apoyo en sus necesidades personales y familiares. Además, implementar un sistema de gestión de talento que optimice la movilidad interna y utilizar herramientas como entrevistas de estancia y seguimiento de indicadores de satisfacción, permite a las empresas medir el impacto de sus prácticas de retención.

Estas estrategias, junto a un enfoque de comunicación clara y una respuesta ágil a las inquietudes del personal, no solo mejoran la satisfacción, sino que también aumentan el sentido de pertenencia y compromiso, fortaleciendo así la estabilidad del equipo en el tiempo. El desarrollo de estrategias de retención de talento mediante estudios de satisfacción y compromiso es crucial para mantener a los empleados motivados y comprometidos (Müller, 2024).

Técnica

Estudio de clima organizacional y análisis de satisfacción laboral. Esta técnica ayuda a entender las percepciones de los empleados sobre el ambiente de trabajo y sus motivaciones, lo cual es clave para identificar áreas de mejora.

Instrumentos

Encuestas de clima organizacional, grupos focales con empleados y análisis de entrevistas cualitativas para capturar las opiniones y actitudes de los empleados hacia el ambiente laboral.

A partir de los resultados del diagnóstico organizacional, se definieron las siguientes estrategias de intervención, las cuales serán desarrolladas en el plan de mejoramiento del presente trabajo:

Estrategia 1: Fortalecer la comunicación interna y el liderazgo.

Estrategia 2: Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del personal.

Estrategia 3: Implementar actividades enfocadas en el bienestar de los empleados.

Estimar el Retorno de la Inversión (ROI) de las Estrategias

La guía de Catalystone proporciona un enfoque detallado para medir el impacto financiero y el ROI de inversiones en RRHH, permitiendo proyectar beneficios y justificar los costos. Un sistema de Gestión de Capital Humano HCM (por sus siglas en inglés) moderno es una herramienta poderosa que puede ayudar a toda su organización a trabajar de manera más eficiente mediante la optimización de los procesos de recursos humanos (Begum, 2023).

Las elevadas tasas de rotación generan un costo significativo para las organizaciones, ya que implican gastos asociados al reclutamiento, incorporación y capacitación de nuevos empleados. Los sistemas de Gestión del Capital Humano (HCM) ofrecen soluciones para reducir esta rotación al optimizar el proceso de contratación, facilitar una mejor experiencia de incorporación y fomentar el crecimiento profesional dentro de la empresa. Estos sistemas permiten que los empleados se sientan más valorados y comprometidos, lo cual contribuye a una mayor retención de talento y a ahorros sustanciales en costos de personal.

Para evaluar el retorno sobre la inversión (ROI) de los sistemas de HCM, se deben seguir varios pasos. Primero, es necesario identificar métricas clave que permitan medir su impacto, como la tasa de rotación, el tiempo de contratación, el costo por contratación

y los índices de satisfacción de los empleados. Posteriormente, es fundamental establecer una línea de base midiendo estas métricas antes de la implementación de los sistemas de HCM, lo que ofrece un punto de referencia sobre el estado actual de la rotación.

Una vez implementados los sistemas HCM, es crucial evaluar su impacto en las métricas previamente identificadas. Esto se puede lograr mediante encuestas, retroalimentación del personal y análisis de datos de recursos humanos. Finalmente, para calcular el ROI, se comparan los resultados iniciales con los datos posteriores a la implementación, considerando los ahorros obtenidos en los costos de contratación y capacitación frente a la inversión realizada en los sistemas de HCM. Esta comparación ayuda a valorar la efectividad de la inversión en términos de reducción de rotación y optimización de recursos (Begum, 2023).

Técnica: Análisis de retorno de la inversión en RRHH

Consiste en calcular el ROI comparando los costos de implementación de las estrategias con los beneficios económicos esperados, que pueden incluir una disminución de la rotación, una mayor productividad y mejoras en la rentabilidad general.

Instrumentos

Modelo de proyección financiera, análisis de datos de productividad antes y después de la implementación y métricas de rotación de personal para medir los resultados de las estrategias de retención.

Procedimientos

Diagnóstico de Recursos Humanos en Sándwich Qbano

Tras realizar un diagnóstico detallado del área de recursos humanos en Sándwich Qbano Chipichape, se han identificado varias áreas clave a través de la aplicación de

encuestas a los empleados, el análisis de los registros internos de rotación de personal y la información recopilada a partir de conversaciones con personal administrativo del establecimiento.

Registro de Rotación de Personal

El análisis estadístico sobre la rotación de personal en el último año muestra un índice elevado en comparación con los estándares de la industria de comidas rápidas. La alta rotación implica costos adicionales en términos de contratación, capacitación y posible impacto en el servicio al cliente. Este registro sirve como base para identificar tendencias y posibles patrones en los motivos de salida de empleados.

Apreciaciones del personal administrativo y excolaboradores

Se llevaron a cabo entrevistas con empleados que han dejado la organización y con el encargado de recursos humanos. Estas entrevistas revelaron que las principales razones para la renuncia incluyen la carga de trabajo excesiva, falta de equilibrio entre la vida laboral y personal, y limitaciones en las oportunidades de desarrollo profesional. La retroalimentación del personal de recursos humanos enfatizó la necesidad de fortalecer los procesos de inducción y capacitación, así como de establecer programas de desarrollo profesional.

Encuestas de Satisfacción y Motivación

La encuesta de satisfacción y motivación fue aplicada a 10 empleados activos de la sede Sándwich Qbano Chipichape mediante la plataforma Google Forms, utilizando preguntas cerradas y de escala tipo Likert, así como algunas preguntas abiertas. Este instrumento permitió recoger información relevante sobre diversos aspectos de la experiencia laboral de los colaboradores, tales como la satisfacción general, la percepción de reconocimiento por parte de los superiores, las oportunidades de crecimiento y

desarrollo, el ambiente laboral, la comunicación interna, los beneficios ofrecidos por la empresa y las intenciones de permanencia. La aplicación de la encuesta garantizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, lo que favoreció la obtención de información veraz y confiable. El instrumento aplicado se presenta en el Anexo 1. Los resultados obtenidos permitieron identificar los siguientes hallazgos:

- **Satisfacción General:** La mayoría de los empleados se mostraron “muy satisfechos” o “satisfechos” con su trabajo, reflejando una experiencia laboral positiva en general. Sin embargo, un porcentaje respondió de manera neutral, indicando que hay margen para mejoras en ciertos aspectos del ambiente laboral.
- **Valoración por Parte de los Superiores:** Un alto porcentaje de los empleados indicó sentirse valorado por sus superiores, aunque algunos mencionaron que esta valoración se percibe solo ocasionalmente. Se podrían implementar políticas de reconocimiento más consistentes.
- **Oportunidades de Crecimiento:** La percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional es positiva, aunque no universal. Algunos empleados consideran que las oportunidades de crecimiento son limitadas, lo cual podría ser un factor que afecte la retención a largo plazo.
- **Beneficios Laborales:** Si bien existe una satisfacción general con los beneficios ofrecidos (salario, incentivos, horarios), algunos empleados sugieren que podrían mejorarse en aspectos como la flexibilidad horaria.
- **Motivos para Considerar Renunciar:** La carga de trabajo excesiva fue una de las razones más mencionadas por aquellos que han considerado la posibilidad de renunciar. Esto apunta a una necesidad de ajustar la distribución de tareas y buscar un equilibrio entre la vida laboral y personal.

- **Recomendaciones de los Empleados:** Entre las sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo, los empleados destacaron la importancia de mayor equidad en la carga de trabajo, horarios más flexibles y mejor comunicación interna. Estas recomendaciones podrían ser clave para reducir la rotación y mejorar la moral del equipo.

Proceso de Gestión del Talento Humano

Actualmente, el proceso de gestión de talento humano en Sándwich Qbano Chipichape se encuentra en una etapa inicial. Existe un sistema básico de contratación y capacitación, pero se identificó la necesidad de un proceso más estructurado y estratégico para la gestión de competencias, desarrollo de carrera y motivación. Implementar un plan de desarrollo de talento más integral podría contribuir a la retención de empleados y mejorar su desempeño.

Evaluación del Impacto Financiero de la Rotación de Personal

Técnica de Análisis de Costos Aplicada a Qbano

La técnica del análisis de costos de rotación permitirá cuantificar el impacto económico de la salida de empleados en Sándwich Qbano Chipichape. Este análisis se enfoca tanto en los costos directos, como el reclutamiento y capacitación, como en los costos indirectos, como la pérdida de productividad y el impacto en la moral del equipo.

Aplicación en Qbano Chipichape: Al aplicar esta técnica, se evaluarán específicamente los costos involucrados cada vez que un empleado deja su puesto en Qbano. Esto incluirá el cálculo de los recursos invertidos en la selección de nuevos empleados, los materiales y tiempo destinados a la capacitación inicial, y el tiempo que el equipo necesita para adaptarse a la pérdida de un colaborador.

Instrumentos para Calcular Costos de Rotación en Qbano

Entrevistas Estructuradas con Gerentes de RR.HH.: Entrevistas con el encargado de Recursos Humanos en Sándwich Qbano Chipichape permitirán obtener datos precisos sobre el proceso de contratación y el tiempo requerido para cubrir una vacante. Este instrumento facilitará la obtención de estimaciones sobre el tiempo y los recursos destinados a los procesos de reclutamiento y selección.

Análisis de Datos Contables y Financieros: Este instrumento servirá para obtener registros contables relacionados con los costos de cada salida de personal. Los datos financieros brindarán una base cuantitativa para calcular los costos de selección, capacitación, y cualquier costo adicional de reemplazo.

Cálculo del Impacto Financiero Global

- **Costos Directos:** Sumar los gastos específicos en reclutamiento, como anuncios de vacantes, entrevistas y pruebas, así como el costo de la capacitación inicial de los nuevos empleados.
- **Costos Indirectos:** Medir la pérdida de productividad mediante el análisis de datos y encuestas, y considerar el efecto de la rotación en la satisfacción del cliente y en la moral del equipo.
- **Resultados:** El análisis de estos costos permitirá obtener una cifra estimada del impacto financiero de la rotación de personal en Qbano Chipichape, justificando así la necesidad de implementar estrategias de retención y mejorar el clima laboral. Esta evaluación cuantificará las pérdidas financieras debidas a la rotación y facilitará la toma de decisiones para invertir en estrategias de retención, como las planteadas en los siguientes subcapítulos.

Diseño de Estrategias para Mejorar el Clima Laboral

Técnica: Estudio de Clima Organizacional y Análisis de Satisfacción Laboral

Aplicación en Qbano Chipichape: Implementar un estudio de clima laboral permitirá comprender cómo los empleados perciben el ambiente de trabajo en Sándwich Qbano y cuáles son sus niveles de satisfacción y motivación. Se podrá identificar factores específicos, como la calidad de la comunicación interna, el apoyo de los supervisores, y la percepción de reconocimiento.

Instrumentos Específicos

- **Grupos Focales:** Reuniones en grupos focales con empleados de distintas áreas, como cocina y atención al cliente, para profundizar en temas de insatisfacción. Esto permite captar opiniones más detalladas sobre problemas específicos en el entorno de trabajo.
- **Entrevistas de Permanencia:** Realizar entrevistas con los empleados que llevan más tiempo en la empresa para identificar qué factores les motivan a permanecer. Esto ayudará a entender qué elementos del clima laboral son valorados y deben fortalecerse.

Implementación de Estrategias de Mejora

- **Programas de Reconocimiento:** Establecer un sistema de reconocimiento para los logros individuales y de equipo. Esto podría incluir incentivos y premios para quienes destaquen en su labor, lo cual refuerza la motivación y compromiso.
- **Desarrollo Profesional:** Diseñar un plan de capacitación continua que permita a los empleados desarrollar sus habilidades, enfocándose en temas de interés para el equipo y en áreas que mejoren el servicio.

- **Mejoras en Beneficios:** Revisar los beneficios laborales, tales como flexibilización de horarios o incentivos de transporte, que puedan mejorar la percepción de bienestar de los empleados.
- **Mejoras en Comunicación:** Implementar reuniones semanales para mantener a los empleados informados y fomentar una comunicación más abierta con sus supervisores, abordando temas de interés y escuchando sus inquietudes.

Estimar el Retorno de la Inversión (ROI) de las Estrategias

Técnica: Análisis de Retorno de la Inversión en Recursos Humanos (RRHH)

Aplicación en Qbano Chipichape: El ROI de las estrategias de mejora en el clima laboral puede calcularse evaluando el impacto en la retención de personal y en la reducción de los costos de rotación. Comparar los costos de implementar estas estrategias con los beneficios económicos de mantener a empleados capacitados y motivados permitirá estimar el retorno de la inversión.

instrumentos Específicos para Medir el ROI

- **Modelo de Proyección Financiera:** Estimar los costos de implementación de las estrategias, como las encuestas de clima laboral, los incentivos de reconocimiento, y los programas de desarrollo profesional, y luego proyectar los beneficios.
- **Análisis de Productividad y Satisfacción Pre y Post Implementación:** Recopilar datos sobre la productividad y satisfacción laboral antes y después de implementar las estrategias, utilizando encuestas y análisis de datos de desempeño.

- **Métricas de Rotación de Personal:** Monitorear la tasa de rotación de personal antes y después de las mejoras para cuantificar si las estrategias han reducido las salidas y cuánto se ha ahorrado en costos de reemplazo.

Cálculo del ROI

$$\frac{\text{ROI} = \text{Beneficios obtenidos} - \text{Inversión en estrategias}}{\text{Inversión en estrategias}} \times 100$$

Interpretación de Resultados: Un ROI positivo indicará que las estrategias para mejorar el clima laboral han sido efectivas y que la inversión ha generado ahorros en costos de rotación y una mayor estabilidad del equipo en Sándwich Qbano Chipichape.

Tabla 2

Matriz de consistencia de la investigación

MATRIZ DE CONSISTENCIA PROYECTO PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESA “SÁNDWICH QBANO CHIPICHAPE”			
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS
<p>Identificación Qbano Chipichape enfrenta un problema de alta rotación de personal, lo que afecta su eficiencia operativa, aumenta los costos y deteriora la experiencia del cliente.</p> <p>Posibles causas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabajo. • Falta de oportunidades de desarrollo profesional. • Clima laboral deteriorado. • Satisfacción salarial y beneficios laborales insuficientes. 	<p>Diseñar e implementar un plan de acción integral para reducir significativamente la tasa de rotación de personal en el local de Chipichape de Sándwich Qbano, mejorando así la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y la rentabilidad del negocio.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales factores que contribuyen a la alta rotación de personal en el local, priorizando 	<p>Empresa Sándwich Qbano</p>	<p>Factores externos: Políticos; Económicos; Sociales; Tecnológicos; Ambientales; legales</p> <p>Factores internos: Recursos, Capacidades; Procesos, Clientes, Personas, Organización</p>
		<p>Área (s)</p>	<p>Estructura: Conformación</p> <p>Procesos: Tareas y Actividades</p> <p>Procesos: Tareas y Actividades</p> <p>Ambiente Laboral: Cultura Organizacional</p>
		<p>Plan de acción</p>	<p>Acciones</p> <p>Recursos</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de gestión del talento humano limitados. 	<p>aquellos que tienen un mayor impacto en la decisión de los empleados de renunciar.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Evaluar el impacto financiero de la rotación de personal en el local, cuantificando los costos directos e indirectos asociados a este fenómeno. •Diseñar y proponer un conjunto de estrategias para mejorar el clima laboral, aumentar la satisfacción de los empleados y fomentar su compromiso con la empresa. •Estimar el retorno de la inversión (ROI) de las estrategias propuestas, considerando tanto los costos de implementación como los beneficios esperados en 		<p>Tiempo</p>
			<p>Responsables</p>
			<p>Indicadores</p>
<p>Propuesta Este estudio tiene como propósito principal examinar las causas de la alta rotación de personal en Sándwich Qbano Chipichape y plantear estrategias para su reducción. Mediante un enfoque mixto, se identificarán los factores que inciden en las renunciaciones y las prácticas más efectivas para retener talento. Los hallazgos serán la base para diseñar un plan de acción que aborde el problema y optimice el desempeño del local.</p> <p>Formulación ¿Cómo puede la empresa Qbano</p>		<p>Impacto esperado</p>	<p>Costo del Plan: Costo de Acciones de Mejora</p> <p>Beneficio: Cálculo del ROI; métricas</p>

Chipichape reducir su alta tasa de rotación de personal y mejorar su capacidad para retener empleados, asegurando al mismo tiempo una operación eficiente, costos controlados y una experiencia satisfactoria tanto para los trabajadores como para los clientes?	términos de reducción de la rotación, mejora de la productividad y aumento de la rentabilidad.		
---	--	--	--

RESEÑA HISTÓRICA

Sándwich Qbano es una cadena colombiana de comida rápida fundada en 1979 en Cali, que inició como un pequeño negocio familiar y evolucionó hasta convertirse en una franquicia con presencia nacional e internacional. Su éxito se ha basado en la innovación, la calidad de sus productos y un modelo de negocio eficiente.

Un inmigrante cubano comenzó con un pequeño local en el centro de la ciudad, donde vendía sándwiches preparados al estilo cubano. El negocio, inicialmente modesto, ganó popularidad gracias al sabor distintivo de sus productos, la atención cercana al cliente y el concepto innovador en comparación con las ofertas tradicionales de la época.

Con el aumento de la demanda, el emprendimiento se fue consolidando como una marca reconocida en el Valle del Cauca. Durante los años ochenta y noventa, Qbano expandió sus operaciones en la región y en otras ciudades del país, desarrollando un modelo de gestión que le permitió mantener calidad, estandarización y fidelidad del consumidor.

Sándwich Qbano se convirtió en una franquicia a través de un crecimiento inicial familiar y luego estandarizó su modelo para formalizar la expansión a dueños externos. La expansión comenzó espontáneamente cuando los fundadores ayudaron a familiares a abrir negocios con su propio dinero, y luego buscaron asesoría para profesionalizar el proceso y formalizar el concepto. Esto llevó a la creación del modelo de franquicia que permitió un crecimiento más grande y estandarizado.

El paso para convertirse en franquicia fue clave en su crecimiento. Bajo este esquema, Qbano permitió que terceros abrieran locales con la misma imagen, recetas y estándares de servicio, a cambio de regalías y el cumplimiento estricto del modelo de negocio. Este formato de expansión les permitió multiplicar rápidamente su presencia a

nivel nacional, llegando a centros comerciales y zonas de alto tráfico en las principales ciudades de Colombia.

Con el tiempo, Qbano se consolidó como una de las franquicias más representativas del país en el sector de la comida rápida. Actualmente, la cadena posee más de cien locales en Colombia y ha logrado expandirse a mercados internacionales como Panamá y Estados Unidos. Su consolidación se debe a conservar la esencia de un producto simple pero único, respaldado por un modelo de franquicias que garantiza estándares de calidad, fortalecimiento de la marca y un crecimiento constante.

La sucursal de Chipichape, ubicada en uno de los centros comerciales más importantes de Cali, ofrece un servicio dinámico de sándwiches, wraps, ensaladas y bebidas, atendiendo a clientes locales, visitantes y turistas. Su operación depende de un equipo que garantiza rapidez y calidad en la atención.

Tipo de Empresa

La clasificación de Sándwich Qbano según su actividad económica pertenece al sector terciario prestando servicio de alimentos preparados y bebidas.

Figura 2

Certificado de existencia y representación legal



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 06/05/2025 01:07:23 pm

Recibo No. 9982640, Valor: \$11.600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 0825T5SAV9

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón social: INVERSIONES JMS FAMILY SAS
 Nit.: 900870716-1
 Domicilio principal: Cali

MATRÍCULA

Matrícula No.: 931583-16
 Fecha de matrícula en esta Cámara: 17 de julio de 2015
 Último año renovado: 2025
 Fecha de renovación: 02 de abril de 2025
 Grupo NIIF: Grupo II.

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal: CL 35 A NORTE # 6 A BIS - 00 CENTRO CIAL
 PACIFIC MALL 508
 Municipio: Cali - Valle
 Correo electrónico: facturacionelectronicajms@gmail.com
 Teléfono comercial 1: 3451245
 Teléfono comercial 2: 6592007
 Teléfono comercial 3: No reportó

Dirección para notificación judicial: CL 35 A NORTE # 6 A BIS - 00 CENTRO CIAL
 PACIFIC MALL 508
 Municipio: Cali - Valle
 Correo electrónico de notificación: facturacionelectronicajms@gmail.com
 Teléfono para notificación 1: 3451245
 Teléfono para notificación 2: 6592007
 Teléfono para notificación 3: No reportó

La persona jurídica INVERSIONES JMS FAMILY SAS SI autorizó recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 06/05/2025 01:07:23 pm

Recibo No. 9982640, Valor: \$11.600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 0625T56AV9

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CONSTITUCIÓN

Por documento privado del 03 de julio de 2015 de Cali, inscrito en esta Cámara de Comercio el 17 de julio de 2015 con el No. 17422 del Libro IX, se constituyó sociedad de naturaleza Comercial denominada INVERSIONES JMS FAMILY SAS

TERMINO DE DURACIÓN

VIGENCIA: INDEFINIDA

OBJETO SOCIAL

OBJETO SOCIAL. LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL EL EXPENDIO DE COMIDAS RÁPIDAS COMO SÁNDWICHES, HAMBURGUESAS, PERROS CALIENTES Y BEBIDAS ETC. ASÍ MISMO, PODRÁ REALIZAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA LÍCITA TANTO EN COLOMBIA COMO EN EL EXTRANJERO.

LA SOCIEDAD PODRÁ LLEVAR A CABO, EN GENERAL, TODAS LAS OPERACIONES, DE CUALQUIER NATURALEZA QUE ELLAS FUEREN, RELACIONADAS CON EL OBJETO MENCIONADO, ASÍ COMO CUALESQUIERA ACTIVIDADES SIMILARES, CONEXAS O COMPLEMENTARIAS O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR EL COMERCIO O LA INDUSTRIA DE LA SOCIEDAD.

CAPITAL

	CAPITAL AUTORIZADO
Valor:	\$10,000,000
No. de acciones:	1,000
Valor nominal:	\$10,000
	CAPITAL SUSCRITO
Valor:	\$10,000,000
No. de acciones:	1,000
Valor nominal:	\$10,000
	CAPITAL PAGADO
Valor:	\$10,000,000
No. de acciones:	1,000
Valor nominal:	\$10,000



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 06/05/2025 01:07:23 pm

Recibo No. 9982640, Valor: \$11.600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 0625Y58AV9

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

Nombre: EL SANDWICH CUBANO CENTRO COMERCIAL CHIPICHAPE
 Matrícula No.: 450966-2
 Fecha de matrícula: 20 de febrero de 1997
 Último año renovado: 2025
 Categoría: Establecimiento de comercio
 Dirección: CL 36 NORTE # 6 BIS - 40 LC 311
 Municipio: Cali

Nombre: INVERSIONES JMS FAMILY
 Matrícula No.: 931584-2
 Fecha de matrícula: 17 de julio de 2015
 Último año renovado: 2025
 Categoría: Establecimiento de comercio
 Dirección: CL 35 A NORTE # 6 A BIS - 00 LC 508 CENTRO CIAL PACIFIC MALL
 Municipio: Cali

SI DESEA OBTENER INFORMACIÓN DETALLADA DE LOS ANTERIORES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO O DE AQUELLOS MATRICULADOS EN UNA JURISDICCIÓN DIFERENTE A LA DEL PROPIETARIO, DEBERÁ SOLICITAR EL CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DEL RESPECTIVO ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO.

LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LOS ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO QUE TIENE MATRICULADOS EL COMERCIANTE EN OTRAS CÁMARAS DE COMERCIO DEL PAÍS, PODRÁ CONSULTARLA EN WWW.RUES.ORG.CO.

TAMAÑO EMPRESARIAL

De conformidad con lo provisto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es: PEQUEÑA

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES:

Ingresos por actividad ordinaria \$4,557,999,552

Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el periodo - CIIU:5611

Capital Social

Sándwich Qbano ha empezado con un capital de 10.000.000

Objeto Social

La sociedad tendrá como objeto principal el expendio de comidas rápidas como sándwiches, hamburguesas, perros calientes y bebidas etc. así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

Misión y Visión Empresarial***Misión***

La sociedad tendrá como objeto principal el expendio de comidas rápidas como sándwiches, hamburguesas, perros calientes y bebidas etc. así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Visión

Llegar a ser la marca con el mayor referente de Calidad y Servicio en los hogares colombianos, impulsando de esta manera el progreso tanto de la organización como la de sus colaboradores con la innovación, capacitación permanente de la mano del compromiso con el medio ambiente.

Políticas de la Empresa

El Reglamento de Trabajo de Qbano constituye un marco normativo interno que regula las relaciones laborales entre la empresa y sus colaboradores. Este documento tiene carácter obligatorio y se integra automáticamente a todos los contratos de trabajo. Su estructura se compone de varios capítulos que abarcan desde las condiciones de admisión, el tipo de contratos y el periodo de prueba, hasta aspectos relacionados con la jornada laboral, la remuneración, la seguridad y la convivencia.

En materia de admisión y vinculación, se establecen requisitos mínimos como la capacidad legal para contratar, la idoneidad en habilidades y formación, la aprobación de pruebas de selección y la presentación de documentos básicos (identificación, certificaciones, títulos académicos y exámenes médicos). Se prohíbe exigir información personal que pueda vulnerar derechos fundamentales, como estado civil, religión o filiación política.

El reglamento también regula los distintos tipos de contrato (a término indefinido, fijo, por obra o labor, ocasional y de aprendizaje), sus condiciones de formalización y terminación, incluyendo el periodo de prueba que no podrá superar los dos meses. Asimismo, se contempla el contrato de aprendizaje bajo la normatividad vigente, señalando modalidades, duración, derechos y deberes tanto del aprendiz como de la empresa patrocinadora.

En cuanto a la jornada laboral, se fijan horarios específicos para los puntos de venta y se establece la posibilidad de turnos flexibles, pausas activas, descansos y compensatorios. Se regulan las horas extras, los recargos por trabajo nocturno, dominical y festivo, así como las condiciones para su autorización y pago. Igualmente, se detallan los derechos a descansos obligatorios, vacaciones, permisos remunerados y no remunerados, licencias de luto y paternidad, entre otros.

Sobre la remuneración, el reglamento define las formas de estipulación salarial, los períodos de pago (quincenales), las modalidades de salario (ordinario e integral) y las obligaciones de la empresa respecto a los pagos. También contempla el procedimiento para reclamos salariales y los límites legales aplicables.

En el ámbito de seguridad, salud y riesgos laborales, el reglamento fija obligaciones tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa debe implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), garantizar la prevención de riesgos, realizar investigaciones de accidentes, capacitar al personal y proporcionar equipos de protección personal. Por su parte, los trabajadores deben cumplir con las medidas de seguridad, reportar incidentes, participar en capacitaciones y velar por su salud y la de sus compañeros.

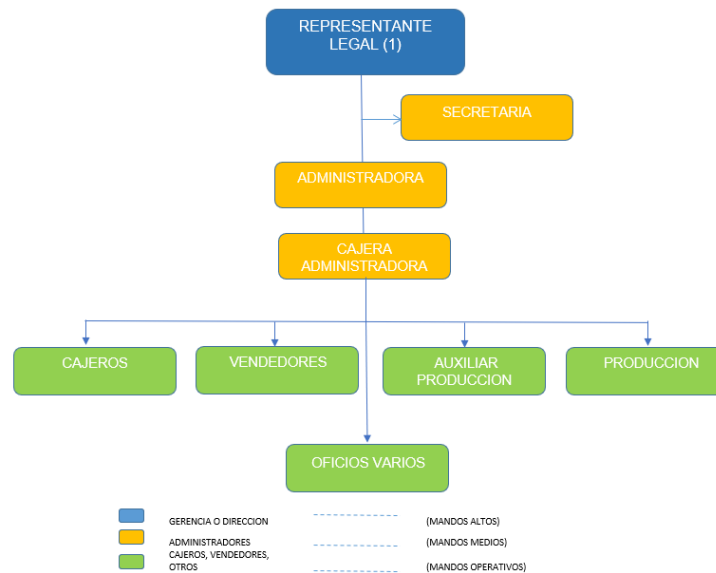
Finalmente, se incluye un capítulo sobre acoso laboral, en el cual se definen sus modalidades (maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección), se diferencian de conductas legítimas de supervisión, y se establecen mecanismos de prevención y denuncia a través del Comité de Convivencia Laboral y las entidades competentes.

En síntesis, este reglamento constituye una herramienta fundamental que garantiza el respeto de los derechos y deberes de ambas partes, promueve un ambiente laboral sano, regula las condiciones contractuales y refuerza la protección integral de los trabajadores dentro del marco de la legislación laboral colombiana.

Estructura Empresarial

Figura 3

Estructura empresarial Sándwich Qbano



Portafolio de Productos

El portafolio de productos de Sándwich Qbano se caracteriza por su amplitud, innovación y capacidad de adaptación a diferentes gustos y necesidades del consumidor.

Sándwiches, Especial, Cubano, Ropa Vieja, Al Pastor, Vegetarianos, etc.

Bowls (QBowl), Criollo, Pollo, Costilla, Vegetariano

Wraps , Especial, Hawaiano, Ropa Vieja, Wrap veggie, entre otros

Ensaladas , Pavo, Tropical, Mexicana, Pollo BBQ, Cordero

Hamburguesas , Tradicional, Pollo, Veggie

Bebidas , Limonadas, jugos, refrescos

Postres , Churros con arequipe Alpina, helados Popsy

Figura 4

Portafolio de productos Sándwich Qbano

**Mercado**

Personas entre 15 y 60 años de nivel socioeconómico medio o medio-alto, que buscan comida rápida, de buen sabor y asequible dentro del centro comercial.

Evolución Financiera

2020

Las ventas alcanzaron aproximadamente 1.300 millones de pesos, siendo el nivel más bajo del periodo analizado. Este resultado se explica por el impacto directo de la pandemia de COVID-19, que generó cierres obligatorios en centros comerciales, restricciones de movilidad y disminución general en el consumo presencial. La empresa se enfrentó a una contracción significativa del mercado, lo que evidenció la vulnerabilidad del sector gastronómico frente a factores externos inesperados.

2021

En este año se observa una recuperación parcial, con ventas que ascienden a cerca de 2.200 millones de pesos. El aumento está relacionado con la reapertura progresiva de los establecimientos, el restablecimiento de la movilidad y la confianza de los consumidores para retomar actividades sociales. Este crecimiento refleja la capacidad de adaptación de la empresa a las nuevas condiciones del entorno, aunque todavía se mantenían secuelas económicas de la crisis sanitaria.

2022

Las ventas llegan aproximadamente a 3.600 millones de pesos, lo que representa un incremento notable respecto al año anterior. Este comportamiento se asocia al fortalecimiento del sector de comidas rápidas, al retorno masivo de clientes a los centros comerciales y a un mayor dinamismo del consumo. En este punto, la empresa logra consolidar un desempeño estable, superando incluso los niveles previos a la pandemia y demostrando resiliencia organizacional.

2023

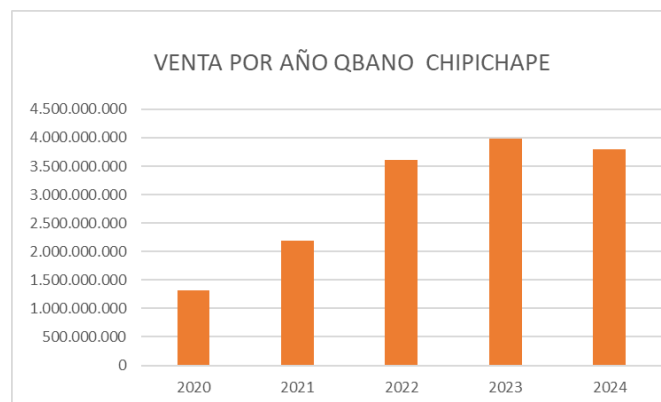
Se alcanza el máximo nivel de ventas de la serie, con un valor cercano a los 4.000 millones de pesos. Este resultado puede atribuirse a la consolidación de la marca en el mercado local, la fidelización de clientes y la implementación de estrategias comerciales que estimularon la demanda. El 2023 representa un año de madurez y estabilidad, en el cual el negocio logra capitalizar el aprendizaje adquirido en los años anteriores y posicionarse de manera competitiva frente a sus rivales.

2024

En este año se evidencia una leve disminución de ventas, que descienden a alrededor de 3.800 millones de pesos. Aunque la reducción no es drástica, sugiere la influencia de factores tanto internos como externos. Entre los internos, la rotación de personal puede haber impactado la calidad del servicio y, en consecuencia, la satisfacción del cliente. Entre los externos, la inflación y el aumento de la competencia en el sector de comidas rápidas pudieron limitar el gasto de los consumidores y redistribuir la demanda. Este resultado advierte sobre la necesidad de implementar estrategias de retención y diferenciación para mantener el liderazgo alcanzado.

Grafica 1

Ventas anuales Sándwich Qbano Chpichape



ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Análisis del Sector

El sector gastronómico en Santiago de Cali presenta actualmente un panorama complejo, evidenciado por una contracción significativa en el consumo fuera del hogar, que durante el año 2024 se tradujo en una reducción aproximada del 38 % en las ventas y en la disminución de cerca del 30 % del personal empleado en el sector. Este escenario repercute directamente en establecimientos como Sándwich Qbano Chipichape, donde la presión por mantener precios competitivos sin sacrificar la calidad del servicio se suma a un problema interno de alta rotación laboral, generador de sobrecostos en procesos de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad. A su vez, el incremento sostenido en los precios de productos tradicionales de consumo masivo, como el almuerzo corriente, cuyo valor aumentó en un 9,8 % en el último año, ha modificado los hábitos de los consumidores caleños, quienes buscan opciones más económicas, intensificando la rivalidad entre marcas posicionadas en el Centro Comercial Chipichape, como McDonald's, KFC o Subway. Sin embargo, este panorama adverso también abre espacios de oportunidad: la consolidación del ecosistema FoodTech en la ciudad, que alcanzó el sexto lugar en Suramérica y se ubicó en el Top 100 global en 2024, refleja un entorno propicio para que Qbano fortalezca su presencia digital mediante aplicaciones de domicilios y estrategias de fidelización. De igual forma, la realización de eventos masivos de carácter cultural y turístico, como la Feria de Cali, que generó alrededor de \$600.000 millones e impulsó en un 32 % las ventas del sector gastronómico, constituye una fuente estratégica de dinamización del consumo que la sucursal puede capitalizar gracias a su localización en un centro comercial de alta afluencia. En este contexto, aunque la presión de los costos y la competencia son factores limitantes, la solidez de la marca Qbano, junto con la implementación de estrategias de innovación tecnológica y una gestión más

eficiente del talento humano, se configuran como elementos determinantes para sostener la competitividad de la organización en un mercado altamente dinámico y sensible a la percepción del cliente.

PORTER

Las 5 fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competencia existente: Es de alto impacto ya que en el centro comercial chipichape esta rivalidad es de gran tamaño ya que juegan factores importantes como lo son: precio, calidad, promociones, servicio al cliente y rapidez. Su competencia dentro de Chipichape son Mc Donalds, KFC, Subway, El Corral y entre otros múltiples restaurantes de comidas rápidas.
2. Amenaza de nuevas competencias: Sándwich Qbano tiene la ventaja de ser una marca que se encuentra consolidada a nivel nacional lo que le puede dar protección frente a nuevos competidores. Pero esto no deja de ser una amenaza que puede ser grave ya que los consumidores tienen más opciones de elegir que consumir y donde.
3. Amenaza de productos sustitutos: Es de gran impacto ya que existen muchas alternativas para los consumidores dentro de chipichape, como: Pizza, comida típica, hamburguesas o pollo además de los servicios de domicilio o plataformas de servicio de domicilio, como lo son: Rappi, Didi Food o Uber Eats que dan la oportunidad de que el público accedan a las competencias sin estar dentro del centro comercial.
4. Poder de negociación de los clientes: Ya que los consumidores tienen muchas alternativas para sustituir, si en Sándwich Qbano llega a fallar en rapidez, calidad o atención, el cliente puede elegir fácilmente a otro restaurante por lo que hace este aspecto sea de alto impacto.

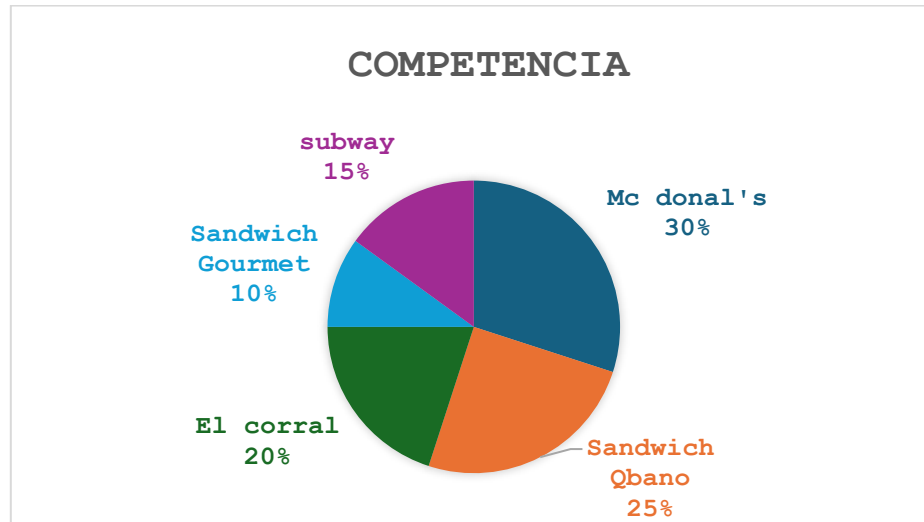
5. Poder de negociación de los proveedores: Sándwich Qbano depende de proveedores de pan, vegetales y bebidas; aunque así haya disponibilidad de insumos en el mercado, la calidad y frescura son clave, lo que obliga a mantener relaciones estables con ciertos proveedores.

La Competencia

En el Centro Comercial Chipichape, Sándwich Qbano compite con cadenas como McDonald's, El Corral y Subway, las cuales logran un mayor aporte en el mercado debido a varios factores clave. En primer lugar, se trata de marcas con un fuerte posicionamiento y reconocimiento, tanto a nivel nacional como internacional, lo que les permite atraer una gran cantidad de clientes casi de manera automática. En segundo lugar, cuentan con locales amplios y estratégicamente ubicados dentro del centro comercial, lo que incrementa su visibilidad y genera un flujo constante de consumidores. A esto se suma su capacidad para invertir en publicidad, promociones y estrategias de mercadeo agresivas, que refuerzan su presencia y competitividad. Además, el tipo de productos que ofrecen, principalmente hamburguesas y menús de rápida rotación, responde directamente a las preferencias masivas del consumidor promedio, lo cual les otorga una ventaja sobre Qbano, que, aunque tiene un público fiel y un valor agregado en tradición local, se mueve en un nicho más específico. En este sentido, la competencia logra mayor participación porque combina reconocimiento de marca, capacidad de inversión y una oferta alineada con los gustos predominantes del mercado, consolidando un peso superior frente a Qbano.

Grafica 2



Competencia Sándwich Qbano

**Estrategias de Mercadeo y Ventas**



Sándwich Qbano ha orientado sus estrategias de mercadeo hacia la atracción y fidelización de clientes mediante promociones y campañas que generan un mayor flujo de consumo. Una de las más efectivas es el 2x1, que incentiva la compra en pareja o en grupo, incrementando las ventas en días de menor demanda y fortaleciendo la recordación de marca. Además, la empresa aprovecha el calendario de la ciudad, especialmente los conciertos, ferias y eventos masivos que se realizan durante el año, para intensificar su visibilidad y generar un mayor impacto comercial. Estos escenarios atraen un alto volumen de visitantes al centro comercial Chipichape, lo que se traduce en un aumento considerable en la demanda de comidas rápidas. Qbano complementa estas tácticas con un portafolio variado que responde a diferentes perfiles de consumidores y con una fuerte presencia en plataformas digitales y domicilios, lo que le permite llegar a un público más amplio. De esta manera, la combinación de promociones como el 2x1, la

participación activa en temporadas de alto tráfico y la innovación en productos, consolidan su posición competitiva dentro del mercado de comidas rápidas en Cali.

Matriz DOFA. Análisis Interno y Externo de la Empresa

 ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS 1. Disponibilidad de los recursos financieros necesarios. 2. Marca reconocida. 3. Conocimiento profundo del mercado.	DEBILIDADES 1. Carencia de datos sobre la preferencia de los consumidores. 2. Resistencia al cambio. 3. Competencia fuerte.
 ANÁLISIS EXTERNO		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Avances tecnológicos. 2. Economía circular. 3. Ofrecer un menú variado.	1. (F1O1): Invertir recursos financieros en la adopción de nuevas tecnologías que optimicen la producción y el servicio. 2. (F2O2): Usar la marca reconocida para apoyar iniciativas de sostenibilidad y economía circular. 3. (F3O3): Aplicar el conocimiento del mercado para diseñar un menú variado adaptado a las preferencias de los consumidores.	1. (D1O1): Intensificar las campañas publicitarias implementando herramientas tecnológicas para recolectar y analizar datos de consumidores. 2. (D2O2): Promover programas de innovación y sostenibilidad para disminuir la resistencia al cambio dentro de la empresa. 3. (D3O3): Diferenciarse mediante un menú variado que destaque frente a la competencia.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Alta competencia en el mercado. 2. Entrada de competidores con productos similares. 3. Productos sustitutos.	1. (F1A1): Usar los recursos financieros para mantener la competitividad y mejorar procesos frente a la competencia. 2. (F2A3): Resaltar la marca y su valor agregado para diferenciarse de productos sustitutos. 3. (F3A2): Emplear el conocimiento del mercado para anticipar la entrada de nuevos competidores.	1. (D1A1): Realizar estudios de mercado para conocer mejor a los consumidores y enfrentar la competencia. 2. (D2A2): Implementar programas de capacitación continua ante la entrada de nuevos competidores. 3. (D3A3): Diferenciar la oferta de productos frente a sustitutos.

Matriz DOFA para el sector al que pertenece la empresa

 ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS 1. Alta demanda de comidas rápidas. 2. Amplia variedad de marcas nacionales e internacionales. 3. Centro comercial que concentran gran flujo de clientes potenciales.	DEBILIDADES 1. Alta rotación de personal. 2. Dependencia de insumos que pueden encarecerse por la inflación. 3. Saturación de la oferta gastronómica.
 ANÁLISIS EXTERNO		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Expansión de plataformas digitales y apps de domicilios. 2. Aumento de la tendencia hacia opciones más saludables y personalizadas. 3. Eventos masivos aumentan el consumo.	1. (F1O1): Aumentar las ventas online y la visibilidad digital. 2. (F2O2): Ofrecer menús saludables y personalizados. 3. (F3O3): Promociones en eventos y temporadas masivas.	1. (D1O1): Reducir rotación con capacitación digital. 2. (D2O2): Diversificar proveedores y productos saludables. 3. (D3O3): Diferenciar la oferta en eventos masivos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Inflación y disminución del poder adquisitivo. 2. Competencia de nuevas cadenas internacionales. 3. Cambios en las preferencias hacia comidas caseras o de menor costo.	1. (F1A1): Mantener demanda con combos y promociones. 2. (F2A2): Competir con variedad y diferenciación. 3. (F3A3): Retener clientes con marketing y conveniencia.	1. (D1A1): Mejorar incentivos para reducir rotación. 2. (D2A2): Gestionar costos y proveedores estratégicamente. inflación y competencia de grandes cadenas. 3. (D3A3): Reposicionar la oferta con calidad y personalización.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Area funcional de intervención



El área que se entra a intervenir es la administrativa.

Gerente.

Administradora.

Auxiliar administrativa.

Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
 ANALISIS INTERNO	1. Personal administrativo con experiencia. 2. Conocimiento de la marca y sus procesos. 3. Comunicación directa entre líderes.	1. Sobrecarga laboral en temporadas altas. 2. Falta de capacitación tecnológica. 3. Manuales desactualizados.
 ANALISIS EXTERNO		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Capacitaciones de la franquicia. 2. Nuevas herramientas tecnológicas. 3. Crecimiento del centro comercial.	1. (F1O1): Capacitar al personal aprovechando su experiencia. 2. (F2O2): Modernizar procesos con herramientas digitales. 3. (F3O3): Respuesta rápida ante picos de flujo.	1. (D1O1): Capacitación para reducir sobrecarga laboral. 2. (D2O2): Formación en herramientas tecnológicas. 3. (D3O3): Actualización de manuales ante el crecimiento.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Alta rotación del personal. 2. Incremento de costos fijos. 3. Cambios en políticas de la franquicia.	1. (F1A1): Retención de personal operativo. 2. (F2A2): Control de costos fijos. 3. (F3A3): Comunicación constante con la franquicia ante cambios.	1. (D1A1): Reforzar personal o reorganizar tareas en picos de trabajo. 2. (D2A2): Eficiencia para enfrentar el aumento de costos. 3. (D3A3): Adaptación ante cambios de la franquicia.

Plan de mejoramiento

A la empresa Sándwich Qbano Chipichape se le realiza un diagnóstico general, acompañado de un análisis mediante la matriz DOFA y la evaluación del entorno organizacional, con el fin de identificar las principales áreas de mejora en la gestión del talento humano.

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento integral para reducir significativamente la tasa de rotación de personal en el local de Chipichape de Sándwich Qbano, mejorando así la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y la rentabilidad del negocio.

Objetivos específicos

Identificar los principales factores que contribuyen a la alta rotación de personal en el local Sándwich Qbano Chipichape, con el fin de orientar estrategias relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo y la motivación del personal.

Evaluar el impacto financiero de la rotación de personal en el local, cuantificando los costos directos e indirectos asociados a este fenómeno, como insumo para la toma de decisiones sobre la implementación de estrategias de retención.

Diseñar y proponer estrategias orientadas a fortalecer la comunicación interna y el liderazgo, la motivación y el sentido de pertenencia, así como el bienestar de los empleados, con el propósito de mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción y el compromiso del personal.

Estimar el retorno de la inversión (ROI) de las estrategias propuestas, considerando los costos de implementación y los beneficios esperados en términos de reducción de la rotación, mejora de la productividad y fortalecimiento del desempeño organizacional.

A partir del cumplimiento de los objetivos específicos planteados y de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, se definieron estrategias orientadas a fortalecer el clima laboral, reducir la rotación de personal y mejorar la eficiencia del equipo de trabajo en Sándwich Qbano Chipichape.

Tabla 3

Estrategias orientadas al mejoramiento laboral de Sándwich Qbano Chpichape

Estrategia 1	Fortalecer la comunicación interna y el liderazgo
Estrategia 2	Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del personal
Estrategia 3	Implementar actividades enfocadas en el bienestar de los empleados

Implementación del plan de trabajo

Definición de misión y visión

La misión de una empresa representa la razón fundamental de su existencia, es decir, el propósito que orienta sus acciones y define su contribución a la sociedad. En este sentido, la misión constituye el pilar sobre el cual se estructura el plan de negocios y se diseñan estrategias de mercado coherentes, ya que todas las decisiones orientadas al logro de objetivos futuros deben derivarse de ella.

La visión de una empresa expresa la dirección hacia la cual se orienta la organización y los objetivos que busca alcanzar a mediano y largo plazo. Esta declaración establece el rumbo que debe seguirse para cumplir las metas propuestas, reflejando de manera clara y realista los principios que conforman la identidad corporativa. Asimismo, responde a interrogantes fundamentales como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde se proyecta la empresa?, ¿en qué posición se aspira estar en el futuro? y ¿qué estrategias permitirán alcanzar dicho propósito?

Horacio Andrade, en su libro *La definición de los valores organizacionales*, describe los valores de una empresa como “aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable que, al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones”.

En otras palabras, son un conjunto de pautas y directrices que guían la forma de actuar y de entender la actividad de la compañía, con el objetivo de lograr la visión y misión de la organización.

De este modo, estos deben responder a preguntas como: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos? o ¿cómo es nuestra cultura organizativa? Conceptos como la transparencia, sostenibilidad, ética, innovación o trabajo en equipo pueden tener un impacto real en una compañía, ya que los valores de una empresa permiten definir la personalidad del negocio y proyectan una imagen a los consumidores, trabajadores, inversores o proveedores que la diferencian la competencia.

Misión y visión de Qbano

Misión

La sociedad tendrá como objeto principal el expendio de comidas rápidas como sándwiches, hamburguesas, perros calientes y bebidas etc. así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Vision

Llegar a ser la marca con el mayor referente de Calidad y Servicio en los hogares colombianos, impulsando de esta manera el progreso tanto de la organización como la de sus colaboradores con la innovación, capacitación permanente de la mano del compromiso con el medio ambiente.

Plan de mejoramiento

En el siguiente cuadro se expone el plan de acción correspondiente al desarrollo adecuado de cada estrategia, identificando los factores implicados, los objetivos que justifican su implementación y el costo estimado para Sándwich Qbano. Cada valor presentado representa el costo total asociado a la ejecución de cada estrategia en el momento de su aplicación.

Tabla 4

Plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO						
DEPARTAMENTO	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO APROXIMADO
TALENTO HUMANO	1.Capacitación en Liderazgo y Comunicación	Mejorar las competencias de liderazgo y la comunicación asertiva en el equipo.	1. Diagnosticar necesidades de formación en liderazgo dentro del equipo. 2. Seleccionar o diseñar el contenido del taller (temas, objetivos, metodología). 3. Contratar o asignar al facilitador del curso. 4. Programar fecha, hora y lugar de la capacitación. 5. Convocar a los	3 meses	Administradora del punto y encargada de RR.HH..	\$2.000.000 COP (capacitaciones, materiales, refrigerios)

			<p>líderes y confirmar asistencia.</p> <p>6. Ejecutar la capacitación y registrar la participación.</p> <p>7. Aplicar una encuesta de satisfacción o evaluación posterior.</p> <p>8. Documentar resultados y recomendaciones para próximas sesiones.</p>			
2.	Reuniones Quincenales de Retroalimentación	Mejorar la comunicación y el desempeño del equipo mediante retroalimentación constante.	<p>1. Definir un calendario fijo (cada 15 días).</p> <p>2. Preparar una agenda con temas de desempeño, avances y retos.</p> <p>3. Convocar a los equipos y registrar asistencia.</p> <p>4. Facilitar la reunión con enfoque en escucha activa y diálogo constructivo.</p> <p>5. Registrar compromisos y</p>	3 meses	Administradora del punto y gerente.	\$700.000 COP (materiales, logística)

			<p>acuerdos alcanzados.</p> <p>6. Hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos en la siguiente reunión.</p>			
	<p>3. Fortalecimiento del Bienestar Laboral</p>	<p>Mejorar la calidad de vida y el bienestar integral del equipo.</p>	<p>1. Diagnosticar necesidades de bienestar: Identificar fuentes de estrés y áreas de mejora.</p> <p>2. Diseñar talleres de manejo del estrés: Elaborar contenidos y materiales para las sesiones.</p> <p>3. Implementar actividades de mindfulness: Programar sesiones periódicas de meditación y atención plena.</p> <p>4. Organizar eventos recreativos: Planificar encuentros para fomentar la</p>	<p>3 meses</p>	<p>Administradora del local y especialista en RR.HH.</p>	<p>\$1.500.000 COP (talleres, materiales, recursos)</p>

			integración y el bienestar del equipo.			
--	--	--	--	--	--	--

Las actividades propuestas dentro del plan de mejoramiento se desarrollan con diferentes frecuencias (mensual, bimensual, trimestral y semestral), de acuerdo con la naturaleza de cada estrategia y las necesidades operativas de Sándwich Qbano Chipichape. En particular, las actividades bimensuales se orientan al fortalecimiento del clima laboral, la motivación y la integración del personal, permitiendo un seguimiento constante y sostenible en el tiempo.

Estrategia 1: Fortalecer la comunicación interna y el liderazgo

Objetivo: Mejorar la relación entre los líderes y los empleados, fomentando una cultura de confianza, respeto y comunicación efectiva.

Actividad 1.1: Capacitación de liderazgo empático y comunicación asertiva

Esta actividad consiste en desarrollar un taller práctico dirigido a los líderes y encargados del punto de venta, enfocado en fortalecer las habilidades blandas necesarias para guiar equipos de trabajo.

El proceso inicia con un diagnóstico de necesidades de formación, seguido de la elaboración del contenido del curso (temas como escucha activa, resolución de conflictos y liderazgo emocional).

Se contrata o designa un facilitador especializado, se programa la capacitación y se convoca a los participantes.

Posteriormente, se realiza la sesión formativa, aplicando una encuesta de evaluación para medir su impacto. Finalmente, se documentan los resultados y se establecen recomendaciones para futuras capacitaciones.

Resultado esperado: líderes más empáticos, capaces de comunicarse con claridad y generar un ambiente laboral armónico.

Actividad 1.2: Reuniones quincenales de retroalimentación con los colaboradores

Su propósito es mantener una comunicación continua entre los líderes y los empleados.

Cada dos semanas, se desarrollan espacios breves (30 a 45 minutos) donde se revisan logros, dificultades y oportunidades de mejora.

El administrador o encargado debe preparar una agenda con los temas a tratar, promover la participación y registrar los compromisos asumidos por ambas partes.

En la siguiente reunión, se verifica el cumplimiento de los acuerdos, reforzando así la cultura de responsabilidad compartida.

Resultado esperado: mayor confianza, transparencia y cohesión entre líderes y personal operativo.

Actividad 1.3: Implementar un canal interno de comunicación

Consiste en la creación de un medio formal para compartir información y comentarios dentro del equipo, como un grupo de WhatsApp o un buzón digital.

Se selecciona el medio más apropiado según la dinámica del punto de venta, se establecen normas de uso y se comunica oficialmente a los empleados.

El canal permitirá publicar anuncios, cambios de turno, reconocimientos y sugerencias.

Su uso será monitoreado para garantizar que cumpla su propósito de facilitar la comunicación organizacional.

Resultado esperado: flujo de información ágil, bidireccional y transparente dentro del equipo de trabajo.

Actividad 1.4: Aplicar encuestas trimestrales de satisfacción sobre el liderazgo

Esta acción permite conocer la percepción que los empleados tienen sobre el estilo de liderazgo y la gestión del administrador.

Se diseñan formularios cortos y confidenciales (físicos o digitales) con preguntas sobre trato, apoyo, comunicación y motivación.

Cada tres meses se aplica la encuesta y se analizan los resultados.

Los hallazgos se comparten con la dirección para definir planes de mejora o reforzamiento.

Resultado esperado: identificación temprana de problemas de liderazgo y fortalecimiento de las relaciones laborales.

Talleres para líderes**Tabla 5**

Taller para los líderes Sándwich Qbano Chpichape

Nº	Tema del taller	Objetivo específico	Metodología	Duración	Materiales requeridos
1	Liderazgo situacional y motivación	Comprender cómo adaptar el liderazgo a cada miembro del equipo según su nivel de compromiso y desempeño.	Dinámica de grupos simulación de casos.	2 horas	Pizarra, marcadores, hojas, guía de estilos de liderazgo.
2	Comunicación efectiva y retroalimentación constructiva	Desarrollar habilidades para dar y recibir feedback positivo.	Roleplay y análisis de videos.	2 horas	Proyector, fichas con casos reales.
3	Gestión del desempeño y evaluación por competencias	Aprender a medir el rendimiento y planear acciones de mejora.	Taller práctico con formatos reales.	2 horas	Formato de evaluación, ejemplos de KPI.
4	Manejo de conflictos y trabajo en equipo	Mejorar la resolución de conflictos entre turnos y	Dinámica de resolución de casos + debate guiado.	2 horas	Guía de casos, rotafolio.

		fortalecer la cooperación.			
--	--	----------------------------	--	--	--

Estrategia 2: Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del personal

Objetivo: Reducir la rotación de personal mediante incentivos y actividades que aumenten la motivación laboral.

Actividad 2.1: Crear el programa “Empleado del mes”

Busca reconocer públicamente el desempeño destacado de los colaboradores.

Se definen criterios claros (puntualidad, servicio al cliente, compromiso y trabajo en equipo) y se comunica la dinámica del reconocimiento.

Mensualmente se realiza la nominación y se selecciona al ganador, quien recibe un detalle simbólico o un pequeño incentivo.

Este reconocimiento se anuncia en el mural o grupo interno.

Resultado esperado: incremento de la motivación individual y mejora del ambiente laboral.

Actividad 2.2: Realizar actividades de integración bimensuales

Esta actividad se desarrolla con una frecuencia bimensual, es decir, cada dos meses, con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia de los colaboradores de Sándwich Qbano Chipichape.

El desarrollo de la actividad inicia con la planeación bimensual, donde el administrador del punto de venta y un comité interno definen el tipo de actividad a realizar

(recreativa, deportiva o cultural), el lugar, los recursos necesarios y el presupuesto asignado. Posteriormente, se socializa la actividad con el personal con antelación, promoviendo la participación de todos los colaboradores.

Cada encuentro bimensual incluye dinámicas grupales, espacios de integración y actividades colaborativas que fomentan la comunicación y el compañerismo. Al finalizar cada actividad, se aplica una breve encuesta de satisfacción para evaluar la percepción de los empleados y recoger sugerencias para futuras jornadas.

Este ciclo bimensual se repite de manera continua durante el año, permitiendo realizar ajustes progresivos a las actividades y medir su impacto en el clima laboral y la reducción de la rotación de personal.

Resultado esperado: fortalecimiento del sentido de pertenencia, mejora del clima laboral y disminución progresiva de la rotación de personal.

Actividad 2.3: Otorgar bonos por cumplimiento y puntualidad

Consiste en implementar un sistema de incentivos que premie el compromiso y la responsabilidad.

Mensualmente se revisan los registros de asistencia y desempeño, y se eligen los colaboradores que cumplieron los criterios establecidos.

Los premios pueden ser económicos o simbólicos (bonos de alimentación o descanso adicional).

Resultado esperado: reducción del ausentismo, aumento del rendimiento y mejora en la retención del talento.

Actividad 2.4: Diseñar un mural interno con mensajes de motivación y logros del equipo

Se instala un mural en un área visible del punto de venta donde se comparten logros, frases motivacionales y reconocimientos.

Este mural se actualiza cada mes con nuevos contenidos, manteniendo la moral y el compromiso del personal.

Resultado esperado: ambiente laboral positivo y fortalecimiento del orgullo por pertenecer a la empresa.

Actividades para fomentar la integración y bienestar**Tabla 6**

Actividad para la integración y bienestar

Tipo de actividad	Descripción	Frecuencia sugerida	Objetivo
Día de integración Qbano	Actividad grupal fuera del punto (parque, centro recreativo) con juegos, almuerzo y reconocimientos.	Semestral	Fortalecer la unión y reducir tensiones.
Reto Qbano del mes	Competencia amistosa entre turnos (mejor servicio, limpieza, puntualidad, etc.) con premios simbólicos.	Mensual	Motivar y reconocer el esfuerzo.
Celebración de cumpleaños	Espacio mensual para celebrar los cumpleaños del equipo con refrigerio.	Mensual	Promover el sentido de pertenencia.
“Pausa activa divertida”	5 minutos diarios de estiramiento o dinámicas cortas dirigidas por el líder.	Diaria	Disminuir estrés y fatiga.
Tarde de talentos Qbano	Espacio interno donde los colaboradores muestran habilidades artísticas o personales.	Trimestral	Reforzar la confianza y camaradería.

Estrategia 3: Implementar actividades enfocadas en el bienestar de los empleados.

Objetivo: Desarrollar las habilidades y competencias de los empleados para mejorar su desempeño y fidelización con la empresa.

Actividad 3.1: Elaborar un plan trimestral de capacitaciones

Consiste en planificar las formaciones que se realizarán cada tres meses, identificando los temas prioritarios: atención al cliente, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), trabajo en equipo, entre otros.

Se establecen fechas, recursos, responsables y métodos de evaluación.

Resultado esperado: desarrollo continuo del personal y mejor calidad en el servicio.

Actividad 3.2: Ofrecer charlas motivacionales internas

Estas charlas breves, dirigidas por la administradora o invitados externos, se enfocan en mantener la motivación, la empatía y el trabajo colaborativo.

Se realizan de forma mensual y su objetivo es reforzar valores y mejorar el clima laboral.

Resultado esperado: fortalecimiento emocional y actitud positiva frente al trabajo.

Actividad 3.3: Promover oportunidades de ascenso y crecimiento interno

Se crea un sistema transparente para identificar a los empleados con potencial de asumir mayores responsabilidades.

Esto incluye capacitaciones adicionales, tutorías y participación en decisiones operativas.

Resultado esperado: retención del talento y proyección profesional dentro de la empresa.

Actividad 3.4: Crear un registro de asistencia y evaluación de las capacitaciones

Cada capacitación contará con un registro formal de asistencia y una encuesta de evaluación.

Esta información permitirá medir el impacto de las formaciones y planificar futuras mejoras.

Resultado esperado: seguimiento efectivo del desarrollo del personal y evaluación del retorno de la capacitación.

Taller de manejo del estrés laboral

Tabla 7

Manejo del estrés laboral

Módulo / Tema	Objetivo específico	Actividades	Metodología	Materiales necesarios	Tiempo estimado
1. Comprendiendo el estrés laboral	Identificar las causas del estrés y sus efectos en el cuerpo y el rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Charla introductoria “¿Qué es el estrés?” con ejemplos reales. Test rápido para identificar nivel de estrés. 	Exposición guiada y autoevaluación individual.	Presentación digital, hojas de test, marcadores.	40 min

2. Técnicas de manejo del estrés en el trabajo	Aprender estrategias prácticas para reducir el estrés durante la jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio de respiración y relajación guiada. Simulación de pausas activas para aplicar en el trabajo. 	Taller vivencial y práctica corporal.	Música relajante, colchonetas o sillas cómodas.	50 min
3. Inteligencia emocional y autocontrol	Desarrollar la capacidad de manejar emociones bajo presión.	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de grupo: "Reacciona sin explotar". Reflexión sobre cómo responder ante clientes difíciles o momentos de alta carga. 	Juego de roles y debate grupal.	Hojas, fichas de casos, rotafolio.	50 min
4. Creando bienestar balance personal	Promover hábitos saludables dentro y fuera del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un "plan personal de bienestar". Compromiso individual de cambio. 	Trabajo individual y reflexión guiada.	Formatos impresos, lápices.	30 min
5. Cierre y evaluación	Evaluar el aprendizaje y recoger sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción y retroalimentación grupal. 	Participativa.	Formatos de evaluación.	10 min

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

Para llevar a cabo de manera efectiva el plan de mejoramiento orientado a disminuir la rotación de personal y fortalecer la Gestión del Talento Humano en Sándwich Qbano Chipichape, se establece un presupuesto total de \$1.815.000 COP por trimestre. Este monto permite cubrir los costos asociados a cada una de las estrategias propuestas. A continuación, se presenta de manera detallada la distribución presupuestal correspondiente a cada acción del plan.

Tabla 8

Presupuestos de implementación de estrategias

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO
ESTRATEGIA 1	Actividad 1	\$ 2.000.000
	Actividad 2	
	Actividad 3	
	Actividad 4	
	Actividad 5	
	Actividad 6	
	Actividad 7	
	Actividad 8	
ESTRATEGIA 2	Actividad 1	\$ 700.000
	Actividad 2	
	Actividad 3	
	Actividad 4	
	Actividad 5	
	Actividad 6	
ESTRATEGIA 3	Actividad 1	\$ 1.500.000
	Actividad 2	
	Actividad 3	
	Actividad 4	
	Actividad 5	
TOTAL		\$4.200.000 COP

Análisis costo-beneficio***Costos del plan de mejoramiento (trimestral).***

Costo total: \$4.200.000 por trimestre

Desglose:

- Capacitaciones: \$2.000.000
- Encuestas de satisfacción: \$200.000
- Comunicación interna: \$350.000
- Incentivos: \$1.300.000
- Prevención de rotación y manuales: \$350.000

Beneficios esperados (cuantitativos y cualitativos)***A. Reducción de rotación del personal***

En el sector de comidas rápidas, cada renuncia puede tener un costo entre \$1.500.000 y \$2.400.000 (capacitación, uniformes, errores operativos, pérdida de productividad).

Si el plan reduce la rotación solo en 2 personas por trimestre, el ahorro sería:

$$2 * \$2.400.000 = \$4.800.000$$

B. Mejora en productividad y reducción de errores operativos:

Con mejor liderazgo, comunicación y capacitación, se reduce:

- Pérdida de inventario
- Reprocesos
- Pedidos mal entregados
- Tiempos muertos

Estimación conservadora:

Ahorro trimestral aproximado: \$400.000

C. Incremento en satisfacción del cliente

Un equipo más estable y capacitado atiende mejor más fidelización.

Un incremento del 2 o 3 % en ventas por mejor servicio es común.

Si el punto factura aproximadamente \$300.000.000 al mes:

3 % = \$9.000.000 al mes y \$27.000.000 al trimestre

D. Mejora del clima laboral

Beneficio intangible, pero clave:

- Menos conflictos
- Menos ausentismo
- Más compromiso
- Mejor servicio al cliente

Comparación costo - beneficio (solo cuantitativo)

- Costos trimestrales: \$4.200.000
- Beneficios trimestrales estimados:
- Reducción de rotación: \$4.800.000
- Productividad y reducción de errores: \$400.000
- Incremento por mejor servicio: \$27.000.000

Beneficio total: \$32.200.000

Resultado final

Beneficio Neto = Beneficios - Costos

$$\$32.200.000 - \$4.200.000 = \$28.000.000$$

Relación Costo–Beneficio

$$\text{Beneficio} / \text{Costo} = 32.200.000 / 4.200.000 = 7,66$$

Esto significa que: por cada peso invertido en el plan, Qbano gana aproximadamente \$7,66 pesos.

Esto lleva a un resultado muy favorable.

CONCLUSIONES

El análisis realizado en Sándwich Qbano Chipichape permitió comprender que la rotación de personal no solo afecta la estabilidad laboral, sino también la productividad y la calidad del servicio que se ofrece a los clientes. Se identificó que factores como la comunicación deficiente, la falta de reconocimiento, la presión laboral y la ausencia de oportunidades de crecimiento son los principales motivos que influyen en la decisión de los empleados de abandonar la empresa.

El desarrollo del plan de mejoramiento evidenció que la gestión del talento humano es un pilar esencial para el éxito de la organización. Las estrategias orientadas a fortalecer la motivación, mejorar la comunicación interna y promover el liderazgo positivo contribuyen significativamente al bienestar del personal y a la permanencia de los colaboradores dentro del equipo.

También se concluye que el compromiso de la administración es determinante para el logro de los objetivos planteados. La aplicación constante de políticas de reconocimiento, capacitación y retroalimentación permitirá mantener un ambiente laboral equilibrado, donde los trabajadores se sientan valorados y motivados a cumplir con los estándares de calidad establecidos por la marca.

En definitiva, si Sándwich Qbano Chipichape logra sostener en el tiempo las estrategias propuestas, podrá reducir la rotación de personal, mejorar el clima organizacional y fortalecer su posición como una empresa que valora el talento humano y la excelencia en el servicio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer la comunicación interna mediante espacios periódicos de diálogo entre la administración y el personal operativo, con el propósito de mejorar la coordinación, promover la confianza y favorecer un ambiente laboral más colaborativo. Del mismo modo, es importante implementar programas de capacitación continua enfocados en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas, que permitan al personal mejorar su desempeño y aumentar su sentido de compromiso con la empresa.

Asimismo, se sugiere establecer estrategias de motivación y reconocimiento que valoren el esfuerzo y la dedicación de los empleados, tales como incentivos, bonificaciones o actividades de integración que refuercen el sentido de pertenencia hacia la organización. También se recomienda monitorear de manera constante los indicadores de rotación y satisfacción laboral, con el fin de identificar oportunamente posibles causas de desmotivación y aplicar medidas correctivas.

Finalmente, se aconseja realizar evaluaciones semestrales del clima organizacional y del impacto de las estrategias implementadas, garantizando así la continuidad y eficacia del plan de mejoramiento. Estas acciones permitirán consolidar un equipo de trabajo estable, comprometido y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales de Sándwich Qbano Chipichape.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera, C. (2023, junio 28). *Qué es la gestión de talento humano en una empresa*.
<https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>.
- Alatorre Herrera, R., Ordaz Picón, C. P., Díaz González, C. L., Martínez Aguilar, L. N. N., Estrada Tolentino, K., & Torres Macías, A. K. (2024). Factores que influyen en la motivación y su impacto con la rotación de personal en empresas de León. *Innovación y Desarrollo Tecnológico Revista Digital*, 16(3).
- Andrade Yépez, S. M. (2024). *Rotación de personal y su influencia en el clima organizacional de restaurantes de comida rápida en la Avenida 9 de Octubre en Guayaquil, año 2023*. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Apuntes para universitarios. (2006, noviembre 28). *La escuela de las relaciones humanas*.
<https://edukativos.com/archives/190>.
- Barrera, M. (2026, enero 29). *Retención de personal: 12 técnicas para implementar en tu negocio*. <https://factorial.mx/blog/retencion-personal-12-tecnicas/>.
- Begum, A. (2023). *Cómo medir el retorno de la inversión en costes, productividad, rotación y compromiso de los empleados: paso a paso*.
<https://www.catalystone.com/blog/how-to-measure-cost-productivity-turnover-and-employee-engagement-rois-step-by-step>.
- Berenstein, M. (23 de Marzo de 2020). Clayton Christensen: La dinámica de la disrupción. Emprendedores News. Obtenido de
<https://emprendedoresnews.com/liderazgo/clayton-christensen-la-dinamica-de-la-disrupcion.html>

- Brasil, L. (2023, septiembre 25). *Capacitación y Desarrollo: ¿Qué es, etapas y cómo hacerlo?* <https://jobconvo.com/blog/es/capacitacion-y-desarrollo-que-es-etapas-y-como-hacerlo/>.
- Cortés, D. (2024). *¿Qué son las condiciones de trabajo?* .
https://www.cesuma.mx/blog/que-son-las-condiciones-de-trabajo.html#Definicion_de_condiciones_de_trabajo.
- Cortes, N. (2025, septiembre 4). *Satisfacción laboral: qué es, importancia y cómo medirla en tu empresa*. <https://www.geovictoria.com/es-pe/blog/recursos-humanos/satisfaccion-laboral>.
- Echeverry, V. (2019, junio 26). *Sándwich Qbano: la historia de la empresa caleña que nació en la Avenida Sexta*. <https://www.elpais.com.co/economia/sandwich-qbano-la-historia-de-la-empresa-calena-que-nacio-en-la-avenida-sexta.html>.
- Erra, C. (2020, marzo 23). *Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*. <https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>.
- Eserp. (2024). *5 fuerzas de Porter: modelo, ejemplos y análisis*.
<https://es.eserp.com/articulos/fuerzas-porter/>.
- Espitia Sánchez, A. (2022). *Rotación del personal de cocina en la empresa Matanga Burger en el año 2021*. Universidad Agustiniana.
- Fuenmayor, E., & Bittar, O. M. (2018, mayo 2). *Visión paradigmática integradora en la investigación educativa*. <http://ojs.urbe.edu>:
<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/331/266?inline=1>.

Garzón, M. A., & Fischer, A. L. (2009). Una vía de colaboración entre la economía. *Revista Equidad y Desarrollo* N° 11: 75-104 / Enero - junio de 2009. La Salle. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1050&context=eq#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20los%20recursos%20y%20las%20capacidades%20define%20la,1987%3B%20Wernerfelt%2C%201984>).

Garzón Castrillón, M. A., & Fischer, A. L. (2009). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. *Equidad y Desarrollo*, (11), 75–104. <https://doi.org/10.19052/ed.229>

Giraldo Ospina, B. (2022). Guía para la elaboración de proyectos de investigación. *INTENALCO*.

Gómez Guasca, C. (2024, enero 23). *Qbano cumple 45 años: en su historia ha vendido 500 millones de emparedados*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/qbano-cumple-45-anos-en-su-historia-ha-vendido-500-000-emparedados-596726>.

Hernández, M. G. (2017). *Diagnóstico de recursos humanos*. <https://es.slideshare.net/slideshow/diagnostico-de-recursos-humanos/77039083>.

Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Ibarra, C. (2011, octubre 26). *Tipos de investigación: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Correlacional*. <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>.

INTENALCO. (2016). *Acuerdo No.06- 2016*. chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/<https://www.intenalco.edu.co/investigacion/normativa/ACUERDO%2006%20DE%202016%20LINEAS%20DE%20INVESTI>

GACION.pdf?_ga=2.214403358.806677477.1699449962-1943190567.1626208606&_gl=1*1jjide2*_ga*MTk0MzE5MDU2Ny.

INTENALCO. (2016). ACUERDO No.06- 2016. *Por el cual se deroga el Acuerdo 02 del 18 de noviembre de 2003 y aprueba la Línea Macro de Investigación y sus respectivas Líneas y Sublíneas de Investigación de los Programas Técnicos Profesionales del Instituto Técnico Nacional de Comercio “ Simón. Cali, Colombia: CONSEJO ACADÈMICO. Recuperado el 19 de ABRIL de 2022, de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.intenalco.edu.co%2Finvestigacion%2Fnormativa%2FACUERDO%252006%2520DE%25202016%2520LINEAS%2520DE%2520INVESTIGACION.pdf&clen=587429&chunk=true*

Jáuregui, A. (2001, enero 11). *Administración industrial y general de Henri Fayol.*

<https://www.gestiopolis.com/administracion-industrial-general-henri-fayol/>.

Jiménez, V. E., & Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico.

Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, 3(2).

Kurian, L. (2024). *Calculating the Cost: A Deep Dive into Employee Turnover Impact.*

<https://www.plumhq.com/blog/calculating-employee-turnover-impact>.

Marcelino Aranda, M., Baldazo Molotla, F. A., & Valdés Nieto, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y gestión, (33), 125–139.* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867006>

Montemayor Jara, I., & Cáceres, V. (2015). *Diseños exploratorios y descriptivos.*

<https://es.slideshare.net/ladyintears/diseos-exploratorios-y-descriptivos>.

Moreno Giraldo, L., & Velásquez Machado, M. (2023). *Diseño de un modelo de gestión de la felicidad que permita mejorar la retención y rotación de personal en el sector de tecnología*. Universidad EIA.

Moreno, J. (2023, enero 20). *Qué es el eNPS y cómo calcularlo (con ejemplos)*.
<https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>.

Müller, D. (2024). *Estrategias efectivas de retención de empleados para retener a los mejores talentos*.
https://www.bing.com/search?pglt=2083&q=Florham+Park%2C+NJ+07932&cvid=65b6a07a868e41f79aeb9d1b051dfe52&gs_lcrp=EgRIZGdIKgYIABBFGDkyBggAEEUYO TIGCAEQABhAMgYIAhAAGEAyBggDEAAYQDIGCAQQABhAMgYIBRAAGEAyBggG EAAAYQDIGCAcQABhAMgYICBAAGEDSAQgyMTU3ajBqMagCALACAA&FORM=.

Muñiz, L. (2017). *Book Google*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=w-buDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=QUE+ES+UN+diagnostico+empresarial&ots=dz6GaMtKwY&sig=ZcJwGGJdfxHhqFXb3dKlcX5yTCw#v=onepage&q=QUE%20ES%20UN%20diagnostico%20empresarial&f=false>.

Núñez Melgoza, J. (2020, enero 29). *Clayton Christensen y el concepto de innovación disruptiva*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Clayton-Christensen-y-el-concepto-de-innovacion-disruptiva-20200129-0012.html>.

Parra, A. (2024). *Motivación de empleados: Definición, tipos, importancia y cómo mejorarla*. <https://www.questionpro.com/blog/es/motivacion-de-empleados/>.

Raeburn, A. (2025, julio 1). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*.
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>.

- Rincón Torres, F. A. (2012). *El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial*. 3(1), 103–120.
- Rodrigues, N. (2023, junio 22). *Cómo elaborar un plan de mejora en 7 pasos*.
<https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora#:~:text=Un%20plan%20de%20mejora%20es,y%20promover%20una%20continua%20evoluci%C3%B3n>.
- Rodríguez, D. (2020, septiembre 17). *Investigación aplicada: características, definición, ejemplos*. <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>.
- Saiz, S. (s/f). *Las teorías sobre la práctica empresarial de este autor vienen han sido unas de las más influyentes de la segunda mitad del siglo XX y todavía están de plena actualidad en el XXI. Es el gran gurú de la gestión, el inventor de la ciencia de la “Administración de Empresas”*.
<https://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20protagonistas/druker.html>.
- Santos, D. (2025, febrero 28). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>.
- SAP Concur Team. (2021, diciembre 1). *Aprende cómo hacer una medición del clima organizacional*. <https://www.concur.com.mx/blog/article/clima-organizacional-como-medirlo-mx#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20clima%20organizacional,afectan%20su%20motivaci%C3%B3n%20y%20comportamiento>.
- Sieber, S., & Valor, J. (2007). *Efectos de las innovaciones en la industria*.
www.ebcenter.org/proyectos

Sosa, R. (2023, octubre 18). *Trabajo en la administración pública*.

https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/trabajo_en_la_administracion_publica.pdf.

Torres, D. (2026, enero 27). *Qué son las técnicas de organización (y por qué usarlas en la empresa)*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-modelo-kurt-lewin>.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de encuesta aplicada a los colaboradores de Sándwich Qbano Chpichape

1. Nombre y Apellido
2. ¿Cuál es su edad?
 - Menos de 20 años.
 - 20 - 29 años.
 - 30 - 39 años.
 - 40 - 49 años.
 - Mas de 50 años
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Sándwich Qbano Chipichape?
 - Menos de 6 meses.
 - 6 meses - 1 año.
 - 1-2 años.
 - Mas de 2 años.
4. ¿En qué área trabaja?
 - Caja.
 - Ventas.
 - Producción.
 - Auxiliar de producción.
 - Administrador.
5. ¿Cómo calificaría su satisfacción general con el trabajo?
 - Muy insatisfecho, porque el ambiente o las condiciones de trabajo no son adecuadas.
 - Insatisfecho, porque hay áreas importantes que necesitan mejorar, como el salario o la carga laboral.
 - Neutral, porque, aunque hay aspectos positivos, otros factores no cumplen con mis expectativas.
 - Satisfecho, porque en general mi experiencia laboral es positiva, aunque hay algunos detalles a mejorar.

- Muy satisfecho, porque mi trabajo cumple o supera mis expectativas y me siento motivado
6. ¿Se siente valorado por sus superiores?
- Nunca, porque no recibo ningún tipo de reconocimiento o apoyo.
 - Rara vez, porque pocas veces se me reconoce por mi trabajo o esfuerzo.
 - A veces, porque en ocasiones se me valora, pero no es frecuente.
 - A menudo, porque regularmente recibo reconocimiento o apoyo por mi trabajo.
 - Siempre, porque constantemente siento que mi trabajo es apreciado y valorado.
7. ¿Considera que tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa?
- Nunca, porque no veo oportunidades para crecer dentro de la empresa.
 - Rara vez, porque rara vez se ofrecen posibilidades de crecimiento o formación.
 - A veces, porque en algunas ocasiones se presentan oportunidades, pero no son suficientes.
 - A menudo, porque con frecuencia se me presentan oportunidades de desarrollo o ascenso
 - Siempre, porque la empresa ofrece constantemente oportunidades para avanzar o mejorar.
8. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en su área?
- Muy negativo, porque el ambiente es hostil o genera mucho estrés.
 - Negativo, porque hay conflictos o falta de apoyo entre los compañeros.
 - Neutral, porque el ambiente no es ni muy bueno ni muy malo.
 - Positivo, porque el ambiente es agradable y la colaboración entre compañeros es buena.
 - Muy positivo, porque el ambiente es motivador, colaborativo y me hace sentir cómodo.
9. ¿Cómo es la comunicación con su equipo y superiores?
- Muy deficiente, porque no hay comunicación clara y la información es insuficiente o confusa.
 - Deficiente, porque la comunicación es limitada o no fluye correctamente.
 - Regular, porque, aunque hay comunicación, a veces se generan malentendidos.
 - Buena, porque la mayoría de las veces la comunicación es clara y fluida.
 - Muy buena, porque siempre tengo la información necesaria y hay una comunicación abierta y efectiva.

10. ¿Está satisfecho con los beneficios ofrecidos por la empresa (salario, incentivos, horarios, etc.)?

- Muy insatisfecho, porque los beneficios no cubren mis necesidades ni expectativas básicas.
- Insatisfecho, porque los beneficios son insuficientes y podrían mejorar significativamente.
- Neutral, porque los beneficios están bien, pero no destacan ni me motivan del todo.
- Satisfecho, porque los beneficios cumplen con lo que esperaba.
- Muy satisfecho, porque los beneficios superan lo que esperaba y me siento motivado.

11. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar en su trabajo? (Seleccione hasta 3)

- Salario.
- Horario de trabajo.
- Capacitación.
- Comunicación.
- Reconocimiento.

12. ¿Ha considerado renunciar en el último año?

- Si
- No

13. Si su respuesta fue sí, ¿cuál sería la razón principal para hacerlo?

- Bajo salario.
- Falta de oportunidades de crecimiento.
- Ambiente laboral.
- Carga de trabajo.
- Falta de reconocimiento.

14. ¿Qué recomendaría para mejorar la retención de personal en la empresa?