

**Propuesta de mejora para la gestión del talento humano y el clima organizacional en el caso
de estudio Express Pizza**

Angie Paola Benavides Amaya

Jenny Cipagauta Fiaga

Diana Jiceth Higuera Cardona

Julieth Patricia Melo Gómez

Sandra Paola Vargas Gutiérrez

Asesor

Jairo Orlando Dueñas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional y sus palabras de aliento nos motivaron a culminar este proceso académico. A quienes creen en nuestro esfuerzo y dedicación, y a todas las personas que nos inspiran a seguir creciendo personal y profesionalmente.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN, por brindarnos las herramientas académicas necesarias para el desarrollo de este proyecto.

A nuestro asesor, Jairo Orlando Dueñas, por su acompañamiento, orientación y valiosos aportes.

A la empresa Express Pizza, que permitió analizar su caso y aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias y compañeros de estudio del diplomado por su apoyo constante, motivación y compromiso durante este proceso.

Resumen

El presente estudio se centra en analizar el clima organizacional y la motivación laboral en la microempresa gastronómica Express Pizza, identificando factores que afectan el desempeño, la satisfacción y la permanencia del personal. A partir de la revisión de antecedentes, la evaluación de la organización y el planteamiento del problema se evidencia que la empresa enfrenta deficiencias en la gestión del talento humano, incluyendo procesos de selección y contratación informales, capacitación empírica sin planes estructurados, escasa implementación de incentivos y reconocimiento, y roles poco definidos. Estas condiciones generan desmotivación, bajo desempeño, alta rotación y limitan el bienestar de los colaboradores. Este estudio busca identificar estas problemáticas y proponer estrategias que permitan estructurar un sistema formal de gestión del talento humano que integre selección, formación, motivación e incentivos, fortaleciendo un entorno laboral estable, competitivo y orientado al desarrollo y satisfacción del personal. Los hallazgos aportan al fortalecimiento académico de los participantes del diplomado y ofrecen recomendaciones prácticas adaptadas a la realidad de las microempresas del sector gastronómico.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, gestión de talento humano, microempresa gastronómica, incentivos laborales.

Abstract

This study focuses on analyzing the organizational climate and work motivation at the microenterprise Express Pizza, identifying factors that affect employee performance, satisfaction, and retention. Based on the literature review, organizational assessment, and problem statement, it was found that the company faces deficiencies in human talent management, including informal recruitment and selection processes, empirical training without structured plans, scarce implementation of incentives and recognition, and poorly defined roles. These conditions lead to demotivation, low performance, high turnover, and limited employee well-being. The study aims to identify these problems and propose strategies to establish a formal human talent management system that integrates recruitment, training, motivation, and incentives, fostering a stable, competitive work environment focused on employee development and satisfaction. The findings contribute to the academic growth of diploma participants and provide practical recommendations suitable for microenterprises in the gastronomic sector.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, human talent management, gastronomic microenterprise, work incentives.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Análisis de la Organización Pizzería y Restaurante Express Pizza.....	12
Datos Generales	12
Historia	12
Organización de Jornada Laboral en Restaurante Express Pizza	13
Justificación	14
Objetivos.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Planteamiento del Problema Central	17
Antecedentes.....	18
Marco Teórico.....	21
Definición de Motivación Laboral	21
Inducción y Capacitación Laboral.....	21
Transformación Digital en Empresas Gastronómicas	21
Clima Organizacional	23
Motivación.....	23
Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)	24
Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland).....	24
Teoría de los Dos Factores (Herzberg).....	24
Teoría de la Equidad y Justicia Organizacional (Adams).....	24
Teoría de las Expectativas (Vroom)	25
Teoría del Establecimiento de Metas (Locke y Latham)	25
Teoría del Reforzamiento (Skinner).....	25
Modelo de Características del Puesto de Trabajo (Hackman y Oldham)	25
Marco Legal	27
Metodología	29

Metodología Enfocada en Mejora del Clima Organizacional	29
Fases del Proyecto: Mejoramiento del Clima Organizacional – Express Pizza	30
Fase 1. Planeación y Sensibilización	30
Fase 2. Diagnóstico del Clima Organizacional	30
Fase 3. Análisis e Interpretación de Resultados	31
Fase 4. Diseño del Plan de Mejora del Clima Organizacional.....	32
Fase 5. Socialización e Implementación Inicial.....	32
Resultados Esperados de las 5 Fases	33
Desarrollo de Metodología – Fases del Proyecto de Mejora en Clima Organizacional	33
Fase 1. Planeación y Sensibilización	33
Fase 2. Diagnóstico del Clima Organizacional	34
Tabulación de Datos Cuantitativos, Análisis por Dimensiones y Diagnostico.	40
Dimensión: Comunicación.....	41
Dimensión: Liderazgo y Supervisión.....	43
Dimensión: Trabajo en Equipo	45
Dimensión: Motivación y Reconocimiento	48
Dimensión: Condiciones de Trabajo	50
Dimensión: Desarrollo y Capacitación	52
Dimensión: Satisfacción Laboral.....	55
Análisis y Tabulación de Datos Cualitativos.....	58
Fase 4. Diseño del Plan de Mejora del Clima Organizacional.....	63
Fase 5. Socialización e Implementación Inicial.....	65
<i>Resultados Esperados de las 5 Fases</i>	68
Conclusiones.....	71
Recomendaciones	73
Referencias Bibliográficas.....	77
Anexos	82
Anexo A. Acta de Socialización del Proyecto de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Pizzería Express Pizza.....	82
Anexo B. Formato de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores.....	84

Anexo C. Respuestas de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores.....	87
Anexo D. Ubicación de Express Pizza en Google Maps	97
Anexo E. Fotos de Instalaciones, Menú, Productos y de Gerente Propietario de Express Pizza	98
Anexo F. Pantallazo de Envío de Plan de Acción y Resultados de Encuesta con Análisis a Propietario de Express Pizza.....	103
Anexo G. Fotos de la Reunión para la Aplicación de la Encuesta	104

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Jornada Laboral en Express Pizza</i>	13
Tabla 2 <i>Cronograma socializado. Metodología.</i>	34
Tabla 3 <i>Tema principal de cada grupo de color</i>	61
Tabla 4 <i>Sistema de indicadores de Seguimiento del plan de Mejora</i>	63
Tabla 5 <i>Socialización e implementación inicial del plan de mejora del clima organizacional</i>	66
Tabla 6 <i>Cursos Cortos del Sena para Express Pizza</i>	74

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Muestra área de trabajo al que pertenece</i>	38
Figura 2 <i>Tiempo de antigüedad en la empresa</i>	38
Figura 3 <i>Tiempo de jornada laboral</i>	39
Figura 4 <i>Dimensión: Comunicación</i>	41
Figura 5 <i>Dimensión: liderazgo y supervisión</i>	43
Figura 6 <i>Dimensión trabajo en equipo</i>	46
Figura 7 <i>Dimensión: motivación y reconocimiento</i>	48
Figura 8 <i>Dimensión: condiciones de trabajo</i>	50
Figura 9 <i>Dimensión: desarrollo y capacitación</i>	53
Figura 10 <i>Dimensión: satisfacción laboral</i>	55

Introducción

La gestión del talento humano se considera un elemento fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en microempresas del sector gastronómico como el restaurante Express Pizza, donde la motivación laboral y el clima organizacional influyen directamente en el desempeño, la satisfacción y la permanencia del personal.

El presente trabajo compila los hallazgos y análisis desarrollados a lo largo de las diferentes fases del diplomado, permitiendo identificar fortalezas y debilidades relacionadas con la motivación laboral, el ambiente de trabajo, el reconocimiento, las condiciones laborales y la gestión del talento humano en el restaurante Express Pizza.

A partir de la aplicación de una encuesta de enfoque mixto, se analizan las percepciones de los trabajadores en relación con factores asociados a la motivación laboral y el clima organizacional, con el propósito de identificar aspectos susceptibles de mejora y proponer estrategias orientadas al fortalecimiento del compromiso, el bienestar y el desempeño de los empleados.

Finalmente, el desarrollo del trabajo evidencia la importancia de integrar la teoría con la práctica en la gestión del talento humano para abordar problemáticas reales en el contexto organizacional, aportando tanto al desarrollo académico y profesional de los participantes del diplomado como al fortalecimiento estratégico de la organización objeto de estudio.

Análisis de la Organización Pizzería y Restaurante Express Pizza

Datos Generales

NIT: 19488876–9

La organización corresponde a una microempresa perteneciente al sector terciario o de servicios, cuya actividad principal es la producción y comercialización de comidas rápidas.

Cuenta con una planta de 11 colaboradores más el dueño y posee activos totales que no superan los 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Historia

La empresa inició sus operaciones en el año 1995, fundada por Héctor Gutiérrez, quien, tras perder su empleo, optó por emprender en el sector gastronómico, específicamente en la elaboración de pizzas. Sus actividades comenzaron en un pequeño establecimiento ubicado en la ciudad de Cartago del departamento de Valle del Cauca, con el respaldo de su familia, un horno y utensilios básicos de cocina.

Con el paso del tiempo, el negocio diversificó su portafolio de productos, incorporando hamburguesas, perros calientes y refrigerios dirigidos a colegios, lo cual generó la necesidad de vincular más personal. Posteriormente, se implementó el servicio a domicilio, lo que permitió ampliar y fidelizar la clientela.

Durante la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia, la empresa experimentó una disminución significativa en sus ingresos; sin embargo, logró adaptarse mediante la oferta de almuerzos a domicilio, lo que contribuyó a su estabilización económica. En una etapa posterior, se incrementó la contratación de trabajadores y se adoptaron las redes sociales como estrategia para fortalecer la promoción y comunicación con los clientes.

En la actualidad, el establecimiento no dispone de personal especializado en la preparación de pizzas, por lo que ha sido necesario capacitar a las cocineras para que asuman esta

función propia del área de comidas rápidas. Asimismo, en el turno de la mañana, la colaboradora encargada del servicio de mesa debe realizar la preparación de las masas, una actividad que resulta compleja y demanda una inversión considerable de tiempo. Remitirse a **Anexo E.** para observar fotografías de instalación, menú, productos y fotografía del gerente propietario.

Organización de Jornada Laboral en Restaurante Express Pizza

Tabla 1

Jornada Laboral en Express Pizza

Jornada / Día	Horario	Personal Asignado	Descanso
Mañana	7:30 a.m. – 3:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Cocineras • 1 Auxiliar de cocina • 1 Recepcionista que también atiende el salón como mesera y hace las masas de pizza 	Domingo
Tarde	2:30 p.m. – 10:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Cocineras • 1 Auxiliar de cocina • 1 Recepcionista que también atiende el salón como mesera 	Lunes o Jueves
Turno Partido (Domiciliario)	11:30 a.m. – 2:00 p.m. 3:30 p.m. – 10:30 p.m.	• 1 Domiciliario (lunes a viernes)	—
Personal Extra – Sábado	6:00 p.m. – 10:00 p.m.	• 1 Domiciliario extra (media jornada)	—
Personal Extra – Domingo	2:30 p.m. – 10:30 p.m. 6:00 p.m. – 10:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Cocinera extra • 1 Domiciliario extra (media jornada) 	—
Gerente (Dueño)	8:00 a.m. – 10:00 a.m. 11:30 a.m. – 2:00 p.m. 6:00 p.m. – 11:00 p.m.	Supervisión y apoyo general Cierre del restaurante los domingos Horario flexible según circunstancias	Domingo (solo asiste al cierre del restaurante)

Nota: La asignación de horarios, jornadas y descansos del personal de Express Pizza se define según las necesidades operativas del restaurante y la demanda del servicio, en concordancia con la normativa laboral colombiana vigente sobre jornada de trabajo y descanso obligatorio. La polifuncionalidad de algunos cargos obedece a la condición de microempresa del sector gastronómico.

Justificación

El presente estudio se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano de la empresa seleccionada pero además en general a las microempresas, donde la motivación de los colaboradores y un buen clima laboral influyen directamente en la productividad y calidad de servicio.

Desde la perspectiva de la organización, este trabajo permite identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora relacionadas con la motivación, proponiendo alternativas prácticas y adaptadas a la realidad económica de la empresa, que ayuden a mejorar el clima laboral, mantener al personal motivado y reducir la rotación.

En el ámbito académico, este estudio es valioso porque permite aplicar de manera práctica los conceptos, modelos y teorías de la gestión del talento humano aprendidos durante el diplomado, fomentando un aprendizaje real y significativo para los participantes. Además, los resultados obtenidos pueden servir como guía para implementar estrategias de motivación y clima laboral de manera ética, justa y sostenible en microempresas que quieran mejorar su entorno de trabajo.

Objetivos

Objetivo General

Optimizar la gestión del talento humano en Express Pizza mediante estrategias integrales de motivación laboral y mejora del clima organizacional, enfocadas en desarrollar competencias clave, fomentar el compromiso y la retención del personal, incrementar la productividad y la calidad del servicio, y promover un entorno inclusivo y de alta satisfacción.

Objetivos Específicos

Analizar el impacto de los procesos actuales de selección y contratación en el clima organizacional y la motivación de los empleados, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que fomenten un entorno laboral positivo y alineado con la normativa vigente. Inicia en la segunda fase del proyecto con la aplicación de la encuesta el día enero 16 de 2026.

Evaluar el clima organizacional y la motivación de los empleados, proponiendo acciones específicas para promover la retención del talento, el compromiso y un ambiente de trabajo colaborativo e inclusivo. Inicia en la tercera fase del proyecto con el análisis de los resultados de Google Forms y como se especifica dura dos días, es decir los días 16 de enero y 17 de enero.

Identificar las necesidades y expectativas del personal respecto a incentivos, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, con el fin de diseñar programas que eleven la motivación laboral y fortalezcan el clima organizacional. Inicia también en tercera fase es decir los días 16 de enero y 17 de enero.

Proponer estrategias prácticas para integrar la motivación laboral y el clima organizacional en los procesos de gestión humana, orientadas a mejorar la productividad, el

bienestar del personal y la sostenibilidad de la empresa. Inicia en cuarta fase, que tiene una duración de tres días es decir enero 18,19 y 20

Planteamiento del Problema Central

En Express Pizza se evidencian diversas problemáticas relacionadas con la gestión del talento humano, el clima organizacional y la motivación laboral, las cuales pueden estar causando afectación directamente el desempeño, la calidad del servicio y el bienestar de los colaboradores. En relación con los procesos de selección y contratación, la empresa mantiene prácticas informales, caracterizadas por la ausencia de perfiles de cargo definidos y entrevistas no estructuradas, generando desajustes entre las competencias del personal y las necesidades reales de los puestos. Asimismo, los procesos de capacitación y desarrollo del personal se realizan de manera empírica, basados en la experiencia del propietario, sin planes estructurados de inducción, entrenamiento o evaluación del desempeño. La motivación y el compromiso de los colaboradores también se están viendo comprometidos por la escasez de estrategias de incentivos, reconocimiento y desarrollo profesional, así como por la limitada autonomía en la ejecución de tareas. Además, se observa que hay alta rotación del personal donde un gran porcentaje de los empleados encuestados labora hace menos de un año que corresponde al 44.4% de ellos, el 22.2% tienen menos de seis meses en la empresa y tan solo una tercera parte del total de los encuestados están vinculados a la empresa desde hace más de un año, esto se puede verificar en la Figura 2. (Tiempo de Antigüedad en la Empresa). Estas condiciones pueden estar generando desmotivación, bajo desempeño y alta rotación del personal.

Por estas razones, este estudio se realiza para identificar y analizar las deficiencias en el clima organizacional y la motivación laboral en Express Pizza, con el fin de proponer estrategias que permitan estructurar un sistema formal de gestión del talento humano que integre selección, formación, motivación e incentivos, asegurando un entorno laboral estable y competitivo

Antecedentes

Entender qué mueve a los trabajadores en Colombia hoy no es solo un ejercicio académico, sino una necesidad de supervivencia para las MiPymes. La productividad no surge de la nada, sino que está estrechamente vinculada a los incentivos y al reconocimiento. Este análisis destaca que, en estructuras pequeñas, la gestión humana suele desarrollarse de manera informal, lo que convierte a la motivación en un factor clave para mantener la competitividad (Gamboa Sánchez et al., 2023).

Cuando se analizan contextos de trabajo físico exigente, el panorama se vuelve más complejo. El Tecnológico de Antioquia (2024) investigó a Alimentos Cárnicos S.A.S. y confirmó una premisa común en el sector: en cargos operativos, el salario no es el único factor determinante, sino que el sentido de pertenencia y los beneficios no salariales juegan un papel fundamental en la reducción de la rotación. Este hallazgo resulta especialmente relevante para Express Pizza, dado que el sector de alimentos presenta altos niveles de desgaste laboral y abandono de puestos debido a las jornadas exigentes.

En esta misma línea, Talero Chacón (2022) analizó el contexto laboral en cocinas de clubes y hoteles de Bogotá, evidenciando la presión constante y la inestabilidad contractual propias del sector gastronómico. Estos planteamientos permiten aterrizar los desafíos que enfrenta Express Pizza, donde el bienestar del equipo de cocina suele estar condicionado por el ritmo acelerado del servicio. De manera similar, Rubiano y Barco (2022) aplicaron estrategias de comunicación y mejora del clima laboral en una pizzería, demostrando que un ambiente de trabajo positivo incrementa el rendimiento, incluso en negocios de pequeña escala.

Aunque el estudio de Torres-Flórez, Arce Bonilla y Ibarguen-Mosquera (2019) se enfoca en hoteles de Villavicencio, su análisis resulta aplicable al contexto de las pizzerías, ya que ambos pertenecen al sector servicios y dependen directamente de la interacción entre el

trabajador y el cliente. En ausencia de incentivos sociales y reconocimiento, el talento humano tiende a desvincularse de la organización.

Desde una perspectiva teórica, los estudios sobre motivación laboral constituyen un referente fundamental para comprender el comportamiento y desempeño de los trabajadores en empresas del sector servicios como Express Pizza, donde la calidad del servicio y la rapidez operativa dependen del compromiso del personal. Inicialmente, la motivación fue explicada desde un enfoque económico, resaltando la importancia de los incentivos monetarios para incrementar la productividad (Taylor, 1911), aspecto que sigue siendo relevante en contextos donde el salario y los bonos influyen en la permanencia del personal.

Posteriormente, las teorías humanistas ampliaron esta visión. Maslow (1943) señaló que los trabajadores buscan satisfacer necesidades que van más allá de lo económico, como la seguridad laboral, el sentido de pertenencia y el reconocimiento, elementos que en Express Pizza se reflejan en la estabilidad del empleo, el trabajo en equipo y un clima laboral favorable. De igual forma, la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959) distingue entre factores higiénicos, como salario y condiciones laborales, y factores motivadores, como el reconocimiento, el aprendizaje y la asignación de responsabilidades, los cuales influyen directamente en la satisfacción laboral y la eficiencia del servicio.

Asimismo, McClelland (1961) explica que las necesidades de logro, afiliación y poder orientan la conducta laboral, manifestándose en empresas como Express Pizza a través del trabajo colaborativo y el cumplimiento de metas operativas. Finalmente, los enfoques contemporáneos, como la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985), resaltan la importancia de la motivación intrínseca, destacando que la autonomía, el desarrollo de habilidades y el reconocimiento personal fortalecen el compromiso organizacional y reducen la rotación del personal.

Tanto la evidencia empírica como los antecedentes teóricos coinciden en que la motivación laboral es un factor determinante para el desempeño y la permanencia del talento humano. No obstante, la mayoría de los estudios se enfocan en empresas medianas o grandes, lo que evidencia un vacío en la comprensión de estas dinámicas en microempresas del sector gastronómico, escenario en el cual se enmarca el estudio de Express Pizza.

Marco Teórico

Definición de Motivación Laboral

Según Ibán (2014), que a su vez cita a Robbins (1994) y Vroom (1964), la motivación laboral implica el esfuerzo del trabajador para cumplir las metas organizacionales y se relaciona directamente con el desempeño. Asimismo, Hersey, Blanchard y Johnson (1998), que fueron citados por Ibán (2014, p. 84) señalan que la motivación depende de expectativas futuras y favorece una acción más efectiva y la satisfacción laboral.

Inducción y Capacitación Laboral

Según Reyes (2024), la inducción es fundamental en las primeras semanas para lograr el compromiso e integración del nuevo colaborador. Este proceso reduce la ansiedad y frustración inicial (Méndez et al., 2023, p. 16), mejora la claridad de las tareas y facilita la integración social. Asimismo, la capacitación constante promueve el desarrollo de competencias y la asunción de nuevos roles dentro de la empresa (Pedroni et al., 2020, p. 8).

Los siguientes serían los mínimos pasos a seguir:

- Implementar inducciones básicas para todos los empleados nuevos: explicación de funciones y procedimientos, manejo de cocina y preparación de alimentos, normas de seguridad e higiene, presentación del equipo de trabajo y tour por lugar de trabajo.
- Capacitar continuamente “sobre la marcha”, pero con pequeñas guías o checklists para estandarizar procesos.

Transformación Digital en Empresas Gastronómicas

La transformación digital en la formación mejora el aprendizaje, el acceso a la información y reduce errores operativos. Según Cursalab (2025), la capacitación apoyada en herramientas digitales favorece la atracción de talento calificado, ya que los candidatos prefieren

organizaciones que invierten en su desarrollo profesional, lo que incrementa su motivación y compromiso. A continuación, se presentan 5 herramientas digitales:

Digitalización de Recetas y Procedimientos

La digitalización permite convertir recetas y fichas técnicas en documentos accesibles desde celulares o computadores, facilitando su consulta y actualización. Por ejemplo, el uso de carpetas en Google Drive organizadas por categorías ayuda a reducir errores en cantidades y procedimientos, sin necesidad de reimprimir material físico.

Uso de Videos Demostrativos

Los videos demostrativos facilitan el aprendizaje visual al mostrar paso a paso cómo realizar una tarea. Al grabar los procesos y compartirlos mediante enlaces, los colaboradores pueden consultarlos durante la práctica, lo que agiliza la comprensión y reduce la necesidad de explicaciones presenciales extensas.

Checklists Digitales

Los checklists digitales permiten verificar el cumplimiento de las tareas diarias y asegurar los procesos de higiene y operación. Mediante formularios digitales, se genera un registro que facilita el seguimiento, la detección de fallas y el refuerzo de la formación cuando es necesario.

Comunicación Interna Digital

La comunicación interna digital mejora la coordinación del equipo al facilitar el intercambio rápido de información sobre turnos, recetas y procedimientos, evitando confusiones y asegurando información actualizada. Según Acelera Pyme (2025, p. 9), herramientas como “Deputy” o “When I Work” permiten planificar turnos y cambios de horarios. Asimismo, la digitalización optimiza la eficiencia operativa y el clima organizacional, fomenta la autonomía,

reduce errores y reprocesos, aporta claridad en las expectativas y facilita una evaluación objetiva y motivadora del desempeño.

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral, construida a partir de la gestión de procesos, la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento del desempeño, lo cual influye en su comportamiento, actitud y rendimiento. Un clima positivo se basa en el respeto, la confianza y la cooperación, mientras que uno negativo se asocia con conflictos, desmotivación y bajo desempeño (Chiavenato, 2000, pp. 58-59).

Desde la gestión contemporánea del talento, el clima organizacional se considera un activo estratégico, especialmente en microempresas, ya que funciones claras, procesos definidos y seguridad laboral fortalecen el compromiso del colaborador (Chiavenato, 2000, p. 86). En el sector gastronómico, donde predominan la presión laboral y los horarios extensos, un ambiente de apoyo resulta clave para reducir la rotación y mejorar la productividad (Vizueta, 2015, p. 6).

Entre los factores que influyen en el clima organizacional se destacan el liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, siendo determinantes un liderazgo participativo y una comunicación clara (Chiavenato, 2009, pp. 235-237). Asimismo, las oportunidades de desarrollo y capacitación continua, como el micro-learning y las estrategias de upskilling y reskilling, fortalecen las competencias del personal, reducen el estrés laboral y favorecen la adaptación a nuevos roles, impactando positivamente el clima organizacional y la motivación laboral (Serlog, 2026).

Motivación

En la administración de empresas, comprender la motivación de los empleados es clave para lograr un buen desempeño y un ambiente laboral positivo. Las teorías motivacionales explican los factores que influyen en el esfuerzo y compromiso de los trabajadores, permitiendo a

los líderes diseñar estrategias que mejoren la motivación, la satisfacción y la productividad. A continuación, se presentan las teorías más relevantes según Padovan (2020, p. 14-49).

Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)

Maslow sostiene que la motivación surge al satisfacer necesidades organizadas desde las básicas hasta las superiores. En el ámbito laboral, la empresa puede motivar al ayudar a cubrir dichas necesidades, aunque la teoría es criticada porque no todas las personas siguen el mismo orden (Padovan, 2020, p. 14-16).

Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland)

McClelland plantea que la motivación se basa en tres necesidades inconscientes: logro, poder y afiliación, predominando una en cada persona. En el ámbito laboral, la motivación aumenta cuando las tareas se ajustan a dicha necesidad, aunque su principal limitación es la dificultad para identificarlas (Padovan, 2020, p. 17-19).

Teoría de los Dos Factores (Herzberg)

Herzberg distingue entre factores higiénicos, que previenen la insatisfacción, y factores motivadores, que generan satisfacción y motivación real. Mejorar solo los factores higiénicos no motiva, por lo que la motivación se logra al fortalecer los factores motivadores, aunque la teoría presenta limitaciones empíricas (Padovan, 2020, p. 19-22).

Teoría de la Equidad y Justicia Organizacional (Adams)

Esta teoría plantea que los empleados comparan sus aportes y recompensas con los de otros, y cuando perciben inequidad pueden reducir su esfuerzo o abandonar la organización. La justicia organizacional influye en la satisfacción y el compromiso, y se compone de las dimensiones distributiva, procedimental e interaccional, siendo clave para la motivación y el desempeño laboral (Padovan, 2020, p. 22-26).

Teoría de las Expectativas (Vroom)

La motivación depende de la percepción de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño, que este desempeño será recompensado y que las recompensas satisfarán metas personales. Las tres relaciones clave son: expectativa (esfuerzo para desempeño), instrumentalidad (desempeño para recompensa) y valencia (recompensa para meta personal). La claridad de las recompensas, la equidad y la confianza en la organización son esenciales para mantener la motivación (Padovan, 2020, p.26-29).

Teoría del Establecimiento de Metas (Locke y Latham)

La motivación aumenta cuando las metas son claras, específicas, desafiantes y con plazos definidos. Su efectividad depende del compromiso, la retroalimentación, la complejidad de la tarea y la autoeficacia, ya que las metas orientan el esfuerzo y mejoran el rendimiento organizacional (Padovan, 2020, p. 29-34).

Teoría del Reforzamiento (Skinner)

La motivación se explica por las consecuencias de la conducta, ya que los comportamientos reforzados tienden a repetirse y los castigados a disminuir. Esta teoría se centra en reforzar conductas deseables y corregir las indeseables mediante refuerzos y castigos positivos o negativos (Padovan, 2020, p. 34-36).

Modelo de Características del Puesto de Trabajo (Hackman y Oldham)

La motivación laboral aumenta cuando los puestos incluyen variedad de habilidades, identidad y significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación, ya que estas características generan significado, responsabilidad y conocimiento de los resultados, fortaleciendo la motivación y el compromiso. El modelo considera moderadores como las habilidades del empleado y el contexto laboral, y se aplica mediante estrategias como la rotación, diversificación y enriquecimiento del puesto (Padovan, 2020, p. 36-42).

En conjunto, el marco teórico no solo sustenta la investigación académica, sino que también sirve como guía práctica para la toma de decisiones en la gestión del talento humano, facilitando que las recomendaciones del diplomado tengan un impacto real y medible en la operación de Express Pizza.

Marco Legal

La gestión del talento humano, el clima organizacional, la motivación laboral y el bienestar de los trabajadores se encuentran respaldados por el marco normativo colombiano, el cual establece obligaciones claras para los empleadores en cuanto a garantizar condiciones laborales dignas, justas, seguras y saludables (Código Sustantivo del Trabajo, 1950; Ley 1010, 2006; Decreto 1072, 2015). Estas disposiciones legales constituyen la base para implementar prácticas responsables en la administración del personal, especialmente en organizaciones pequeñas como Express Pizza.

El Código Sustantivo del Trabajo establece los principios fundamentales que regulan las relaciones laborales en Colombia, tales como el respeto por la dignidad humana, la equidad, la estabilidad laboral y la claridad en las funciones asignadas (Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 2663 de 1950). Su cumplimiento contribuye a que los trabajadores perciban un entorno laboral justo y seguro, impactando positivamente su motivación, compromiso y el clima organizacional.

La Ley 1010 de 2006, orientada a prevenir y sancionar el acoso laboral, promueve entornos de trabajo basados en el respeto, la confianza y la sana convivencia (Congreso de la República de Colombia, Ley 1010 de 2006). Su aplicación contribuye a reducir conflictos y fortalecer un clima organizacional saludable.

El Decreto 1072 de 2015 regula el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), estableciendo la obligación de identificar, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la salud física y mental de los trabajadores (Decreto 1072, 2015). Entre estos riesgos se incluyen factores psicosociales, como la sobrecarga laboral, la falta de comunicación, el estilo de liderazgo y la ausencia de reconocimiento.

La Resolución 0312 de 2019 complementa este decreto al definir los estándares mínimos que deben cumplir las empresas según su tamaño y nivel de riesgo (Resolución 0312, 2019). Esta normativa exige acciones relacionadas con capacitación, participación de los trabajadores y mejora continua de las condiciones laborales.

La Resolución 2646 de 2008 establece la obligación de identificar y controlar los factores de riesgo psicosocial, considerando aspectos como relaciones laborales, liderazgo, organización del trabajo y equilibrio vida-trabajo (Resolución 2646, 2008). Su aplicación contribuye a prevenir el estrés laboral, el agotamiento y la desmotivación, fortaleciendo el bienestar y el clima organizacional.

Finalmente, la Ley 1562 de 2012, relacionada con el Sistema General de Riesgos Laborales, refuerza la responsabilidad del empleador en la prevención de riesgos que puedan afectar la salud y el bienestar de los trabajadores (Ley 1562, 2012)

En conjunto, estas normas regulan las obligaciones legales del empleador y respaldan la implementación de estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño del talento humano.

Metodología

Metodología Enfocada en Mejora del Clima Organizacional

En la actualidad la experiencia de manejo de personal es muy importante, y si hablamos para el caso de Express Pizza es un punto fundamental ya que la problemática inicial fue la creación de un sistema integral que fortaleciera procesos en el ámbito de gestión del talento humano, para evitar tanta rotación de personal y demás. Por lo que podemos concluir que la experiencia del manejo del personal cobra una gran importancia para las organizaciones y esta no es la excepción, teniendo en cuenta nuestras variables del estudio realizado, es decir la influencia del clima organizacional y su impacto en el rendimiento en el ámbito laboral, se ha percibido la necesidad de capacitación del recurso humano, procesos de selección, entrenamiento y retención, sean procesos que se manejen con gran relevancia y que el resultado permita identificar nuevas variables críticas y a la vez potenciarlas en Express Pizza.

De acuerdo con Trocoso, L. (2024), expresa que el clima organizacional es el medio en donde las diferentes personas al realizar las funciones de su trabajo diario generan percepciones que pueden ser perjudiciales o beneficiosas al grupo. Según Castillo, E. (2018), “la relación entre los tipos de liderazgo de la gerente y el clima organizacional de los trabajadores es positiva y significativa, por lo que, a mayor liderazgo, mejor clima organizacional”.

Para Brito, C. (2020), “la gerencia debe garantizar los recursos necesarios para construir y mantener el clima organizacional más adecuado, que facilite el óptimo desempeño de los colaboradores” (p. 148).

Cuartas, S., y Valencia, A. (2021), por su parte, manifiestan que “fomentar la participación ciudadana, propicia el empoderamiento social, que asegura la participación de la población”. Podemos analizar y debatir de clima organizacional y cómo influye en los logros a nivel laboral, estos permiten analizar las incidencias del clima organizacional que influyendo

directamente en las actitudes y en la conducta de los individuos en su entorno y fuera de trabajo, lo cual repercute en su desempeño laboral.

De esta manera, este análisis de revisión de varios autores podemos sustentar que el clima organizacional se debe garantizar en las organizaciones, negocios y demás, y que, al adoptar el enfoque científico como el cimiento fundamental en este estudio, se puede cumplir con el objetivo de alcanzar un conocimiento más profundo del concepto de clima organizacional y como su gestión lograría impactar de manera positiva en Express Pizza.

Fases del Proyecto: Mejoramiento del Clima Organizacional – Express Pizza

Fase 1. Planeación y Sensibilización

Objetivo de la Fase

Preparar el proyecto y generar confianza en los colaboradores para asegurar la participación de todos los colaboradores.

Actividades

- Reunión (llamada) inicial con la gerencia de Express Pizza para presentar el objetivo del proyecto, definición de cronograma y adaptación final de los instrumentos (encuesta digital).
- Responsables: Gerente y estudiante Diplomado en Gerencia de Talento humano.

Producto Esperado

Acta de inicio del proyecto, Cronograma aprobado, realización de encuesta.

Fase 2. Diagnóstico del Clima Organizacional

Objetivo de la Fase

Identificar la percepción real de los colaboradores sobre el clima laboral.

Actividades

- Aplicación de la encuesta en Google Forms de clima organizacional a los trabajadores operativos.
- Registro y organización de la información recolectada.
- Duración Estimada: 1 día.
- Responsables: Estudiantes.

Producto Esperado

Encuestas diligenciadas.

Fase 3. Análisis e Interpretación de Resultados**Objetivo de la Fase**

Analizar la información para identificar fortalezas, debilidades y necesidades prioritarias.

Actividades

- Tabulación de datos cuantitativos (promedios).
- Análisis de respuestas cualitativas y agrupar por categorías.
- Análisis por dimensiones.
 - Comunicación.
 - Liderazgo.
 - Trabajo en equipo.
 - Motivación.
 - Condiciones laborales.
- Elaboración de un diagnóstico del clima organizacional.
- Duración Estimada: 2 días

- Responsables: Administrador más estudiante de diplomado en gerencia del talento humano

Producto Esperado

- Informe diagnóstico del clima organizacional.
- Identificación de factores críticos y oportunidades de mejora.

Fase 4. Diseño del Plan de Mejora del Clima Organizacional

Objetivo de la Fase

Proponer acciones realistas y de bajo costo que mejoren el ambiente laboral.

Actividades

- Definición de objetivos de mejora por cada dimensión crítica.
- Duración Estimada: 3 días
- Responsables: Administrador más estudiante de diplomado en gerencia del talento humano

Producto Esperado

Plan de mejora del clima organizacional.

Fase 5. Socialización e Implementación Inicial

Objetivo de la Fase

Dar a conocer los resultados y poner en marcha las primeras acciones de mejora.

Actividades de la Fase

- Socialización de resultados del diagnóstico de clima organizacional.
- Presentación del plan de mejora a colaboradores y jefatura.
- Implementación inicial de acciones prioritarias.
- Seguimiento básico a la ejecución de las acciones.

- Responsables: Administrador más estudiante de diplomado en gerencia del talento humano

Producto Esperado

Documento enviado a gerente con acciones de mejora para ejecución, colaboradores informados y comprometidos.

Resultados Esperados de las 5 Fases

Al realizar estas fases del desarrollo metodológico se espera como resultados mejora en la comunicación interna, mayor motivación y compromiso del personal, reducción de rotación del personal y conflictos entre compañeros por diferencias laborales, fortalecimiento del clima organizacional, apoyo a la sostenibilidad económica del restaurante que no es un secreto como objetivo final ya que si este factor se mantiene y aumenta es como la empresa puede continuar en funcionamiento.

Desarrollo de Metodología – Fases del Proyecto de Mejora en Clima Organizacional

Fase 1. Planeación y Sensibilización

Objetivo

Mejorar el clima organizacional de la Pizzería Express Pizza mediante el diagnóstico, análisis e implementación de estrategias de intervención en la gestión del talento humano, por medio de una encuesta realizada a los trabajadores orientadas a fortalecer la comunicación interna, el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo y el bienestar laboral, con el fin de incrementar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores.

La socialización del proyecto y la aprobación de la aplicación de la encuesta se evidencian en el Anexo A.

Cronograma Socializado

Tabla 2

Cronograma socializado. Metodología.

Fase	Actividad	Responsable	Duración	Fecha estimada
Fase 1	Socialización del proyecto Diseño, Definición de tipo de encuesta (mixta)	Gerencia / Estudiante dip. Talento humano	1 día	15 enero
Fase 2	Aplicación de encuestas a empleados operativos	Estudiante dip. Talento humano	1 día	16 enero
Fase 3	Análisis de resultados	Estudiante dip. Talento humano	2 días	16 y 17 enero
Fase 4	Diseño del plan de mejora	Estudiante dip. Talento humano	3 días	18, 19 y 20 enero
Fase 5	Socialización de resultados y plan de acción	Gerencia / Estudiante dip. Talento humano	1 día	21 enero
Fase 6	Implementación de acciones de mejora	Todas las áreas	1–3 meses	Meses 2 y 3

Nota: La tabla muestra el cronograma del proyecto, detallando las fases, actividades, responsables, duración y fechas estimadas, desde la socialización inicial hasta la implementación de las acciones de mejora. Autoría Propia

Fase 2. Diagnóstico del Clima Organizacional

Enfoque y Tipo de Estudio

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto. Se incorpora un componente cuantitativo de tipo descriptivo, con el fin de medir y analizar tendencias generales a partir de escalas de valoración. También se incorpora un componente cualitativo, dado que busca comprender las percepciones, experiencias y opiniones de los colaboradores de la pizzería Express Pizza frente al clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral.

El estudio es de carácter descriptivo, ya que permite identificar y analizar las condiciones actuales del clima organizacional sin manipular variables, centrándose en la observación y el análisis de la realidad organizacional.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores operativos de la pizzería Express Pizza, ubicada en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. La muestra estuvo integrada por nueve (9) colaboradores, seleccionados mediante muestreo intencional, priorizando las áreas con mayor impacto en la operación y con mayores niveles de rotación de personal.

La distribución de la muestra fue la siguiente: área de cocina (5 colaboradores), domiciliarios (2 colaboradores), cajera (1 colaboradora) y mesera (1 colaboradora). El área de cocina fue considerada un foco clave de análisis debido a su alta carga operativa y rotación histórica.

Diseño del Instrumento de Recolección de Información

Para la recolección de la información se diseñó y aplicó una encuesta mixta, estructurada y estandarizada, compuesta por preguntas cerradas y abiertas. El instrumento se elaboró con base en las dimensiones teóricas del clima organizacional propuestas por diversos autores en el campo de la gestión del talento humano.

La encuesta incluyó:

- Preguntas sociodemográficas, orientadas a caracterizar a los participantes (área de trabajo, antigüedad y tipo de jornada).
- Preguntas cerradas, organizadas en siete dimensiones: comunicación, liderazgo y supervisión, trabajo en equipo, motivación y reconocimiento, condiciones de trabajo, desarrollo y capacitación, y satisfacción laboral.

- Preguntas abiertas, destinadas a identificar percepciones, problemáticas y sugerencias de mejora desde la perspectiva de los colaboradores.

Las preguntas cerradas se estructuraron bajo una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”, lo que permitió cuantificar el nivel de percepción de los colaboradores frente a cada dimensión evaluada.

El formato completo del instrumento aplicado se presenta en el Anexo B.

Aplicación del Instrumento en Campo

La aplicación de la encuesta se realizó de manera directa y voluntaria, garantizando la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos para fines académicos.

Previamente, se llevó a cabo una socialización del proyecto con la gerencia y los colaboradores, con el fin de explicar los objetivos del estudio, la metodología y el cronograma de actividades.

La encuesta fue aplicada durante la jornada laboral, en un periodo aproximado de un (1) día, utilizando la herramienta digital Google Forms, lo cual facilitó el registro, almacenamiento y posterior análisis de la información recolectada. Se contó con el consentimiento informado de los participantes, quienes respondieron de manera libre y sin presión externa.

Las evidencias de la aplicación del instrumento, así como los resultados obtenidos, se encuentran consignadas en los Anexos C y G.

Procedimiento de Análisis de la Información

El análisis de la información se desarrolló en dos etapas, de acuerdo con la naturaleza de los datos recolectados:

- Análisis cuantitativo:

Las respuestas a las preguntas cerradas fueron tabuladas y organizadas por dimensiones.

Posteriormente, se calcularon promedios aritméticos para cada afirmación, lo que permitió

identificar fortalezas, debilidades y aspectos neutrales del clima organizacional. Los resultados se interpretaron de acuerdo con rangos de valoración previamente definidos y se representaron mediante tablas y figuras.

- **Análisis cualitativo:**

Las respuestas a las preguntas abiertas fueron analizadas mediante la técnica de análisis temático, la cual consistió en la identificación de patrones recurrentes en los discursos de los colaboradores. Para este proceso se realizó una codificación abierta, asignando palabras clave a cada respuesta y clasificándolas en categorías de tipo positivo, negativo o neutral.

Posteriormente, se agruparon los temas principales con el fin de complementar y profundizar los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo.

Este proceso permitió comprender de manera integral las percepciones de los colaboradores y sustentar el diagnóstico del clima organizacional.

Limitaciones del Estudio

Entre las principales limitaciones del estudio se identifican el tamaño reducido de la muestra, propio de una microempresa, lo cual impide la generalización de los resultados a otras organizaciones del sector. Asimismo, al realizar un enfoque cualitativo, los resultados están sujetos a la subjetividad de las percepciones de los participantes, influenciadas por sus experiencias personales y el contexto laboral inmediato.

No obstante, estas limitaciones no restan validez al estudio, ya que el objetivo principal es comprender la realidad organizacional de Express Pizza y proponer acciones de mejora contextualizadas y viables para la empresa.

El enlace de la encuesta en Google Forms es el siguiente:

<https://forms.gle/5uiH35H4SVG5Lf4r9>

Fase 3. Análisis e Interpretación de Resultados

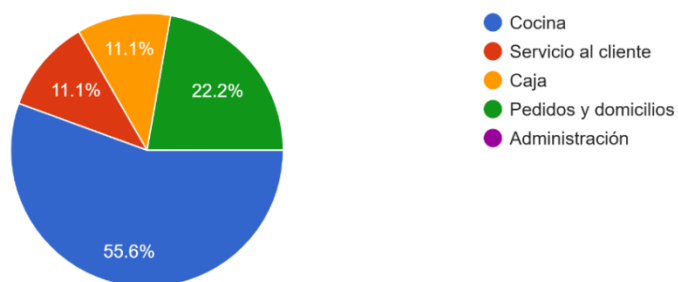
Caracterización de la Muestra

Inicialmente las preguntas fueron de conocimiento como nombre, área en la que trabajan, tiempo que lleva en el cargo y la jornada laboral. La encuesta de clima organizacional fue aplicada a una muestra de 9 empleados de la pizzería Express Pizza, seleccionados mediante muestreo intencional, teniendo en cuenta las áreas con mayor impacto en la operación y rotación de personal.

Figura 1

Muestra área de trabajo al que pertenece

A que área de trabajo pertenece?
9 respuestas



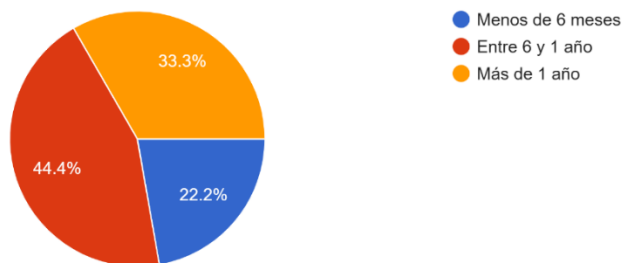
Nota: Autoría propia

El área de cocina concentra el mayor número de participantes, debido a que es el área donde históricamente se ha evidenciado mayor rotación de personal, lo cual la convierte en un foco clave de análisis para el mejoramiento del clima organizacional.

Figura 2

Tiempo de antigüedad en la empresa

Marque el tiempo de antigüedad en la empresa
9 respuestas



Nota: Autoría propia

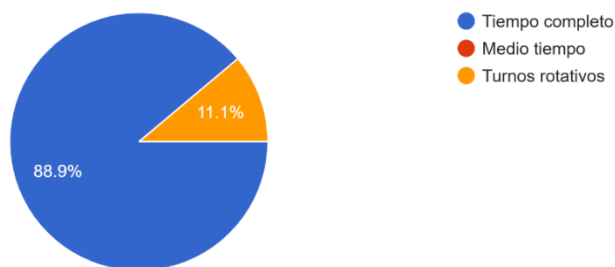
En cuanto a la antigüedad del personal del área de cocina, se identificó lo siguiente:

- 1 cocinera con menos de 6 meses de antigüedad.
- 2 cocineras con antigüedad entre 6 meses y 1 año.
- 2 cocineras con más de 1 año de permanencia en la organización.

Figura 3

Tiempo de jornada laboral

Indique el tiempo de jornada que labora
9 respuestas



Nota: Autoría propia

Adicionalmente, todas las colaboradoras del área de cocina manifestaron contar con turnos completos, lo que permite analizar el clima laboral desde condiciones homogéneas en cuanto a jornada de trabajo.

Escala de Valoración Utilizada

Para la medición de las percepciones de los colaboradores, se utilizó una escala tipo Likert, definida de la siguiente manera:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Esta escala permitió identificar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los trabajadores frente a diferentes dimensiones del clima organizacional, tales como liderazgo, comunicación, condiciones laborales, trabajo en equipo, reconocimiento y bienestar.

Valoración

- Promedios entre 4 y 5: Indican una percepción positiva del clima organizacional y representan fortalezas de la organización.
- Promedios cercanos a 3: Reflejan neutralidad o ambigüedad, lo que sugiere aspectos que requieren revisión o mejora.
- Promedios entre 1 y 2: Evidencian insatisfacción, siendo factores críticos que pueden estar influyendo en la rotación del personal, especialmente en el área de cocina.

Tabulación de Datos Cuantitativos, Análisis por Dimensiones y Diagnostico.

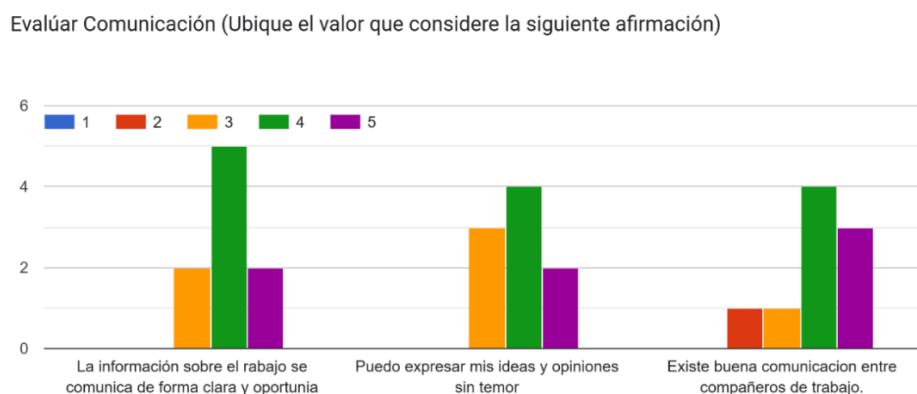
El análisis del clima organizacional en Express Pizza permite ir más allá de la simple descripción de los resultados obtenidos en las encuestas, evidenciando cómo las percepciones de los colaboradores inciden directamente en el desempeño organizacional, la productividad y la sostenibilidad del negocio. Al tratarse de una empresa del sector gastronómico, donde la

operación depende en gran medida del trabajo coordinado, la motivación del personal y la calidad del servicio, el clima organizacional se convierte en un factor estratégico.

Dimensión: Comunicación

Figura 4

Dimensión: Comunicación



Nota: Autoría propia

Se realiza el promedio por cada afirmación:

- Afirmación 1: “La información sobre el trabajo se comunica de forma clara y oportuna”
 - Promedio: $(2 \times 3 + 5 \times 4 + 2 \times 5) / 9 = 36 / 9 = 4.0$
- Afirmación 2: “Puedo expresar mis ideas y opiniones sin temor”
 - Promedio: $(3 \times 3 + 4 \times 4 + 2 \times 5) / 9 = 35 / 9 = 3.9$
- Afirmación 3: “Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo”
 - Promedio: $(1 \times 2 + 1 \times 3 + 4 \times 4 + 3 \times 5) / 9 = 36 / 9 = 4.0$

Análisis interpretativo por dimensión

El análisis y el diagnóstico revelan lo siguiente: los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva de la comunicación en Express Pizza, con promedios cercanos a 4.0, lo

que indica que los colaboradores consideran adecuada la transmisión de la información y la interacción entre compañeros. Esta dimensión se constituye como una fortaleza del clima organizacional, ya que facilita la ejecución de las tareas y el trabajo en equipo.

No obstante, la presencia de valoraciones neutrales y algunas negativas evidencia oportunidades de mejora, especialmente en aspectos relacionados con la confianza, la comunicación horizontal y el manejo de conflictos. Algunos colaboradores manifiestan reservas al momento de expresar sus ideas, lo que puede reflejar inseguridad o experiencias previas poco favorables. Asimismo, se identifican posibles tensiones interpersonales, particularmente relevantes en el área de cocina debido a la alta carga operativa.

En este sentido, se hace necesario fortalecer espacios de comunicación abierta y participativa, implementar mecanismos formales de retroalimentación y promover la capacitación en comunicación asertiva y manejo de conflictos. Estas acciones permitirán intervenir de manera preventiva, evitando el desgaste laboral y la rotación de personal, y consolidando una comunicación interna más efectiva y sostenible.

Los resultados del diagnóstico muestran que la comunicación interna es percibida como relativamente positiva; sin embargo, se identifica una fuerte dependencia de la comunicación informal y verbal, con escasa estructuración de canales formales. Esta situación sugiere que, aunque la información circula, no siempre lo hace de manera clara, oportuna y homogénea entre todos los colaboradores.

Desde una perspectiva interpretativa, esta forma de comunicación puede generar inconsistencias en la ejecución de los procesos operativos, errores en la preparación de pedidos y dificultades en la coordinación de turnos. En términos de desempeño organizacional, estas fallas afectan la eficiencia del trabajo diario y aumentan la probabilidad de reprocesos. Asimismo, una

comunicación poco sistematizada impacta negativamente en la productividad, al generar pérdidas de tiempo y confusión en las tareas asignadas.

A largo plazo, si esta situación no se corrige, puede comprometer la sostenibilidad del negocio, ya que la calidad del servicio al cliente se ve directamente influenciada por la claridad con la que el personal comprende sus funciones y responsabilidades.

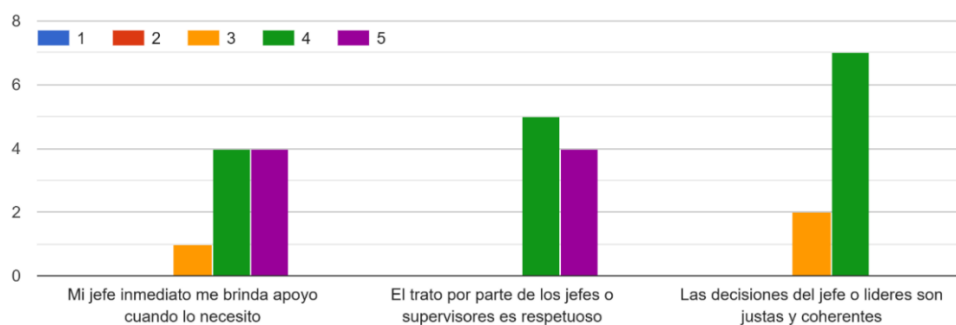
Dimensión: Liderazgo y Supervisión

La dimensión Liderazgo y Supervisión evalúa la percepción de los colaboradores frente al estilo de dirección, el apoyo recibido por parte de los jefes inmediatos, la equidad en la toma de decisiones y la calidad del trato interpersonal. Esta dimensión es determinante para el clima organizacional, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la permanencia del talento humano. (Robbins & Judge, 2018, p. 385).

Figura 5

Dimensión: liderazgo y supervisión

Evaluar liderazgo y supervisión (Ubique el valor que considere la siguiente afirmación)



Nota: Autoría propia

Se realiza el promedio por cada afirmación:

- Afirmación 1: “Mi jefe inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito”

- Promedio: $(1 \times 3 + 4 \times 4 + 4 \times 5) / 9 = 39 / 9 \approx 4.3$
- Afirmación 2: “El trato por parte de los jefes o supervisores es respetuoso”
 - Promedio: $(5 \times 4 + 4 \times 5) / 9 = 40 / 9 \approx 4.4$
- Afirmación 3: “Las decisiones del jefe o líderes son justas y coherentes”
 - Promedio: $(2 \times 3 + 7 \times 4) / 9 = 34 / 9 \approx 3.8$

Análisis interpretativo por dimensión

El análisis y el diagnóstico revelan lo siguiente: los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva del liderazgo y la supervisión, con promedios entre 3.8 y 4.4, lo que evidencia un estilo de liderazgo cercano, respetuoso y orientado al apoyo de los colaboradores, fortaleciendo el clima organizacional.

Se destaca el alto nivel de apoyo brindado por los jefes inmediatos, así como un trato respetuoso y adecuado hacia los colaboradores. El liderazgo es percibido como accesible y cercano, lo que facilita la comunicación, el acompañamiento en las tareas y la generación de un ambiente laboral positivo, reflejado en la predominancia de valoraciones altas (4 y 5).

La presencia de valoraciones neutrales en relación con la justicia y coherencia de las decisiones evidencia falta de unanimidad en la percepción de equidad, lo que puede generar dudas, percepciones de favoritismo y una disminución de la confianza hacia los superiores. Asimismo, se identifica la necesidad de mejorar la claridad en la comunicación de las decisiones organizacionales.

El análisis de la dimensión de liderazgo evidencia una percepción moderada del estilo de dirección en Express Pizza, caracterizado por un enfoque principalmente operativo y orientado al control de tareas. Si bien los colaboradores reconocen la figura de autoridad, se identifican debilidades claras en el acompañamiento, la retroalimentación y la motivación del equipo.

Desde una perspectiva interpretativa, este tipo de liderazgo impacta directamente el desempeño organizacional, ya que la falta de orientación y apoyo reduce el compromiso del personal con los objetivos del negocio. En la operación diaria, esto se traduce en cumplimiento mínimo de funciones, escasa iniciativa para resolver problemas y menor cuidado en la calidad del servicio al cliente.

En términos de productividad, un liderazgo poco participativo limita la eficiencia del equipo, aumenta la dependencia de la supervisión constante y reduce la capacidad de respuesta ante situaciones de alta demanda. Esto genera retrasos en los procesos, errores operativos y un uso ineficiente del recurso humano.

Asimismo, la ausencia de prácticas motivacionales incrementa la rotación del personal, obligando a la empresa a asumir costos recurrentes de selección y capacitación. Esta situación afecta la continuidad operativa y representa un riesgo para la sostenibilidad de Express Pizza, al debilitar la estabilidad del equipo de trabajo y la consistencia en la calidad del servicio.

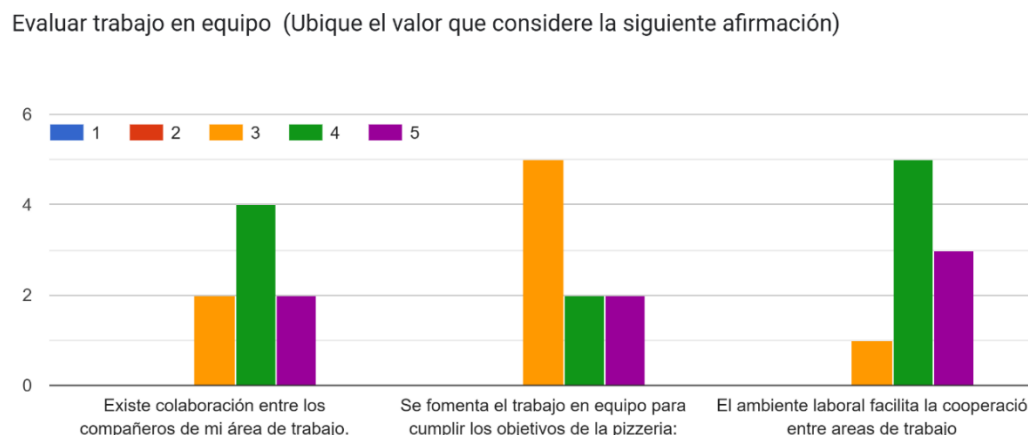
Se requiere fortalecer la transparencia en la toma de decisiones, explicando de manera clara los criterios y fundamentos utilizados. Además, es necesario promover habilidades de liderazgo participativo, así como crear espacios de retroalimentación y diálogo que fortalezcan la confianza, permitan conocer las expectativas personales y profesionales de los colaboradores y consoliden relaciones laborales más sólidas.

Dimensión: Trabajo en Equipo

La dimensión trabajo en equipo evalúa el nivel de colaboración, cooperación y apoyo mutuo entre los colaboradores, tanto dentro de las áreas de trabajo como entre ellas. En organizaciones del sector gastronómico, el trabajo en equipo es un factor crítico para garantizar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y un ambiente acogedor entre los compañeros de trabajo y hacia los líderes. (Robbins & Judge, 2018, p.323).

Figura 6

Dimensión trabajo en equipo



Nota: Autoría propia

Se realiza el promedio por cada afirmación:

- Afirmación 1: “Existe colaboración entre los compañeros de mi área de trabajo”
 - Promedio (sobre 8 respuestas): $(2 \times 3 + 4 \times 4 + 2 \times 5) / 8 = 32 / 8 = 4.0$
- Afirmación 2: “Se fomenta el trabajo en equipo para cumplir los objetivos de la pizzería”:
 - Promedio: $(5 \times 3 + 2 \times 4 + 2 \times 5) / 9 = 33 / 9 \approx 3.7$
- Afirmación 3: “El ambiente laboral facilita la cooperación entre áreas de trabajo”
 - Promedio: $(1 \times 3 + 5 \times 4 + 3 \times 5) / 9 = 38 / 9 \approx 4.2$

Análisis interpretativo por dimensión

El análisis y el diagnóstico revelan lo siguiente: los resultados evidencian una percepción favorable del trabajo en equipo, reflejando una adecuada colaboración entre los colaboradores y una disposición favorable para apoyarse en el desarrollo de las tareas diarias, lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos operativos.

Se destaca la cooperación entre compañeros, la disposición para brindar apoyo cuando es necesario y la coordinación en las actividades laborales. El trabajo conjunto favorece un ambiente de compañerismo y facilita la resolución de situaciones propias de la operación diaria, especialmente en áreas de alta demanda.

La presencia de valoraciones neutrales indica que, en algunos casos, el trabajo en equipo no se percibe de manera homogénea, lo que puede estar asociado a cargas laborales elevadas, diferencias en los ritmos de trabajo o conflictos puntuales no gestionados de forma estructurada.

Los resultados asociados a las relaciones interpersonales evidencian un ambiente laboral cordial, pero con debilidades claras en el trabajo colaborativo. Aunque no se presentan conflictos abiertos, la falta de cooperación activa entre los colaboradores limita la eficiencia del equipo de trabajo en Express Pizza.

Desde el análisis interpretativo, esta situación impacta directamente el desempeño organizacional, ya que en momentos de alta demanda la ausencia de coordinación genera desorganización operativa. Esto se traduce en acumulación de tareas en ciertos colaboradores, retrasos en la atención al cliente y aumento en los errores durante la preparación y entrega de pedidos.

En términos de productividad, la baja colaboración provoca un uso ineficiente del recurso humano, incrementa el cansancio del personal y reduce la capacidad de respuesta del equipo. Esta situación afecta la calidad del servicio y la experiencia del cliente, elementos clave para la competitividad del negocio.

Se hace necesario fortalecer estrategias que promuevan la integración del equipo, la distribución equitativa de las tareas y la comunicación efectiva entre los colaboradores. Asimismo, resulta pertinente generar espacios de retroalimentación y actividades que refuercen la cohesión grupal, contribuyendo a un ambiente laboral más colaborativo y sostenible.

Si no se fortalecen las relaciones de trabajo colaborativo, Express Pizza enfrenta el riesgo de mantener un servicio inconsistente, aumentar el desgaste del personal y perder estabilidad operativa, lo cual compromete la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo.

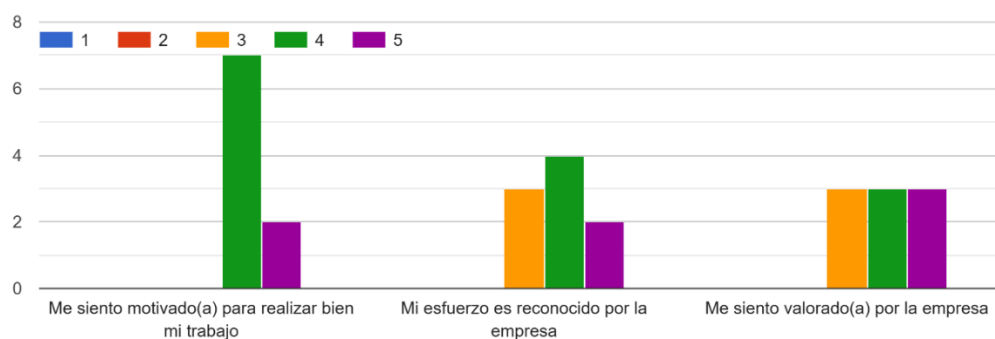
Dimensión: Motivación y Reconocimiento

La dimensión Motivación y Reconocimiento evalúa el nivel de energía, compromiso y satisfacción emocional de los colaboradores frente a su trabajo, así como la percepción del reconocimiento recibido por parte de la empresa. Esta dimensión es fundamental, ya que influye directamente en el desempeño, la productividad y la permanencia del talento humano. (Herzberg et al., 1959).

Figura 7

Dimensión: motivación y reconocimiento

Evaluar motivación y reconocimiento (Ubique el valor que considere la siguiente afirmación)



Nota: Autoría propia

Se realiza el promedio por cada afirmación:

- Afirmación 1: “Me siento motivado para realizar bien mi trabajo”
 - Promedio: $(7 \times 4 + 2 \times 5) / 9 = 38/9 \approx 4.2$
- Afirmación 2: “Mi esfuerzo es reconocido por la empresa”

- Promedio: $(3 \times 3 + 4 \times 4 + 2 \times 5) / 9 = 35/9 \approx 3.9$
- Afirmación 3: “Me siento valorado por la empresa”
 - Promedio: $(3 \times 3 + 3 \times 4 + 3 \times 5) / 9 = 36/9 = 4.0$

Análisis interpretativo por dimensión

El análisis y el diagnóstico revelan lo siguiente: los resultados evidencian que la dimensión de Motivación y Reconocimiento presenta una percepción positiva - neutral en Express Pizza, con promedios entre 3.9 y 4.0, lo que indica que los colaboradores se sienten motivados para desempeñar adecuadamente sus funciones, pero no perciben un reconocimiento claro por su esfuerzo y desempeño. Este hallazgo es crítico, ya que la falta de reconocimiento se traduce directamente en una baja disposición a esforzarse más allá de lo mínimo requerido.

Se identifican oportunidades de mejora relacionadas con el reconocimiento del esfuerzo, dado que una proporción significativa de respuestas neutrales refleja la ausencia de mecanismos formales y visibles de reconocimiento. Esta situación genera que la valoración del desempeño dependa principalmente del esfuerzo individual y no de políticas organizacionales claramente definidas, lo que puede limitar la consolidación del compromiso organizacional.

Desde una perspectiva interpretativa, esta situación impacta de forma concreta en el desempeño organizacional, ya que la desmotivación reduce la iniciativa del personal, el compromiso con la calidad del servicio y la responsabilidad en la ejecución de las tareas. En la operación diaria de Express Pizza, esto puede reflejarse en menor rapidez en la atención, errores en los pedidos y una experiencia menos satisfactoria para el cliente.

En términos de productividad, la ausencia de reconocimiento disminuye el rendimiento individual y colectivo, generando un uso menos eficiente del tiempo y los recursos disponibles. Además, esta situación incrementa la probabilidad de ausentismo y rotación del personal, lo que

implica mayores costos de selección y capacitación, afectando directamente la sostenibilidad del negocio.

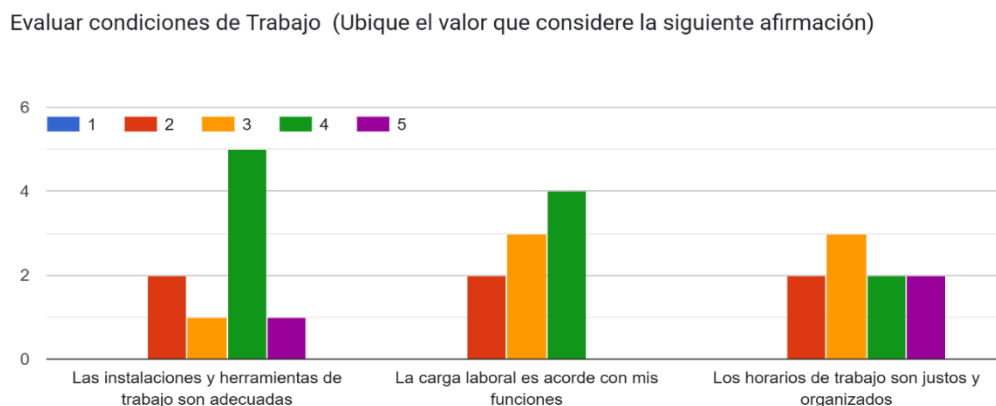
En un sector donde la experiencia del colaborador influye directamente en la satisfacción del cliente, la falta de estrategias de motivación y reconocimiento representa un riesgo operativo y competitivo para Express Pizza, al debilitar la estabilidad del equipo de trabajo y la continuidad en la calidad del servicio.

Dimensión: Condiciones de Trabajo

La dimensión Condiciones de Trabajo evalúa la percepción de los colaboradores frente a los recursos físicos, la carga laboral y la organización de los horarios. Este factor es especialmente relevante en el sector gastronómico, donde las condiciones operativas influyen directamente en el desempeño, el bienestar y la rotación del personal. (Chiavenato, 2009).

Figura 8

Dimensión: condiciones de trabajo



Nota: Autoría propia

Se realiza el promedio por cada afirmación:

- Afirmación 1: “Las instalaciones y herramientas de trabajo son adecuadas”

- Promedio: $(2 \times 2 + 1 \times 3 + 5 \times 4 + 1 \times 5) / 9 = 32/9 \approx 3.6$
- Afirmación 2: “La carga laboral es acorde con mis funciones”
 - Promedio: $(2 \times 2 + 3 \times 3 + 4 \times 4) / 9 = 29/9 \approx 3.2$
- Afirmación 3: “Los horarios de trabajo son justos y organizados”
 - Promedio: $(2 \times 2 + 3 \times 3 + 2 \times 4 + 2 \times 5) / 9 = 31/9 \approx 3.4$

Análisis interpretativo por dimensión

El análisis y el diagnóstico revelan lo siguiente: los resultados evidencian que la dimensión Condiciones de Trabajo presenta una percepción media, con promedios entre 3.2 y 3.6, lo que indica que las condiciones actuales permiten el desarrollo del trabajo, pero no son percibidas como plenamente satisfactorias por todos los colaboradores. La presencia de valoraciones negativas (2) y neutrales (3) sugiere la existencia de brechas operativas, particularmente en la carga laboral, condiciones como el calor que afecta a los trabajadores y la organización de los horarios.

Se identifica una percepción de sobrecarga laboral en algunos colaboradores, junto con inconformidad parcial frente a la organización y equidad de los horarios. Aunque las condiciones de trabajo son aceptables, no alcanzan un nivel óptimo, lo que puede generar desgaste físico y emocional en el personal.

Es necesario revisar la distribución de funciones y cargas laborales, especialmente durante las horas pico, así como optimizar la planificación de horarios para garantizar equidad y descanso adecuado. De igual manera, se recomienda evaluar periódicamente las condiciones físicas y las herramientas de trabajo. Un aspecto crítico por intervenir es la alta temperatura en la cocina, por lo que se sugiere mejorar los sistemas de ventilación, considerando que el contraste térmico al

salir en horas nocturnas, en una ciudad como Cartago (Valle del Cauca), puede afectar la salud de los colaboradores y el adecuado desarrollo de la jornada laboral.

Se identifican debilidades específicas en la organización de turnos, la distribución de la carga laboral y la disponibilidad de recursos para la ejecución de las tareas en Express Pizza. Estas condiciones representan un factor crítico para el desempeño operativo del negocio.

Desde una perspectiva interpretativa, la inadecuada organización de los turnos y la sobrecarga laboral generan fatiga física y mental en los colaboradores, lo que se traduce directamente en disminución del rendimiento, mayor lentitud en la atención al cliente y aumento de errores en los procesos operativos, como la preparación de pedidos y el manejo del servicio.

En términos de productividad, estas condiciones provocan un uso ineficiente del tiempo y del recurso humano, incrementan los reprocesos y afectan la calidad del servicio. Asimismo, la falta de recursos adecuados para el desarrollo de las tareas limita la capacidad del personal para cumplir con los estándares operativos esperados.

Si estas condiciones no se corrigen, Express Pizza enfrenta un mayor riesgo de ausentismo, rotación del personal y deterioro de la continuidad operativa, lo cual compromete directamente la estabilidad y sostenibilidad del negocio en el mediano plazo.

Como oportunidades de mejora, se propone rediseñar los turnos y la distribución de tareas, implementar pausas activas y acciones de bienestar laboral, así como invertir de manera progresiva en la mejora de las herramientas de trabajo y la infraestructura, con el fin de fortalecer las condiciones laborales y prevenir el agotamiento del talento humano.

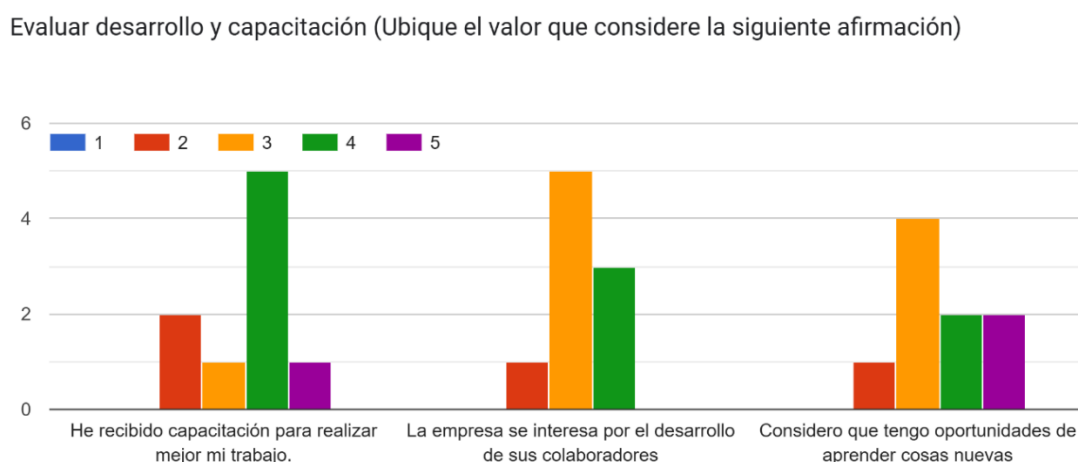
Dimensión: Desarrollo y Capacitación

La dimensión Desarrollo y Capacitación permite identificar la percepción de los colaboradores frente a las oportunidades de formación, aprendizaje continuo y el interés de la

empresa por fortalecer sus competencias laborales. Esta dimensión es clave, especialmente en organizaciones del sector gastronómico, donde la capacitación incide directamente en el desempeño, la calidad del servicio y la permanencia del talento humano. (Chiavenato, 2017).

Figura 9

Dimensión: desarrollo y capacitación



Nota: Autoría propia

Se realiza el promedio por cada afirmación:

- Afirmación 1: “He recibido capacitación para realizar mejor mi trabajo”
 - Promedio: $(2 \times 2 + 1 \times 3 + 5 \times 4 + 1 \times 5) / 9 = 32 / 9 \approx 3.6$
- Afirmación 2: “La empresa se interesa por el desarrollo de sus colaboradores”
 - Promedio: $(1 \times 2 + 5 \times 3 + 3 \times 4) / 9 = 29 / 9 \approx 3.2$
- Afirmación 3: “Considero que tengo oportunidades de aprender cosas nuevas”
 - Promedio: $(1 \times 2 + 4 \times 3 + 2 \times 4 + 2 \times 5) / 9 = 32 / 9 \approx 3.6$

Análisis interpretativo por dimensión

El análisis y el diagnóstico revelan lo siguiente: los resultados obtenidos evidencian que la dimensión de desarrollo y capacitación presenta una percepción moderada, con promedios que

oscilan entre 3.2 y 3.6, lo cual indica que los colaboradores no perciben de forma contundente a la capacitación y el desarrollo como una fortaleza consolidada dentro de la organización.

La alta presencia de valoraciones neutrales (3) sugiere una percepción de insuficiencia o informalidad en las acciones de capacitación, así como una falta de claridad frente a las oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

Los resultados obtenidos en la dimensión de desarrollo y capacitación evidencian una percepción limitada por parte de los colaboradores, lo que indica que no se identifican oportunidades claras de aprendizaje, crecimiento o fortalecimiento de competencias dentro de Express Pizza. Este hallazgo es relevante, ya que refleja la ausencia de una estrategia estructurada orientada al desarrollo del talento humano.

Desde el análisis interpretativo, esta situación impacta directamente en el desempeño organizacional, dado que la falta de capacitación limita las habilidades técnicas y operativas del personal. En la práctica, esto se traduce en errores recurrentes en los procesos, menor eficiencia en la preparación de productos y dificultades para adaptarse a cambios en los procedimientos o a momentos de alta demanda.

En términos de productividad, la ausencia de procesos de capacitación reduce la capacidad del personal para ejecutar sus funciones de manera ágil y estandarizada, lo que genera reprocesos, pérdida de tiempo y uso ineficiente de los recursos. Un colaborador que no recibe formación adecuada requiere mayor supervisión y presenta un rendimiento inferior al esperado.

Asimismo, la falta de oportunidades de desarrollo profesional afecta la motivación y el compromiso del personal, incrementando el riesgo de rotación. Esta situación representa un impacto directo en la sostenibilidad del negocio, ya que la constante vinculación y entrenamiento informal de nuevo personal genera costos adicionales y afecta la continuidad operativa y la calidad del servicio al cliente.

En un sector altamente competitivo como el gastronómico, donde la calidad del servicio y la rapidez operativa son factores clave, la ausencia de estrategias de desarrollo y capacitación debilita la capacidad de Express Pizza para mantener estándares consistentes, innovar en sus procesos y asegurar la estabilidad del equipo de trabajo en el mediano y largo plazo.

Se hace necesario diseñar e implementar un plan formal de capacitación alineado con las necesidades del negocio y del talento humano, así como establecer procesos de inducción, entrenamiento y reentrenamiento, especialmente en el área de cocina donde la rotación es mayor. Asimismo, se recomienda fortalecer la comunicación interna sobre las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, con el fin de mejorar la percepción de crecimiento y proyección dentro de la organización.

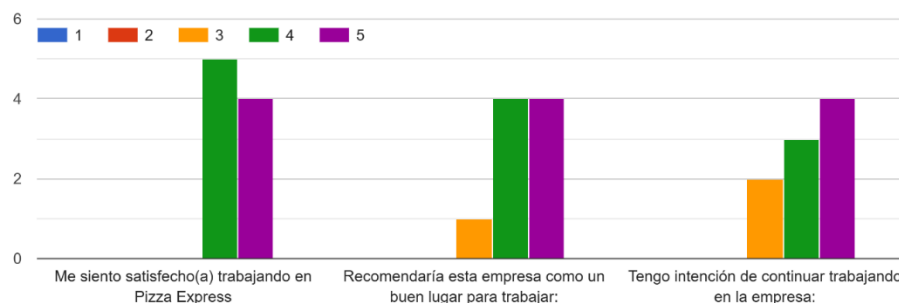
Dimensión: Satisfacción Laboral

La dimensión Satisfacción Laboral evalúa el grado en que los colaboradores se sienten conformes con su trabajo, su sentido de pertenencia hacia la organización y su intención de permanencia. Esta dimensión es clave para comprender el nivel de compromiso del personal y su relación directa con la rotación de empleados, especialmente en el área de cocina. (Locke, 1976).

Figura 10

Dimensión: satisfacción laboral

Evaluar Satisfacción laboral (Ubique el valor que considere la siguiente afirmación)



Nota: Autoría propia

Se realiza el promedio por cada afirmación:

- Afirmación 1: “Me siento satisfecho(a) trabajando en Pizza Express”
 - Promedio: $(5 \times 4 + 4 \times 5) / 9 = 40/9 \approx 4.4$
- Afirmación 2: “Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar”
 - Promedio: $(1 \times 3 + 4 \times 4 + 4 \times 5) / 9 = 39/9 \approx 4.3$
- Afirmación 3: “Tengo intención de seguir trabajando en esta empresa”
 - Promedio: $(2 \times 3 + 3 \times 4 + 4 \times 5) / 9 = 38/9 \approx 4.2$

Análisis interpretativo por dimensión

El análisis y el diagnóstico revelan lo siguiente: los resultados evidencian que la satisfacción laboral constituye una fortaleza significativa en Express Pizza, reflejada en promedios superiores a 4.2 y en una percepción positiva de los colaboradores frente al ambiente de trabajo, su experiencia laboral y la imagen de la empresa como lugar para trabajar. La alta intención de permanencia y la disposición a recomendar la organización indican un nivel favorable de compromiso y sentido de pertenencia.

No obstante, la presencia de respuestas neutrales y el riesgo de rotación, especialmente en el área de cocina, sugieren la existencia de factores operativos o estructurales que inciden en la

decisión de permanencia, más allá de la satisfacción general. Esta situación evidencia la necesidad de profundizar en las expectativas, necesidades y aspectos de inconformidad de algunos colaboradores, así como en la percepción de estabilidad y proyección laboral.

Desde un análisis interpretativo, ese neutralismo en satisfacción laboral impacta directamente en el desempeño organizacional, ya que colaboradores poco satisfechos tienden a mostrar menor compromiso con los objetivos de la empresa, menor disposición a asumir responsabilidades adicionales y una actitud reactiva frente a las exigencias operativas. En la práctica, esto se refleja en menor calidad en la atención al cliente y en una ejecución limitada de las tareas.

En términos de productividad, la insatisfacción laboral se traduce en una disminución del rendimiento individual, menor eficiencia en el uso del tiempo y aumento de errores operativos. Un colaborador que no se siente satisfecho con su entorno laboral tiende a reducir su esfuerzo, lo que afecta la rapidez del servicio y la consistencia en la calidad de los productos ofrecidos.

Asimismo, los bajos niveles de satisfacción laboral incrementan la probabilidad de ausentismo y rotación del personal, lo que genera costos adicionales de reemplazo y capacitación. Esta situación afecta directamente la estabilidad operativa y representa un riesgo para la sostenibilidad del negocio, especialmente en un sector como el gastronómico, donde la experiencia y permanencia del personal influyen de manera directa en la satisfacción del cliente.

Si no se implementan acciones orientadas a mejorar la satisfacción laboral, Express Pizza corre el riesgo de mantener un equipo desmotivado, con bajo sentido de pertenencia y limitada continuidad operativa, lo que puede afectar su competitividad y permanencia en el mercado a mediano plazo.

En este contexto, se hace necesario fortalecer las estrategias de retención del talento humano mediante acciones orientadas al bienestar y la motivación, tales como programas de

reconocimiento, incentivos no monetarios, oportunidades de formación, flexibilidad y espacios adecuados de descanso. Asimismo, se recomienda alinear la satisfacción laboral con planes de desarrollo, reconocimiento y crecimiento interno, integrados a prácticas de liderazgo y comunicación efectiva, que permitan consolidar la permanencia del talento humano a mediano y largo plazo.

Análisis y Tabulación de Datos Cualitativos

A continuación, se ejecuta el método llamado análisis temático, que consiste en identificar patrones temáticos que se repiten en las respuestas y así comprender los temas más relevantes que deben ser resueltos con prontitud. Este método se resuelve en varios pasos y que le dan objetividad para interpretar de forma correcta lo que cada colaborador quiere expresar.

Intención de las Preguntas Abiertas

A continuación, se presenta la intención y la información que se pretende obtener a partir de las respuestas a cada una de las preguntas formuladas.

- Pregunta 1: "¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Pizza Express?"

Esta pregunta busca capturar los aspectos positivos y motivadores del trabajo, lo que genera satisfacción y apego al empleo.

- Pregunta 2: "¿Qué aspectos considera que afectan negativamente el ambiente laboral?"

Aquí se identifican las debilidades, problemas o factores que generan insatisfacción, estrés o mal clima.

- Pregunta 3: "¿Qué sugerencias propone para mejorar el clima organizacional?"

Esta es la pregunta de soluciones y propuestas; recoge ideas concretas de los empleados sobre cómo mejorar las cosas.

- Pregunta 4: "¿Desea agregar algún comentario adicional relacionado con su experiencia laboral?"

Pregunta abierta opcional para capturar pensamientos libres, sentimientos generales, agradecimientos o deseos no cubiertos en las otras preguntas. Muchos respondieron "No" o comentarios breves positivos.

Agrupación de Respuestas por Cada Pregunta

Con el fin de facilitar y optimizar el proceso de análisis, a cada colaborador se le asigna una abreviatura de Emp (Empleado) y un número del 1 al 9. Esta codificación permite identificar las respuestas de manera ordenada, lo que contribuye a un análisis sistemático y manejable de la información recolectada. (En Anexo C se encuentran nombres de cada colaborador con abreviaturas en Tabla C1).

El paso inicial del proceso analítico radica en la agrupación sistemática de las respuestas proporcionadas por cada trabajador, clasificadas por pregunta. Dicha organización se encuentra documentada en el Anexo C, Tabla C9.

Codificación Abierta por Claves de Color

Como segundo paso, cada respuesta emitida por los empleados se sintetiza en una o varias palabras clave que representan su contenido. Por ejemplo, la respuesta del empleado Emp. 7 a la pregunta número 3: ¿Qué sugerencias propone para mejorar el clima organizacional?, fue: "Sería bonito contar con un abanico o un sistema que haga la cocina más fresca". Esta respuesta se resumió en una palabra clave "Ventilación / enfriamiento de la cocina (Emp. 7)".

Como tercer paso en esta etapa se utilizan denominaciones de colores como recurso descriptivo para identificar de manera sencilla las categorías de aspectos positivos, negativos o neutros de cada palabra clave:

- Verde (+) – Positivo / Fortalezas:

Lugar acogedor / como en casa (Emp.1)

Cordialidad / buena convivencia (Emp.2, Emp.9 implícito)

Satisfacción cliente → motivación (Emp.3)

Pago puntual (Emp.4)

Jefe ayuda / buena persona (Emp.5, Emp.7)

Cercanía a casa (Emp.6, Emp.9)

Trabajo rápido (Emp.8)

Feliz / agradecida / contenta (P4: Emp.2,7,8)

- Rojo (-) – Negativo / Debilidades:

No escuchar opiniones (Emp.1)

Falta compañeros → sobrecarga (Emp.2)

Falta equipo / alta rotación cocina (Emp.3)

Monotonía (Emp.4)

Exceso trabajo / poco tiempo libre (Emp.5)

Dificultad compartir opiniones con jefe (Emp.6)

Mucho trabajo + altas temperaturas (Emp.7)

Falta capacitación (Emp.8)

Falta organización (Emp.9)

- Amarillo (=) – Sugerencias / Neutral:

Más incentivos (Emp.1,2)

Organizar estaciones / contratar comprometido / mejorar atención / valor humano (Emp.3)

Contratar más personal (Emp.4)

Actividades recreativas / celebraciones (Emp.5)

Ajustar salario a ley (Emp.6)

Ventilación / enfriamiento cocina (Emp.7)

Plan de trabajo estructurado (Emp.8)

Mejorar horarios (Emp.9)

Tiempo para estudiar / cambio funciones (P4: Emp.5,6)

Temas Principales Agrupados

La intención de este paso es nombrar cada color con un tema que sea el más mencionado o repetitivo. Cada fila presenta un tema principal (categoría que resume patrones recurrentes en las respuestas), su color principal (verde para fortalezas positivas, rojo para debilidades negativas y amarillo para sugerencias de mejora), la frecuencia (número de colaboradores de 9 que lo mencionaron), citas representativas (ejemplos textuales anónimos que ilustran el tema) y la implicación (significado y recomendaciones prácticas para Express Pizza)

Tabla 3

Tema principal de cada grupo de color

Tema principal	Color principal	Frecuencia (Cuántos empleados de 9 empleados)	Citas representativas (ejemplos anónimos)	Implicación para Express Pizza
Ambiente acogedor y relaciones positivas	Verde (+)	8/9	"Es un lugar acogedor, me siento como en casa", "La cordialidad entre todos", "Don Héctor ha sido una buena persona", "Se siente contenta... buena convivencia"	Fortaleza clave: Clima familiar y apoyo del jefe mantiene alta satisfacción y retención.
Sobrecarga laboral y condiciones físicas	Rojo (-)	7/9	"Exceso de trabajo y poco tiempo libre", "Mucho trabajo y altas temperaturas", "Faltan compañeros y se	Debilidad crítica: Sobrecarga genera fatiga, rotación y

Tema principal	Color principal	Frecuencia (Cuantos empleados de 9 empleados)	Citas representativas (ejemplos anónimos)	Implicación para Express Pizza
Falta de escucha, organización y capacitación	Rojo (-)	6/9	incrementa la carga", "Alta rotación cocina" "El no escuchar a los empleados", "Dificultad para compartir opiniones con el jefe", "Falta de capacitación", "Falta de organización", "Falta de trabajo en equipo"	posible burnout; afecta productividad y clima. Debilidad estructural: Informalidad limita autonomía, innovación y desarrollo; aumenta dependencia del dueño.
Incentivos, contratación y estructura	Amarillo (=)	7/9	"Brindar más incentivos", "Otorgar más incentivos", "Contratar más personal", "Crear un plan de trabajo estructurado", "Organizar mejor las estaciones"	Oportunidad prioritaria: Acciones de bajo costo medio pueden elevar motivación y reducir sobrecarga.
Bienestar adicional y desarrollo personal	Amarillo (=)	5/9	"Actividades recreativas", "Tiempo para estudiar", "Mejorar horarios", "Ventilación en cocina", "Cambiar funciones"	Oportunidad secundaria: Mejora retención y compromiso a largo plazo; responde a necesidades humanas.

Nota: Los temas que más se repitan en el color rojo son los que deben ser atendidos con urgencia

pues son los temas principales en los que los colaboradores se sienten mayormente afectados.

Conclusión General del Análisis Cualitativo

Las respuestas abiertas confirman un clima organizacional mayoritariamente positivo en Express Pizza: 8 de 9 empleados destacan el ambiente acogedor, la cordialidad, el apoyo del propietario y la sensación de "familia". Esto es una fortaleza estratégica en una microempresa gastronómica, donde el factor humano es clave para la lealtad y el servicio que se ofrece al cliente.

Sin embargo, emergen debilidades claras en la gestión operativa informal: sobrecarga laboral (por faltas, rotación y polifuncionalidad), condiciones físicas duras (calor en cocina), falta

de organización/capacitación y poca escucha de opiniones. Estas generan monotonía, fatiga y dependencia del propietario del restaurante, alineándose con el diagnóstico de "dependencia operativa" y "ausencia de procesos formales".

Fase 4. Diseño del Plan de Mejora del Clima Organizacional

Objetivo de la Fase

Diseñar un plan de acción estructurado y medible que permita mejorar el clima organizacional de Pizza Express, a partir de los resultados del diagnóstico cuantitativo y cualitativo, mediante la implementación de acciones específicas por dimensión y un sistema de indicadores de seguimiento que facilite la evaluación objetiva de su impacto en la satisfacción laboral, el desempeño organizacional y la productividad, asegurando la mejora continua y la sostenibilidad del proceso de intervención.

Tabla 4

Sistema de indicadores de Seguimiento del plan de Mejora

Dimensión	Acción de mejora	Indicador de seguimiento	Fórmula / Evidencia	Frecuencia	Responsable
Comunicación	Realizar reuniones breves periódicas para compartir información y escuchar sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • N° de reuniones realizadas • % de participación del personal • Puntaje de comunicación en encuesta 	Actas de reunión / Listas de asistencia / Resultados encuesta	Mensual / Semestral	Jefe de turno
Liderazgo y supervisión	Promover liderazgo cercano con retroalimentación continua	<ul style="list-style-type: none"> • N° de retroalimentaciones realizadas • Nivel de satisfacción con liderazgo • N° de quejas por trato 	Registros de retroalimentación / Encuesta clima	Mensual / Semestral	Administrador

Dimensión	Acción de mejora	Indicador de seguimiento	Fórmula / Evidencia	Frecuencia	Responsable
Desarrollo y capacitación	Implementar micro capacitaciones operativas y de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • N° de capacitaciones realizadas • % de personal capacitado • N° de errores operativos • Claridad de roles percibida 	Registros de capacitación / Reportes operativos	Trimestral / Semestral	Jefe de cocina
Trabajo en equipo	Definir roles por turno y fomentar apoyo entre compañeros	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de sobrecarga laboral • Puntaje trabajo en equipo • N° de reconocimientos otorgados 	Encuesta clima / Observación directa	Mensual / Semestral	Jefe de turno
Motivación y reconocimiento	Aplicar reconocimientos verbales e incentivos no monetarios	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de motivación laboral • Índice de ausentismo 	Registros internos / Encuesta clima	Mensual / Semestral	Administrador
Condiciones de trabajo	Mejorar organización de turnos y condiciones físicas en cocina	<ul style="list-style-type: none"> • N° de quejas por carga laboral • Satisfacción con condiciones de trabajo • N° de reprocesos 	Reportes internos / Encuesta clima	Mensual / Semestral	Administrador

Nota: Los indicadores establecidos permiten medir objetivamente el impacto de las acciones del plan de mejora y facilitan el seguimiento, evaluación y ajuste continuo del proceso de intervención organizacional.

Evaluación del impacto del plan

- Desempeño organizacional: Se medirá a través de la mejora en los puntajes de liderazgo, comunicación y claridad de roles.
- Productividad: Se evaluará mediante la reducción de errores operativos, reprocesos y quejas por desorganización.

- Sostenibilidad del negocio: Se analizará a partir de la disminución de la rotación del personal y la estabilidad del equipo de trabajo.

Este sistema de seguimiento permite: Medir el impacto real de cada acción, identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos, generar evidencia objetiva para la toma de decisiones y Facilitar la réplica y escalabilidad del plan en el mediano plazo.

Resultado esperado con seguimiento

La implementación del plan de mejora, respaldada por un sistema de indicadores de seguimiento, permitirá evaluar de manera objetiva el impacto de las acciones propuestas sobre el clima organizacional de Express Pizza. Este sistema facilitará la retroalimentación continua del proceso de intervención, permitirá realizar ajustes oportunos y sentará las bases para su escalabilidad en el mediano plazo, contribuyendo al mejor desempeño organizacional, al aumento de la productividad y a la sostenibilidad del negocio.

Fase 5. Socialización e Implementación Inicial

Objetivo de la Fase

Socializar los resultados del diagnóstico del clima organizacional y ejecutar de manera inicial las acciones de mejora propuestas, garantizando el compromiso del personal y el uso eficiente de los recursos disponibles.

Recursos Requeridos

- Gerente propietario del restaurante.
- Colaboradores operativos.

Recursos Materiales

- Sala o espacio interno del restaurante.
- Computador y/o celular.

- Material impreso básico (hojas, lapiceros).
- Carteleras internas.
- Diplomas simbólicos.
- Refrigerios sencillos.

Tabla 5

Socialización e implementación inicial del plan de mejora del clima organizacional y gestión del talento humano

Actividad	Dimensiones estratégicas	Recursos humanos y materiales	Tiempo ejecución	Costo estimado	Semana de febrero
Socialización de resultados de la encuesta	Comunicación	Gerente propietario, colaboradores, material impreso	1 día	\$ 40.000	Semana 1
Capacitaciones operativas básicas	Comunicación	Colaboradores	2 horas en varias sesiones	\$0	Semana 1,2,3 y 4
Reuniones cortas semanales de información	Comunicación	Tiempo del personal, espacio interno	1 día cada semana durante 4 semanas	\$ 0	Semana 1,2,3 y 4
Implementación de cartelera informativa	Comunicación	Cartulina, marcadores, impresiones	1 día	\$ 20.000	Semana 1
Crear un plan de inducción y capacitación	Comunicación	Gerente Propietario, Computador	3 a 5 días	\$0	Semana 1
Reconocimiento “Empleado del Mes”	Motivación	Diplomas simbólicos	1 vez cada mes	\$ 30.000	Semana 1
Implementación de buzón de sugerencias para colaboradores	Participación	Caja, hojas	1 día	\$ 10.000	Semana 1
Capacitación corta en liderazgo participativo	Liderazgo	De gerente propietario	1 hora en 1 día	\$ 0	Semana 2

		hacia colaboradores			
Organización de turnos y roles	Condiciones laborales	Gerente propietario	De 2 a 3 días	\$ 0	Semana 2
Implementar plan de inducción	Comunicación	Gerente Propietario, colaboradores antiguos y nuevos, computador y celulares	2 a 3 horas	\$0	Semana 2
Diseño de manuales de funciones simplificadas	Comunicación	Gerente propietario, computador, colaboradores para confirmar información	De 3 a 5 días	\$0	Semana 2
Implementación digital de manuales de funciones simplificadas	Comunicación	Gerente propietario y Colaboradores	2 días	\$0	Semana 3
Actividad corta de integración laboral	Trabajo en equipo	Refrigerio sencillo	2 horas en 1 día	\$ 50.000	Semana 3
Evaluación y retroalimentación mensual del clima organizacional	Seguimiento	Reunión interna con gerente propietario y colaboradores, computador	2 horas 1 día al mes	\$ 0	Semana 4

Nota: El presupuesto corresponde a acciones de bajo costo, ajustadas a la realidad económica de una pequeña empresa como Express Pizza, priorizando el uso de recursos internos. Autoría propia

Presupuesto total estimado Fase 5: \$150.000 COP.

Resultado Esperado de la Fase

La implementación inicial permitirá fortalecer la comunicación interna, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo, generando un impacto positivo y progresivo en el clima

organizacional de Express Pizza, conforme a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, logrando:

- Colaboradores informados y comprometidos con el proceso de mejora.
- Inicio efectivo de acciones que fortalecen la comunicación, motivación y trabajo en equipo.
- Mejora progresiva del clima organizacional a partir de los resultados de la encuesta.

Documento enviado a gerente con acciones de mejora para ejecución, colaboradores informados y comprometidos. Evidencia de envío de documento con plan de acciones a gerente.

Evidencia en Anexo F.

Resultados Esperados de las 5 Fases

Los resultados del estudio de clima organizacional evidencian que Pizza Express presenta un ambiente laboral generalmente positivo, caracterizado por buenas relaciones interpersonales, trato respetuoso por parte de los líderes y un nivel adecuado de satisfacción laboral entre los colaboradores. Estos aspectos constituyen una fortaleza organizacional que favorece el compromiso y la permanencia del personal.

Sin embargo, el diagnóstico confirma la existencia de problemáticas estructurales asociadas principalmente al área de cocina, donde se concentra la mayor rotación de personal. Los resultados muestran que esta situación está relacionada con la sobrecarga laboral, la falta de personal, la organización limitada del trabajo, las condiciones físicas del entorno laboral y la escasez de procesos formales de capacitación, lo cual genera desgaste físico y emocional en los colaboradores.

El diagnóstico del clima organizacional de Pizza Express se realizó a partir de una muestra de nueve (9) colaboradores pertenecientes a diferentes áreas de la empresa, con especial énfasis en el área de cocina, identificada como la de mayor rotación de personal.

En la dimensión Comunicación, se identifican percepciones favorables respecto a la claridad de la información y la comunicación entre compañeros; no obstante, persisten valoraciones neutrales que indican oportunidades de mejora en la expresión de ideas y la escucha por parte de los líderes.

En cuanto a Desarrollo y Capacitación, los resultados muestran una percepción moderada, con presencia de respuestas neutrales, lo que evidencia una necesidad de fortalecer los procesos formativos y las oportunidades de aprendizaje, especialmente en el área operativa.

La dimensión Liderazgo y Supervisión presenta resultados positivos, destacándose el apoyo del jefe inmediato y el trato respetuoso; sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la percepción de equidad y coherencia en la toma de decisiones.

Respecto al Trabajo en Equipo, los colaboradores reconocen un ambiente colaborativo dentro de las áreas, aunque se evidencian debilidades en la cooperación interáreas y en la organización del trabajo, asociadas principalmente a la rotación de personal y la sobrecarga laboral.

En la dimensión Motivación y Reconocimiento, los resultados reflejan altos niveles de motivación para realizar el trabajo, pero una percepción intermedia respecto al reconocimiento y valoración por parte de la empresa, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias de reconocimiento no monetario.

Finalmente, la dimensión Condiciones de Trabajo presenta los mayores retos, relacionados con la carga laboral, la organización de horarios y las condiciones físicas del área de cocina, factores que inciden directamente en el bienestar y la rotación del personal.

El análisis cualitativo complementa los resultados cuantitativos, evidenciando un ambiente laboral cordial y humano, pero también señalando problemáticas como la falta de personal, el trabajo monótono, la escasa capacitación, el calor en la cocina y la necesidad de incentivos, organización y actividades de integración.

En general, los resultados confirman que el problema no radica en las relaciones humanas ni en el liderazgo inmediato, sino en la gestión organizacional del trabajo y del talento humano, lo cual impacta directamente la rotación, el desempeño y la sostenibilidad del clima organizacional, especialmente en el área operativa.

Conclusiones

El diagnóstico del clima organizacional realizado en Express Pizza permitió identificar que, si bien el ambiente laboral no presenta problemáticas críticas, existen debilidades relevantes en dimensiones clave como la comunicación interna, el liderazgo, la motivación y las condiciones de trabajo. Estos factores inciden directamente en el desempeño organizacional y la eficiencia de los procesos operativos.

La predominancia de una comunicación informal limita la claridad en la ejecución de las tareas diarias, lo que puede generar errores operativos, reprocesos y retrasos en el servicio. Esta situación afecta la productividad del negocio y la percepción de calidad por parte del cliente.

Los resultados asociados al liderazgo son cercanos y el trato respetuoso son elementos valorados por los colaboradores; sin embargo, se evidencia un enfoque principalmente operativo, con escaso acompañamiento y retroalimentación al personal, resulta necesario fortalecer la participación, la escucha activa y la equidad en la toma de decisiones para consolidar un clima organizacional más sólido. Esta condición reduce el compromiso laboral, impacta negativamente el desempeño individual y colectivo, y aumenta el riesgo de rotación del talento humano.

La percepción neutral en la dimensión de motivación y reconocimiento indica que los colaboradores no se sienten plenamente valorados, lo cual puede traducirse en desmotivación, bajo rendimiento y disminución de la calidad del servicio, afectando directamente la productividad y la sostenibilidad del negocio.

Las condiciones de trabajo, presenta factores críticos que requieren atención prioritaria, especialmente en el área de cocina, tales como la alta rotación de personal, la sobrecarga laboral, la limitada capacitación, las condiciones físicas del trabajo y la necesidad de una mayor organización operativa, aunque son actualmente aceptables, presentan oportunidades de mejora en la distribución de la carga laboral y la organización de los turnos. De no ser intervenidas, estas

condiciones pueden generar desgaste laboral, afectando la estabilidad del personal y la continuidad operativa de Express Pizza.

En conjunto, los resultados del diagnóstico evidencian que el clima organizacional constituye un factor estratégico para la sostenibilidad de Express Pizza, ya que su fortalecimiento impacta positivamente el desempeño organizacional, la productividad y la competitividad del negocio.

Se evidencia que Express Pizza no cuenta con procesos estructurados de desarrollo y capacitación del personal. Esta situación incide directamente en el desempeño organizacional, ya que limita el fortalecimiento de competencias operativas y de servicio, generando errores recurrentes, menor eficiencia en la ejecución de las tareas y dificultades para responder de manera efectiva a las exigencias del negocio. Desde una perspectiva de sostenibilidad, esta condición aumenta el riesgo de rotación del personal y eleva los costos asociados a la vinculación y entrenamiento informal de nuevos colaboradores, afectando la continuidad operativa y la calidad del servicio al cliente.

Finalmente, se concluye que fortalecer el clima organizacional en Express Pizza mediante estrategias orientadas al reconocimiento, la mejora de las condiciones laborales y el desarrollo del talento humano permitirá incrementar la motivación, mejorar la calidad del servicio y contribuir a la sostenibilidad de la empresa.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional, se recomienda implementar canales formales de comunicación interna, tales como reuniones breves semanales. Esta acción contribuirá a mejorar la coordinación del equipo, reducir errores operativos y aumentar la productividad.

Se sugiere fortalecer el estilo de liderazgo mediante prácticas de retroalimentación periódica y acompañamiento al personal, en respuesta a los resultados que reflejan una percepción moderada del liderazgo. Un liderazgo más cercano permitirá aumentar el compromiso laboral, mejorar el desempeño del equipo y disminuir la rotación del personal.

Asimismo, se recomienda diseñar e implementar estrategias de reconocimiento no monetario, conforme a lo establecido en el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de la República de Colombia, 1950). Estas pueden incluir felicitaciones públicas, incentivos simbólicos, descansos compensatorios en periodos de baja demanda operativa o beneficios en la alimentación diaria. Dichas acciones se relacionan con los factores motivadores propuestos por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) y pueden contribuir a mejorar la satisfacción laboral, el rendimiento y la calidad del servicio.

Con el propósito de fortalecer el trabajo en equipo se propone promover espacios de integración y cooperación orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo, tales como espacios de integración o asignación colaborativa de tareas. Esta estrategia permitirá optimizar la respuesta operativa en momentos de alta demanda y mejorar la productividad.

Adicionalmente, se recomienda revisar la organización de turnos y la distribución de la carga laboral, dado que el diagnóstico identificó oportunidades de mejora en las condiciones de trabajo. Una mejor planificación permitirá reducir el desgaste del personal, mejorar el desempeño y asegurar la sostenibilidad operativa del negocio.

Se recomienda también diseñar e implementar manuales de funciones simplificados, con el fin de delimitar responsabilidades, reducir la sobrecarga laboral y disminuir la dependencia operativa del propietario. Esta medida, además, favorece el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas en la Resolución 2674 de 2013 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013) debido a que organizan responsabilidades, evitan errores de manipulación de riesgos y facilitan el cumplimiento de protocolos.

Finalmente, se sugiere implementar capacitaciones operativas básicas, aprovechando la oferta formativa del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2026), en áreas como manipulación de alimentos, atención al cliente y seguridad y salud en el trabajo. Estas capacitaciones permitirán reducir errores, mejorar el desempeño, aumentar la productividad y fortalecer la sostenibilidad de Express Pizza.

La implementación progresiva de estas recomendaciones permitirá fortalecer el clima organizacional, mejorar la motivación laboral y contribuir al desarrollo sostenible de la empresa.

Tabla 6

Cursos Cortos del Sena para Express Pizza

Curso Corto Modalidad Virtual del SENA	Objetivo de la Capacitación	Temas	Habilidades que Fortalece	Beneficios para Express Pizza
Higiene y Manipulación de Alimentos (40horas)	Capacitar al personal de Express Pizza en prácticas seguras de higiene y manipulación para prevenir contaminación y enfermedades alimentarias.	Contaminación de alimentos. ETA (Enfermedades Transmitidas por Alimentos). Buenas prácticas de higiene. Almacenamiento y transporte. Sistema HACCP(Análisis	Identificación de riesgos de contaminación. Higiene personal. Limpieza y desinfección. Control de calidad. Lavado correcto de manos.	Mayor seguridad alimentaria, mejor calidad del producto, cumplimiento de normas sanitarias, reducción de riesgos.

		de Peligros y Puntos Críticos de Control).		
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) (50 horas)	Formar al personal de Express Pizza identificación, prevención y control de riesgos laborales para proteger la salud y seguridad en el trabajo.	Normatividad SST. Identificación de peligros. Evaluación de riesgos. Plan de trabajo. Emergencias. Auditoría y mejora continua.	Reconocimiento de riesgos. Aplicación de medidas de prevención. Elaboración de planes de trabajo. Investigación de incidentes. Cultura de seguridad.	Disminución de accidentes laborales, cumplimiento legal, ambiente de trabajo seguro, reducción de ausentismo.
Servicio al Cliente: Un reto personal (40 horas)	Fortalecer habilidades de atención al cliente para mejorar la experiencia del usuario y la imagen de Express Pizza.	Atención al cliente. Comunicación. Interacción con el cliente. Calidad en el servicio.	Manejo de clientes. Comunicación efectiva. Resolución de conflictos. Etiqueta y protocolo empresarial.	Mayor satisfacción del cliente, mejor imagen corporativa, fidelización, aumento de ventas.

Nota: La tabla presenta los cursos cortos virtuales del SENA propuestos para el personal de

Express Pizza, indicando sus objetivos, principales temas, habilidades a fortalecer y los beneficios esperados para la organización. Elaboración propia.

Se recomienda también implementar una cartelera informativa y un buzón de sugerencias dirigidos a los colaboradores, con el propósito de fortalecer la comunicación interna, promover la participación del personal y facilitar la expresión de opiniones, inquietudes o propuestas de mejora.

Como estrategia para fortalecer el clima organizacional se recomienda implementar un plan de inducción y capacitación, orientado a fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores con los que cuenta Express Pizza y facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores. Este plan deberá contemplar la identificación de necesidades formativas, la programación de jornadas de capacitación periódicas y la evaluación de los aprendizajes.

El plan de inducción y capacitación puede ser de modalidad mixta, mediante el uso de herramientas digitales como computador y celular que faciliten el acceso, la consulta y la actualización de la información, complementadas con una socialización presencial dirigida por el gerente propietario. El documento será elaborado en formato digital e incluirá aspectos clave como funciones del cargo, normas internas, protocolos de higiene y canales de comunicación.

Finalmente, se sugiere realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional, con el fin de monitorear el impacto de las acciones implementadas y garantizar la mejora continua. El clima organizacional será evaluado de manera mensual mediante la aplicación de encuestas breves y la realización de espacios de retroalimentación con el personal. Los resultados obtenidos permitirán establecer acciones correctivas y preventivas orientadas a optimizar las relaciones laborales y el desempeño organizacional. Esta recomendación se sustenta en la necesidad de mantener un equilibrio entre el bienestar del personal y los objetivos estratégicos de Express Pizza.

Referencias Bibliográficas

- Acelera Pyme. (2025). *Transforma tu negocio: Soluciones digitales para el sector de la hostelería*. <https://www.acelerapyme.gob.es/sites/acelerapyme/files/2025-08/Transforma%20tu%20negocio%20Soluciones%20digitales%20para%20el%20sector%20de%20la%20hosteler%C3%ADa.pdf>
- Brito, C., Pitre, R., y Cardona, D. (2020). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. [Organizational climate and its influence on the performance of employees in a service company]*. *Revista Bitácora Urbano Territorial*, 31(3), 141-148. <https://n9.cl/62x19e>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., y Ayala, C. (2018). *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. [Leadership and organizational climate in workers of health facilities of a micro-network in Peru]*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 1-13. <https://n9.cl/2kogxz>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos (8.ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3.ª ed.)*. McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 2663 de 1950. Diario Oficial No. 36.389.
- Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo.

- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral.
- Cuartas, S., y Valencia, A. (2021). *Diseño urbano participativo del espacio público. Una herramienta de apropiación social*. [Participatory Urban Design of Public Space. A tool for social appropriation]. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://n9.cl/e41qa>
- Cursalab. (2025). *Beneficios de la capacitación laboral*. <https://cursalab.io/blog/beneficios-de-la-capacitacion-laboral/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Decreto 1072 de 2015. Diario Oficial No. 49.794. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Gamboa Sánchez, S. A., Cañon Suárez, M. Y., & Huertas Rosario, M. M. (2023). *Relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MIPYMES colombianas: el sector TIC — caso 1 (Trabajo de grado de especialización)*. Universidad Ean. <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/39892f8b-0dfe-490b-aec5-7391858043ca>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351504430_A30546568/preview-9781351504430_A30546568.pdf
- Ibán Rosas, R. (2014). *Factores determinantes en las relaciones laborales partiendo desde sus antecedentes históricos: Clima, motivación, satisfacción y retribuciones*. *Revista Crítica de la Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social*, (9), 161–199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5180400>
- Ley 1010 de 2006. Diario Oficial No. 46.086. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Ley 1562 de 2012. Diario Oficial No. 48.477. <https://www.funcionpublica.gov.co>

- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 129–169). Rand McNally.
https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
<https://gwern.net/doc/economics/1971-mcclelland-theachievingociety.pdf>
- Méndez Algarra, D. P., Vásquez Casas, M., Rodríguez, N. Y., Benavides Largo, V. L., & Ariza Pardo, Y. C. (2023). *Estrategias de mejora en la inducción y capacitación para optimizar el desempeño en Sumatec S.A.S. [Proyecto de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]*. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/59530/1/dpmendeza.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013: Por la cual se establecen disposiciones relativas al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*. Diario Oficial No. 49.008, 10 de diciembre de 2013.
<https://www.minsalud.gov.co>
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación: Aplicación práctica [Tesina de grado]*. Universidad Nacional de Cuyo.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

- Pedroni Lara, F., Villaseñor Padilla, D. E., & Olvera Espinosa, E. (2020). *Estrategias de inducción y capacitación de personal operativo para contribuir a la productividad de empresas de servicios MiPYMEs*. Revista de Desarrollo, 3(10).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7930098.pdf>
- Resolución 0312 de 2019. Ministerio del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Resolución 2646 de 2008. Ministerio del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Reyes, I. (2024). *Proceso de inducción de personal en las empresas: todo lo que debes saber*. Cognos Online. <https://cognosonline.com/proceso-induccion-de-personal/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional (18.ª ed.)*. Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rubiano Silva, J. C., & Barco Durán, A. M. (2022). *Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la Riviera Pizzería de la ciudad de Cúcuta*. Universidad Libre – Seccional Cúcuta.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/25085/PROYECTO%20FINAL%20-%20CORREGIDO%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Serlog. (2026, enero 13). *Tendencias de recursos humanos para 2026*.
<https://www.serlog21.com/2026/01/13/tendencias-de-recursos-humanos-para-2026>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2026). Cursos cortos.
<https://ejecucionformacion.sena.edu.co/cursos-cortos>
- Talero Chacón, J. P. (2022). *Motivación laboral: Descubriendo el trabajo en cocina de algunos clubes, hoteles y restaurantes de la ciudad de Bogotá*. Universidad Externado de

Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/bad46aa4-034b-4ffd-bc47-05a7b91e119e/content>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

<https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>

Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria. (2024). Factores motivacionales y su impacto en la satisfacción laboral en la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S.

<https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/f3c2e11e-7a86-4b9a-aefb-bd066764636f/content>

Torres-Flórez, D., Arce Bonilla, L. C., & Ibarquén-Mosquera, H. (2019). *El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia*. *Económicas CUC*, 41(1), 9–24.

<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Econ.1>

Trocoso, L., Maldonado, D., e Isea, J. (2024). *Estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en un hospital. [Management strategies aimed at improving the organizational climate in a hospital]*. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 6(10), 41-54. <https://n9.cl/27vaq>

Vizueta Choez, G. A. (2015). *La rotación del personal y su incidencia en la productividad de las empresas de comida rápida en la ciudad de Guayaquil [Tesis de pregrado]*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20088/1/UPS-GT003166.pdf>

Anexos

Anexo A. Acta de Socialización del Proyecto de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Pizzería Express Pizza

Acta N.º: 001

Fecha: 15 de enero de 2026

Hora: 9:00 a. m.

Lugar: Oficina administrativa de Pizzería Express Pizza Ubicada en Cartago, Valle.

1. Asistentes

- Gerente
- Cocineras (5)
- Domiciliarios (2)
- Mesera

2. Orden del día

1. Bienvenida y contextualización del proyecto
2. Presentación del objetivo del proyecto
3. Importancia del clima organizacional
4. Metodología general del proyecto
5. Cronograma de actividades
6. Compromisos y cierre

3. Desarrollo de la reunión

Se dio inicio a la reunión con la bienvenida por parte del Gerente, quien resaltó la importancia de promover un ambiente laboral saludable y alineado con los valores de la organización.

Posteriormente, el estudiante de administración de empresas de Universidad UNAD cursante del diplomado en gerencia del talento humano presentó el Proyecto de Mejoramiento del Clima

Organizacional, cuyo objetivo principal es identificar factores internos que afectan el ambiente laboral y diseñar estrategias que contribuyan al bienestar de los colaboradores y al mejor desempeño organizacional.

Se explicó que el proyecto se desarrollará mediante la aplicación de una encuesta mixta, la cual deberá ser respondida de manera sincera y voluntaria y que será para fines educativos, garantizando la confidencialidad de la información y la participación activa de todos los colaboradores.

Finalmente, se socializó el cronograma de actividades y se enfatizó la importancia del compromiso de cada colaborador para que la compañía Express Pizza tenga resultados positivos ante los colaboradores.

4. Compromisos

- La gerencia brindará apoyo y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Los colaboradores participarán de manera activa y honesta en las actividades programadas.
- Los estudiantes y gerente realizarán seguimiento continuo al proceso.

5. Cierre

No siendo otro el asunto a tratar, se dio por finalizada la reunión a las 11:20 a. m., dejando constancia mediante la presente acta.

Firma:

Gerente General _____

Responsable de Talento Humano (Estudiante de diplomado) _____

Anexo B. Formato de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores

Esta encuesta se realiza netamente para fines educativos con el fin de evaluar el clima organizacional de la Pizzería Express Pizza. Agradecemos responder con total sinceridad y sin ningún tipo de presión.

Nombre: Tu respuesta

(Maque una opción)

1. Área de trabajo:

- Cocina
- Servicio al cliente
- Caja
- Pedidos y domicilio
- Administración

2. Antigüedad en la empresa:

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Más de 1 año

3. Tipo de jornada:

- Tiempo completo
- Medio tiempo
- Turnos rotativos

Las siguientes preguntas son de escala valoración (Ubique el valor que considere en la siguiente afirmación)

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

A. Evaluar Comunicación

4. La información sobre el trabajo se comunica de forma clara y oportuna. _____

5. Puedo expresar mis ideas y opiniones sin temor. _____

6. Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo. _____

B. Evaluar liderazgo y supervisión

7. Mi jefe inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito. _____

8. El trato por parte de los superiores es respetuoso. _____

9. Las decisiones de los líderes son justas y coherentes. _____

C. Evaluar trabajo en equipo

10. Existe colaboración entre los compañeros de mi área. _____

11. Se fomenta el trabajo en equipo para cumplir los objetivos. _____

12. El ambiente laboral facilita la cooperación entre áreas. _____

D. Evaluar motivación y reconocimiento

13. Me siento motivado(a) para realizar bien mi trabajo. _____

14. Mi esfuerzo es reconocido por la empresa. _____

15. Me siento valorado(a) como parte de Pizza Express. _____

E. Evaluar condiciones de trabajo

16. Las instalaciones y herramientas de trabajo son adecuadas. _____

17. La carga laboral es acorde con mis funciones. _____

18. Los horarios de trabajo son justos y organizados. _____

F. Evaluar desarrollo y capacitación

19. He recibido capacitación para realizar mejor mi trabajo. _____

20. La empresa se interesa por el desarrollo de sus colaboradores. _____

21. Considero que tengo oportunidades de aprender cosas nuevas. _____

G. Evaluar satisfacción laboral

22. Me siento satisfecho(a) trabajando en Pizza Express. _____

23. Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar. _____

24. Tengo intención de continuar trabajando en la empresa. _____

Dimensión cualitativa (preguntas abiertas) Responda con total sinceridad y sin presión las siguientes preguntas:

25. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Pizza Express?

26. ¿Qué aspectos considera que afectan negativamente el ambiente laboral?

27. ¿Qué sugerencias propone para mejorar el clima organizacional?

28. ¿Desea agregar algún comentario adicional relacionado con su experiencia laboral?

Gracias por su participación.

Su opinión es fundamental para mejorar el ambiente laboral y fortalecer el trabajo en equipo en

Express Pizza.

Anexo C. Respuestas de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores

Tabla C1

Respuesta de encuesta realizada. Sociodemográficas

Marca temporal	Nombre	¿A qué área de trabajo pertenece?	Marque el tiempo de antigüedad en la empresa	Indique el tiempo de jornada que labora
1/16/2026 9:42:18	Carlos Antonio (Emp 1)	Pedidos y domicilios	Menos de 6 meses	Turnos rotativos
1/16/2026 9:58:52	Francia Enit Patiño (Emp 2)	Cocina	Entre 6 y 1 año	Tiempo completo
1/16/2026 10:00:39	Alejandro Bastias (Emp 3)	Pedidos y domicilios	Entre 6 y 1 año	Tiempo completo
1/16/2026 10:07:05	Sandra Patiño (Emp 4)	Cocina	Menos de 6 meses	Tiempo completo
1/16/2026 10:15:31	Ana María Sánchez (Emp 5)	Cocina	Más de 1 año	Tiempo completo
1/16/2026 10:20:50	Viviana Caballero Diaz (Emp 6)	Cocina	Entre 6 y 1 año	Tiempo completo
1/16/2026 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez (Emp 7)	Cocina	Más de 1 año	Tiempo completo
1/16/2026 10:40:49	Ana María Cardona (Emp 8)	Servicio al cliente	Más de 1 año	Tiempo completo
1/16/2026 10:44:30	Maite Rubiano (Emp 9)	Caja	Entre 6 y 1 año	Tiempo completo

Nota: En esta tabla se presenta la abreviatura asignada a cada empleado con el fin de garantizar la

objetividad en la aplicación de las encuestas y evitar sesgos derivados de percepciones subjetivas.

Elaboración propia.

Tabla C2

Respuesta de encuesta realizada. Comunicación. Cuantitativa

Marca temporal	Nombre	Comunicación [La información sobre el trabajo se comunica de forma clara y oportuna]	Comunicación [Puedo expresar mis ideas y opiniones sin temor]	Comunicación [Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo]
1/16/2026 9:42:18	Carlos Antonio	4	4	5
1/16/2026 9:58:52	Francia Enit Patiño	4	4	4
1/16/2026 10:00:39	Alejandro Bastias	4	4	2
1/16/2026 10:07:05	Sandra Patiño	4	3	4
1/16/2026 10:15:31	Ana María Sánchez	4	3	4
1/16/2026 10:20:50	Viviana Caballero Diaz	5	5	5
1/16/2026 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez	5	5	5
1/16/2026 10:40:49	Ana María Cardona	3	4	4
1/16/2026 10:44:30	Maite Rubiano	3	3	3

Nota: La tabla presenta las respuestas de los colaboradores frente a la dimensión de comunicación. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa menor nivel de acuerdo y 5 mayor nivel de acuerdo. Elaboración propia.

Tabla C3

Respuesta de encuesta realizada. Liderazgo y supervisión. Cuantitativa

Marca temporal	Nombre	Liderazgo y supervisión [Mi jefe inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito]	Liderazgo y supervisión [El trato por parte de los jefes o supervisores es respetuoso]	Liderazgo y supervisión [Las decisiones del jefe o líderes son justas y coherentes]
1/16/2026 9:42:18	Carlos Antonio	4	4	4
1/16/2026 9:58:52	Francia Enit Patiño	5	5	4
1/16/2026 10:00:39	Alejandro Bastias	4	4	4
1/16/2026 10:07:05	Sandra Patiño	3	4	3
1/16/2026 10:15:31	Ana María Sánchez	5	5	4
1/16/2026 10:20:50	Viviana Caballero Diaz	5	5	4
1/16/2026 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez	5	5	3
1/16/2026 10:40:49	Ana María Cardona	4	4	4
1/16/2026 10:44:30	Maite Rubiano	4	4	4

Nota: La tabla presenta los resultados obtenidos en la dimensión liderazgo y supervisión. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa menor nivel de acuerdo y 5 mayor nivel de acuerdo. Elaboración propia.

Tabla C4

Respuesta de encuesta realizada. Trabajo en equipo. Cuantitativa

Marca temporal	Nombre	Trabajo en equipo [Existe colaboración entre los compañeros de mi área de trabajo]	Trabajo en equipo [Se fomenta el trabajo en equipo para cumplir los objetivos de la pizzería]	Trabajo en equipo [El ambiente laboral facilita la cooperación entre áreas de trabajo]
1/16/2026 9:42:18	Carlos Antonio	4	5	5
1/16/2026 9:58:52	Francia Enit Patiño	4	4	4
1/16/2026 10:00:39	Alejandro Bastias	4	3	4
1/16/2026 10:07:05	Sandra Patiño	4	3	4
1/16/2026 10:15:31	Ana María Sánchez	3	4	4
1/16/2026 10:20:50	Viviana Caballero Diaz	5	3	5
1/16/2026 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez	5	5	5
1/16/2026 10:40:49	Ana María Cardona	3	3	3
1/16/2026 10:44:30	Maite Rubiano	3	3	4

Nota: La tabla presenta los resultados obtenidos en la dimensión trabajo en equipo. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa menor nivel de acuerdo y 5 mayor nivel de acuerdo.

Elaboración propia.

Tabla C5

Respuesta de encuesta realizada. Motivación y reconocimiento. Cuantitativa

Marca temporal	Nombre	Motivación y reconocimiento [Me siento motivado(a) para realizar bien mi trabajo]	Motivación y reconocimiento [Mi esfuerzo es reconocido por la empresa]	Motivación y reconocimiento [Me siento valorado(a) por la empresa]
1/16/2026 9:42:18	Carlos Antonio	4	3	4
1/16/2026 9:58:52	Francia Enit Patiño	4	4	4
1/16/2026 10:00:39	Alejandro Bastias	4	4	4
1/16/2026 10:07:05	Sandra Patiño	4	4	3
1/16/2026 10:15:31	Ana María Sánchez	4	5	5
1/16/2026 10:20:50	Viviana Caballero Diaz	5	4	5
1/16/2026 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez	5	5	5
1/16/2026 10:40:49	Ana María Cardona	4	3	3
1/16/2026 10:44:30	Maite Rubiano	4	3	3

Nota: La tabla presenta los resultados obtenidos en la dimensión motivación y reconocimiento.

Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa menor nivel de acuerdo y 5 mayor nivel de acuerdo. Elaboración propia.

Tabla C6

Respuesta de encuesta realizada. Condiciones de trabajo. Cuantitativa

Marca temporal	Nombre	Condiciones de Trabajo [Las instalaciones y herramientas de trabajo son adecuadas]	Condiciones de Trabajo [La carga laboral es acorde con mis funciones]	Condiciones de Trabajo [Los horarios de trabajo son justos y organizados]
1/16/2026 9:42:18	Carlos Antonio	4	4	4
1/16/2026 9:58:52	Francia Enit Patiño	4	3	3
1/16/2026 10:00:39	Alejandro Bastias	4	4	4
1/16/2026 10:07:05	Sandra Patiño	4	4	3
1/16/2026 10:15:31	Ana María Sánchez	4	3	3
1/16/2026 10:20:50	Viviana Caballero Diaz	3	4	5
1/16/2026 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez	5	3	5
1/16/2026 10:40:49	Ana María Cardona	2	2	2
1/16/2026 10:44:30	Maite Rubiano	2	2	2

Nota: La tabla presenta los resultados obtenidos en la dimensión condiciones de trabajo. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa menor nivel de acuerdo y 5 mayor nivel de acuerdo. Elaboración propia.

Tabla C7

Respuesta de encuesta realizada. Desarrollo y capacitación. Cuantitativa

Marca temporal	Nombre	Desarrollo y capacitación [He recibido capacitación para realizar mejor mi trabajo]	Desarrollo y capacitación [La empresa se interesa por el desarrollo de sus colaboradores]	Desarrollo y capacitación [Considero que tengo oportunidades de aprender cosas nuevas]
1/16/2026 9:42:18	Carlos Antonio	4	4	5
1/16/2026 9:58:52	Francia Enit Patiño	4	4	3
1/16/2026 10:00:39	Alejandro Bastias	4	4	4
1/16/2026 10:07:05	Sandra Patiño	4	3	3
1/16/2026 10:15:31	Ana María Sánchez	4	3	3
1/16/2026 10:20:50	Viviana Caballero Diaz	3	3	3
1/16/2026 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez	5	3	5
1/16/2026 10:40:49	Ana María Cardona	2	2	4
1/16/2026 10:44:30	Maite Rubiano	2	3	2

Nota: La tabla presenta los resultados obtenidos en la dimensión desarrollo y capacitación. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa menor nivel de acuerdo y 5 mayor nivel de acuerdo. Elaboración propia.

Tabla C8

Respuesta de encuesta realizada. Satisfacción laboral. Cuantitativa

Marca temporal	Nombre	Satisfacción laboral (Ubique el valor que considere la siguiente afirmación) [Me siento satisfecho(a) trabajando en Pizza Express]	Satisfacción laboral (Ubique el valor que considere la siguiente afirmación) [Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar]	Satisfacción laboral [Tengo intención de continuar trabajando en la empresa]
1/16/2026 9:42:18	Carlos Antonio	5	5	4
1/16/2026 9:58:52	Francia Enit Patiño	4	5	5
1/16/2026 10:00:39	Alejandro Bastias	4	4	4
1/16/2026 10:07:05	Sandra Patiño	4	4	3
1/16/2026 10:15:31	Ana María Sánchez	5	4	5
1/16/2026 10:20:50	Viviana Caballero Diaz	5	5	5
1/16/2026 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez	5	5	5
1/16/2026 10:40:49	Ana María Cardona	4	4	4
1/16/2026 10:44:30	Maite Rubiano	4	3	3

Nota: La tabla presenta los resultados obtenidos en la dimensión satisfacción laboral. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa menor nivel de acuerdo y 5 mayor nivel de acuerdo. Elaboración propia.

Tabla C9*Respuesta de encuesta realizada. Respuestas abiertas. Cualitativas*

Marca temporal	Nombre	¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Pizza Express?	¿Qué aspectos considera que afectan negativamente el ambiente laboral?	¿Qué sugerencias propone para mejorar el clima organizacional?	¿Desea agregar algún comentario adicional relacionado con su experiencia laboral?
1/16/202 6 9:42:18	Carlos Antonio	Es un lugar acogedor me siento como en casa	El no escuchar	Como empleados tengamos más incentivos	
1/16/202 6 9:58:52	Francia Enit Patiño	La cordialidad entre todos	A veces faltan compañeros y se aumenta el trabajo	Que den más incentivos.	Es buena experiencia, estoy contenta, nunca hay peleas con los compañeros.
1/16/202 6 10:00:39	Alejandro Bastias	Que cuando llegó a tiempo con los pedidos la Pizza está caliente la gente siente el olor y el caño y sonrían porque van a disfrutar la mejor pizza y eso me motiva	Pues las perdonas que tienes problemas no. Quieren trabajar en equipo, el problema es que el personal de cocina rota mucho todo el tiempo está renunciando gente y entrando nuevos en el ares de cocina.	Establecer un orden para las estaciones de la cocina y buscar personal que realmente quiera un proyecto laboral con la pizzería, mejorar la atención al cliente, hacer que la empresa te ha más valor humano, de este modo mejoraron los precios y las utilidades podrán largar mejor a sus trabajadores y tener excelentes oportunidades	Los negocios se hacen con dinero las empresas con personas...

				para los trabajadores...	
1/16/202 6 10:07:05	Sandra Patiño	Que el pago es puntual	El trabajo es monótono	Sería bueno tener más compañeros porque el trabajo es pesado	No
1/16/202 6 10:15:31	Ana María Sánchez	Que el jefe me ayuda cuando tengo problemas	Mucho trabajo, casi no hay tiempo libre	Que hagan actividades recreativas como celebrar cumpleaños o el día de los niños, etc.	Me gustaría que nos dieran tiempo para estudiar
1/16/202 6 10:20:50	Viviana Caballero Diaz	Me queda cerca a la casa	A veces es difícil compartir opiniones con el jefe	Que el aumento del salario mínimo corresponda con lo que mandó la ley	Si me gustaría quizás después no trabajar en cocina sino atendiendo el salón
1/16/202 6 10:34:02	Jennifer Anelinen Alarcon Méndez	Don Héctor a sido buena persona	Muchísimo trabajo y a veces mucho calor adentro	Sería bonito un abanico o un sistema que haga la cocina más fresca	Me he sentido muy feliz, gracias
1/16/202 6 10:40:49	Ana María Cardona	Oportunidad de trabajar de manera rápida	Falta de capacitación	Crear un plan de trabajo	Gracias
1/16/202 6 10:44:30	Maite Rubiano	La cercanía al lugar donde vivo	Falta de organización	Mejorar los horarios laborales	No

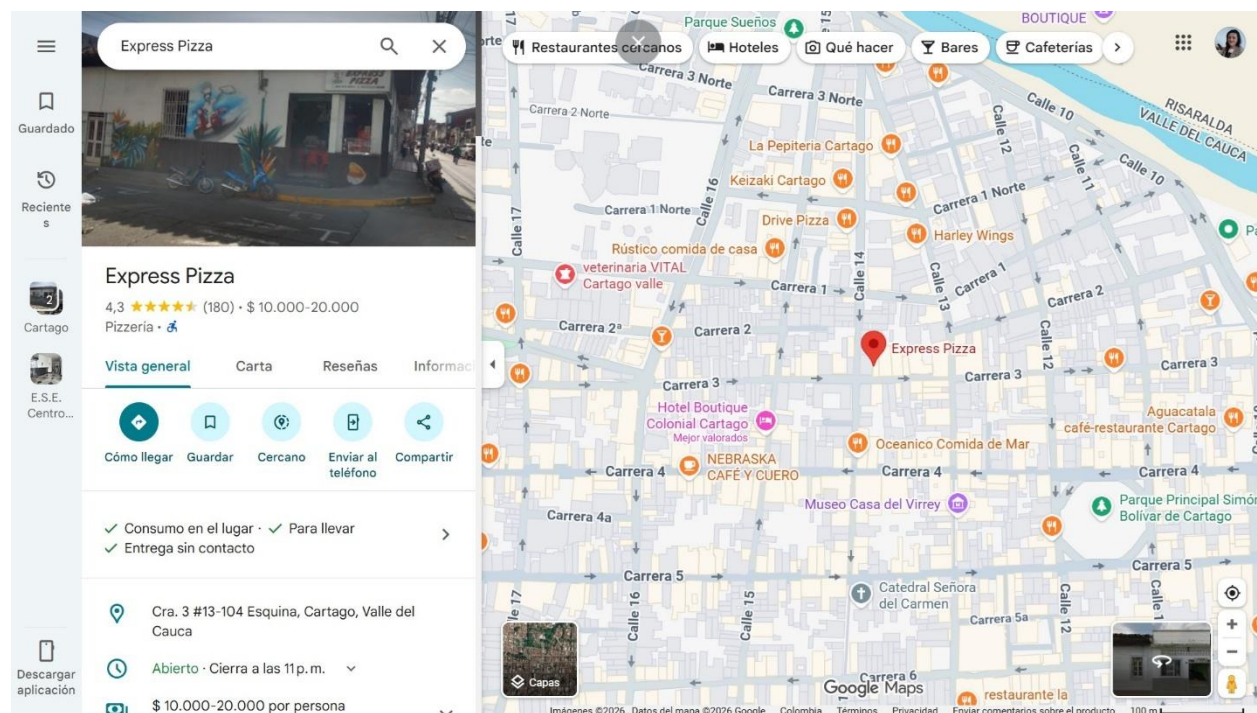
Nota: La tabla presenta las respuestas cualitativas de los colaboradores frente a su experiencia laboral en Pizza Express. La información fue recolectada con el propósito de identificar percepciones sobre el ambiente laboral, aspectos a mejorar y sugerencias para fortalecer el clima organizacional.

Anexo D. Ubicación de Express Pizza en Google Maps

A continuación, se muestran el Anexo D1 el cual es el pantallazo de la ubicación en Google Maps de la empresa Express Pizza.

Figura D1

Pantallazo de la ubicación en Google Maps de la empresa Express Pizza



Nota: Pantallazo de la ubicación pantallazo de la ubicación en Google Maps de la empresa Express Pizza

Para la observación de la ubicación se enlaza el siguiente link de en Google Maps:

<https://maps.app.goo.gl/xeui2tPi3RSKQtdj7>

Anexo E. Fotos de Instalaciones, Menú, Productos y de Gerente Propietario de Express Pizza

Pizza

El siguiente anexo presenta fotografías tomadas en las instalaciones de Express Pizza, con el objetivo de mostrar el entorno físico donde los colaboradores desarrollan sus actividades diarias, menú, productos y fotografía del gerente propietario. Estas fotografías permiten visualizar la distribución de los espacios, las condiciones de trabajo, el producto que se ofrece y los recursos disponibles, sirviendo como apoyo visual al análisis de la motivación laboral y el clima organizacional de la empresa.

Figura E1

Fotografía de Local Express Pizza



Nota: Fotografía del año 2026 del local Express Pizza

Figura E2

Menú de Express Pizza

Nuestros productos se elaboran al momento de la orden.

PATACÓN PIZAO (dos porciones)	
Carne	\$22.000
Pollo	\$22.000
Especial	\$22.000
Mixto	\$22.000
Express	\$22.000
Paísa	\$22.000

LASAGNAS	
Carne	Junior \$15.000 Express \$22.000
Pollo	\$15.000 \$22.000
Pollo y champiñones	\$15.000 \$22.000
Mixta	\$15.000 \$22.000
Especial	\$15.000 \$22.000
Vegetariana	\$15.000 \$22.000

OTRAS DELICIAS	
Potica Express	\$17.000
Chorizo santarrosano	\$10.000
Plato chorizos santarrosano	\$18.000
Papa a la francesa (300 grs)	\$11.000
Salchipapa	\$15.000
Arepá Burger	\$14.000

CALZONE	
Hawaiano	\$22.000
Vegetariano	\$22.000
Express	\$22.000
Carnitas	\$22.000
Champion con pollo	\$22.000

HAMBURGUESAS	
Sencilla	\$13.000
Especial de carne	\$19.000
Especial de pollo	\$19.000
Express de carne	\$22.000
Express de pollo	\$22.000
Queso adicional	\$ 3.000
Carne adicional	\$ 5.000

PERROS	
Sencillo	\$ 12.000
Especial	\$ 16.000
Express	\$ 19.000

AREPIZZA	
Colombiana	\$14.000
Carnitas	\$14.000
Paísa	\$14.000

La más auténtica y sabrosa Pizza

Nuestros productos se elaboran al momento de la orden.

CAFETERIA DESAYUNOS ALMUERZOS

Domicilio (602) 213 49 99
304 571 6993
f express pizza cartago @expresspizza cartago
(Lunes a Sábado 7:00 a.m. - 11:00 p.m.
Domingos y festivos 11:30 a.m. - 11:00p.m.)

¡Gracias por preferirnos!

Nota: Se muestra fotografía de parte del menú de Express Pizza y como se observa además de las pizzas, hay muchos más productos como patacón pizao, lasagnas, calzone, hamburguesas, perros arepizza entre otras.

Figura E3

Fotografía de un producto alimenticio ofrecido por Express Pizza



Nota: Fotografía de Pizza Hawaiana ofrecida en el restaurante.

Figura E4

Fotografía del gerente propietario de Express Pizza



Nota: Fotografía del señor Héctor Gutiérrez, gerente propietario en la recepción.

Figura E5

Fotografía de salón de Express Pizza



Nota: Fotografía del salón del restaurante donde se observa ambiente familiar y gran ocupación en el sitio.

Figura E6

Fotografía del área de cocina de preparación de almuerzos



Nota: Fotografía de dos cocineras y auxiliar de cocina del turno de la mañana. Como se observa en la imagen preparan y alistan domicilios de los almuerzos que el restaurante prepara.

Figura E7

Fotografía del área de cocina de preparación de comidas rápidas



Nota: Observamos tanto a la auxiliar como a la cocinera en la zona de preparación de comidas rápidas realizando las actividades de preparación de estos tipos de alimentos

Anexo F. Pantallazo de Envío de Plan de Acción y Resultados de Encuesta con Análisis a Propietario de Express Pizza

El siguiente anexo presenta pantallazo de envío de documento de plan de acción, resultados de encuesta realizada a los trabajadores con su respectivo análisis

Figura F1

Pantallazo de envío de documento a correo personal de propietario de pizzería



Nota: Evidencia por medio de un pantallazo del adjunto del estudio realizado hacia correo de Express Pizza.

Anexo G. Fotos de la Reunión para la Aplicación de la Encuesta

Este anexo presenta muestra las fotografías que se realizaron en donde el gerente propietario reúne a los colaboradores del restaurante y por medio de los celulares móviles responden la encuesta.

Figura G1

Fotografía de la explicación del gerente dueño de la elaboración de la encuesta



Nota: Aquí se evidencia la explicación de la encuesta de las cocineras.

Figura G2

Fotografía de la solución de la encuesta



Nota: Los colaboradores escogidos proceden a responder la encuesta con supervisión del gerente dueño.