



Empowerment e intención a la rotación en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga.

Modalidad: Proyecto de investigación

Luz Andrea Barajas Hernández

CC: 1.095.933.357

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga (26/08/2022)



Empowerment e intención a la rotación en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga.

Modalidad: Proyecto de investigación

Luz Andrea Barajas Hernández

CC: 1.095.933.357

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en producción industrial

DIRECTOR

Sebastián García Méndez

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías

Tecnología en Producción Industrial

Bucaramanga: 26/08/2022

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por las Unidades Tecnológicas de Santander,
para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial,
según el acta de Comité de trabajo de grado No. 30 del 19 de Septiembre del 2022.
Evaluadora: Stephany Cañas

Stephany Cañas A.

Firma del Evaluador



Firma del Director

TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>10</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>12</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. JUSTIFICACIÓN	13
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4. ESTADO DEL ARTE	15
<u>2. MARCO REFERENCIAL.....</u>	<u>18</u>
2.1. MARCO TEÓRICO	18
2.1.1. JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW.	18
2.1.2. EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO ...	20
2.1.3. LA ROTACIÓN DE PERSONAL	21
2.1.4. FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.1.5. PRODUCTIVIDAD Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL.	24
2.2. MALECO LEGAL	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL	26
<u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</u>	<u>30</u>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.2. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	31

4.	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	32
4.1.	ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	32
5.	<u>RESULTADOS</u>	34
5.1.	NIVELES DE EMPOWERMENT EN LOS RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DE LA COMUNA 12 DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA	34
5.1.1.	RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO UWES-17 - NIVELES DE EMPOWERMENT	34
5.1.2.	ANÁLISIS DEL NIVEL DE EMPOWERMENT EN LOS RESTAURANTES	43
5.2.	INTENCIÓN A LA ROTACIÓN EN RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DE LA COMUNA 12 DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.....	44
5.2.1.	RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO TIS-6 – INTENCIÓN A ROTACIÓN LABORAL	45
5.2.2.	ANÁLISIS DE LA INTENCIÓN A LA ROTACIÓN EN LOS RESTAURANTES.....	49
5.3.	ORIENTACIONES COMPETITIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	50
6.	<u>CONCLUSIONES</u>	60
7.	<u>RECOMENDACIONES</u>	62
8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	63
9.	<u>APENDICES</u>	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow; **Error! Marcador no definido.**

Figura 2. Dimensiones del clima organizacional	23
Figura 3. Desarrollo del trabajo de grado	32
Figura 4. En mi trabajo me siento lleno(a) de energía.....	35
Figura 5. Encuentro el trabajo que hago lleno de sentido y propósito.....	35
Figura 6. El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando	36
Figura 7. En mi trabajo me siento vigoroso	36
Figura 8. Estoy entusiasmado (a) con mi trabajo	37
Figura 9. Cuando trabajo, me olvido de todo lo demás a mí alrededor	37
Figura 10. Mi trabajo me inspira	38
Figura 11. Cuando me levanto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar	38
Figura 12. Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.....	39
Figura 13. Me siento orgulloso (a) del trabajo que hago	39
Figura 14. Estoy inmerso en mi trabajo.....	40
Figura 15. Puedo seguir trabajando por periodos de tiempo largos	40
Figura 16. Para mí, mi trabajo es un reto	41
Figura 17. Yo me entusiasmo cuando estoy trabajando	41
Figura 18. En el trabajo, tengo una gran resistencia mental	42
Figura 19. Es difícil desconectarme de mi trabajo.....	42
Figura 20. En mi trabajo persevero, incluso cuando las cosas no van bien	43
Figura 21. ¿Con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo?	45
Figura 22. ¿Qué nivel de satisfacción le brinda su trabajo para cumplir con todas sus necesidades personales?	46

Figura 23. ¿Con qué frecuencia se siente frustrado (a) cuando no encuentra en el trabajo la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales? 46

Figura 24. ¿Con qué frecuencia sueña con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a todas sus necesidades personales?..... 47

Figura 25. ¿Qué tan probable es que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación si se le ofrece? 48

Figura 26. ¿Con qué frecuencia espera su siguiente día de trabajo? 48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Costos de la rotación del personal	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Medición de la productividad	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Escala de respuestas del cuestionario UWES-17	36
Tabla 4. Orientaciones para mejorar el proceso de talento humano	52
Tabla 5. Cuestionario de la intención de rotación (TIS – 6).....	67
Tabla 6. Escala de respuestas del cuestionario UWES-17	66

RESUMEN EJECUTIVO

El enfoque de los recursos humanos involucra procesos y acciones estratégicas que buscan mejorar las capacidades humanas como un componente esencial de las ventajas competitivas de cualquier entidad, apoyar, soportar y generar valor interno. Por tanto, en esta investigación se analizaron los niveles de empowerment e intención a la rotación en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga, a fin de proponer orientaciones competitivas.

Metodológicamente, el proyecto contempla el tipo de investigación descriptiva con enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo) y método analítico. Para la recolección de información se tienen en cuenta fuentes primarias de información, mediante la aplicación de los cuestionarios TIS-6 y UWES-17, aplicados a una muestra de 50 trabajadores al azar en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de Bucaramanga y fuentes secundarias como textos, revistas, bases de datos, etc.

Entre los resultados se destaca la descripción de los niveles de empowerment y el reconocimiento de la intención a la rotación en los restaurantes objeto de estudio y la propuesta de orientaciones competitivas para la mejora de los procesos del talento humano, en las que se consolidaron los parámetros estratégicos adecuados al mejoramiento de la comunicación interna de los restaurantes, que respondiesen a principios de potenciación de sus cualidades organizacionales con miras a un mejoramiento de procesos de talento humano, buscando disminuir la rotación laboral y aumentar los niveles de empowerment.

PALABRAS CLAVE: competitividad, empowerment, restaurante, rotación laboral.

INTRODUCCIÓN

En una sociedad rodeada de muchas organizaciones modernas y contemporáneas, que se adaptan constantemente a un entorno cambiante y estratégico, es muy común que las personas encuentren que construyen su estructura de acuerdo a las estrategias que la organización tiene que implementar. Atender las variables que puedan afectar o beneficiar su desempeño (Valencia, 2014). Por ello, no puede ser indiferente que las grandes, medianas y pequeñas empresas estén sujetas a un entorno competitivo y se esfuercen por mejorar sus operaciones utilizando recursos eficientes que les permitan aclarar sus objetivos.

Quizás una de las fuentes más importantes para estos fines es la literatura sobre gestión del talento (Montoya y Boyero, 2016), por lo que no es raro encontrar este tema como tema de investigación. En muchas encuestas, esta es la razón. La razón por la que las empresas han valorado este recurso y han ideado sus tácticas para entregarlo mejor en sus instalaciones.

En este sentido, el talento humano se constituye como el motor de las empresas, en tanto representan los engranajes que permiten su puesta en funcionamiento y el cumplimiento de sus funciones habituales, motivo por el cual, la gestión de su correcto funcionamiento a través de la generación de un clima laboral adecuado y una comunicación interna bien consolidada, permitirá aumentar sus índices de productividad, lo que se deviene a su vez, en un incremento del nivel de ingresos y su posicionamiento en el mercado (Quesada, 2018). Ello es sustentado por Benito y Gómez (2014), quienes hacen énfasis en que la importancia de una comunicación interna bien consolidada, que permite la cohesión y sincronía entre las funciones de los distintos departamentos de la empresa.

A raíz de esto nace el empowerment, como estrategia de gestión empresarial, que incluye capacitar a los empleados para que ejerzan una mayor independencia y poder de decisión, con el fin de mejorar el desempeño empresarial. La protección como lineamientos básicos no solo en relación con el valor de los recursos o la necesidad de adoptar una visión ambiental, sino también la protección de todos los derechos a la diversidad de los trabajadores.

Con base en estos principios, la realización el presente proyecto de investigación se fundamenta en la evaluación del contexto actual de las condiciones laborales de los restaurantes de comida rápida en la comuna 12 de Bucaramanga, y, con base en tal diagnóstico, proponer orientaciones competitivas para el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano. Se espera generar una perspectiva de mejora, a fin de disminuir la rotación laboral e incrementar la productividad a la par de que se genera un clima laboral más adecuado y se consolidan las relaciones entre los miembros del talento humano.

El proyecto se estructurará principalmente en siete capítulos, divididos de esta manera: dentro del primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación, luego, en el capítulo II se desarrollan el marco teórico, legal y conceptual, compuestos por los principales antecedentes referenciales, teorías y el contexto situacional, leyes y conceptos. Posterior a ello, en el capítulo III y IV se establece el marco metodológico y etapas para el desarrollo del trabajo de grado, que consta del conjunto de parámetros procedimentales y los instrumentos de recolección de información que permitirán realizar el trabajo de campo, cuyos resultados serán evaluados y discutidos en el capítulo V. Por último, en el capítulo VI y VII se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El empowerment es una estrategia de gestión laboral basada en ofrecer autonomía a los empleados generando un mayor compromiso, motivación e implicación en la empresa. Por otro lado, la rotación laboral en la industria gastronómica puede generar sobrecostos, pérdidas de tiempo en contrataciones y formación de los trabajadores. Hay muchas razones que explican este comportamiento, entre ellas, el mal clima organizacional debido a las condiciones laborales excesivas y la baja de entusiasmo de los trabajadores.

Por tanto, es importante poder identificar estas causas para buscar reducirlas minimizando su impacto (Hernández et al., 2017). Cuando existe un problema de estabilidad laboral, su desempeño se verá afectado, y provocará una rotación laboral excesiva; la selección insuficiente de personal traerá múltiples problemas que afectarán la productividad, lo que generará inestabilidad en la empresa y en sus trabajadores (Cárdenas, 2011).

En general, la falta de motivación y la insatisfacción con el trabajo se esconden detrás de la excesiva rotación de empleados, que a su vez es atacada por múltiples factores que no son bien gestionados por el departamento de recursos humanos en la mayoría de las ocasiones. Debido a la rotación de personal, la productividad de los restaurantes de comida rápida también se ve afectada ya que el cumplimiento de las metas que tiene el negocio fluctúa; para suplir este problema se contratan nuevos trabajadores los cuales no se adaptaban fácilmente a su puesto por lo que se ausentan o renuncian en poco tiempo.

Por tanto, se plantea la siguiente pregunta problema: ¿Cómo se puede mejorar el empowerment en el marco de mitigar la rotación laboral en el sector de restaurantes de comidas rápidas de la ciudad de Bucaramanga?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Cuando un empleado se siente motivado positivamente, su productividad aumenta exponencialmente. El 71% de los jefes dice que el compromiso de los trabajadores es fundamental para el éxito de la empresa. Así, promover el empoderamiento puede tener un impacto positivo y mejorar la productividad empresarial (Rodríguez, 2021). A través del empoderamiento, las grandes empresas brindan a sus equipos condiciones de trabajo donde pueden desarrollar capacidades de liderazgo y toma de decisiones que beneficien a la empresa.

En una empresa, los altos índices de rotación laboral deben ser muy valorados, porque demuestran que algunas áreas no están funcionando de la mejor manera. Por tanto, es necesario que se realicen análisis que les permitan identificar el estado del clima organizacional y las causas de la rotación porque en el futuro traerá consecuencias importantes como la reducción de la productividad (QUISPE, 2021).

Según Pillco y Quispe (2018), los trabajadores de la empresa, donde la política de gestión es la rotación mínima de empleados, tienen un buen clima organizacional, un mayor nivel de satisfacción y tienen una mayor motivación para mejorar la productividad; Permite asegurar una atención plena y oportuna a las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. El empowerment es una estrategia de gestión empresarial basada en la autonomía otorgada a los empleados con el objetivo de crear un mayor compromiso, motivación y participación en la empresa. Como resultado, los empleados tienen la oportunidad de tomar

decisiones, participar activamente en los procesos y procedimientos y tener una mayor autonomía en comparación con otros modelos de gestión (UNIR, 2021).

La investigación presenta una serie de aportes teóricos de muchos autores, que explican conceptos relacionados sobre el empowerment, la influencia del clima organizacional en la rotación del personal y el cómo esto afecta la productividad en las empresas, a su vez esta es considerada muy importante, porque será un gran aporte teórico y analítico para otras empresas que presenten problemas similares. También se quiere buscar aportes de soluciones para disminuir el problema identificado, cuyas soluciones logran obtener una mejor rentabilidad económica y social exitosa para los restaurantes de comida rápida.

Finalmente, la investigación se justifica porque se realiza una compilación de datos e información coherente, luego de medir variables asociadas a la rotación del personal y el clima organizacional, este documento formará parte de la base de datos de la institución UTS, para servir como antecedente en el desarrollo de nuevos proyectos; Las estrategias brindadas también podrán generarán la aplicación de conocimientos sobre el clima organizacional, la gestión personal, rotación, y productividad en el sector de restaurantes de comida rápida de Bucaramanga.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Analizar los niveles de empowerment e intención a la rotación en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de proponer orientaciones competitivas para el mejoramiento de los procesos de gestión de talento humano.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Describir los niveles de empowerment en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga, por medio de la aplicación del cuestionario UWES-17 que facilite el diagnóstico del comportamiento del sector.
2. Reconocer la intención a la rotación en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga, teniendo presente los elementos de evaluación del TIS-6 para conocer las causas que llevan a la continua rotación laboral en el sector.
3. Proponer orientaciones competitivas para el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano, reconociendo acciones, indicadores y responsables.

1.4. ESTADO DEL ARTE

Existen tecnologías que mejorarán la calidad de vida de los ciudadanos, mejorarán el desarrollo de las instituciones y atenderán las necesidades de la sociedad. En particular, el empowerment existe como un catalizador para el desarrollo efectivo y sostenible de las instituciones públicas en todos los aspectos de la organización.

Por lo tanto, Castro y Núñez (2018) explicaron cómo las herramientas habilitadoras mejorarán el desempeño de los colaboradores del sector de RRHH de AgroPucalá SA, Pucalá 2017, sobre esto, se aplicó un método que describe descripción, interpretación y descripción, cuya población está compuesta por empleados de RR. Las muestras deben tomarse de hogares con una población total de 61 personas y a la población de Pucalá. Se evaluó en detalle cómo el habilitador mejoraría la funcionalidad, y luego de recolectar, analizar, corregir y procesar la información, se buscaron los resultados. Se concluye que adoptar el empoderamiento mejorará el

desempeño empresarial en la medida en que el sector de toma de decisiones operativas cambie fundamentalmente la cultura de la empresa, el análisis de la planificación estratégica, la descentralización funcional y el empoderamiento de los empleados en sus puestos de autoridad.

Así mismo, la investigación de Troya, Vásquez y Fajardo (2019), parte del análisis del empoderamiento como estrategia competitiva en la gestión de GADS. El método utilizado depende de la investigación descriptiva, de campo y exploratoria. Los resultados se basan en el desarrollo de temas como el análisis del propósito del empowerment como estrategia competitiva en la gobernabilidad y empoderamiento en la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados. La conclusión se basa en que el empoderamiento es la base técnica para el desarrollo de su eficacia como valor fundamental para el desarrollo del talento humano en el seno de la organización, lo que se manifiesta en un sentimiento de pérdida.

Por su parte, los autores Ríos, López y Sánchez (2019), en su investigación titulada: "Los recursos humanos son el factor principal en la eficiencia laboral: visión del empowerment", determinando el diseño, ver el efecto del capital humano en el desempeño de El desempeño de las empresas que se determinan en significado, habilidad y fluidez de información, y microfinanzas en Celaya, Guanajuato, México, en una muestra que consta de 80 empresas, con 3 métodos principales: descripción, análisis del enlace y pendiente múltiple. El resultado indica que para el derecho a la autoidentificación y el significado de los empresarios es más importante, es decir, para el microbiano medio, lo principal es que los recursos humanos son la autonomía para implementar actividades designadas. Es necesario organizar los objetivos y objetivos de la organización y las creencias personales, y a pesar de la falta de divulgación de la competencia y la fluidez de la información de la compañía.

En la industria de comidas rápidas, la rotación laboral es un tema relevante, sin embargo, esta variable antecede a la intención voluntaria de un empleado de dejar la empresa. Por ello, el estudio de Ocala y Benavente (2019) buscó determinar el impacto de la satisfacción laboral y la relación entre esta y la intención de rotar millennials en la industria artesanal Entrega rápida a Lima Centro. Este estudio adopta un diseño de enfoque transversal, no experimental, tomando una muestra anual de 372 empleados que trabajan en la industria de comida rápida, a la “Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC” (Palma, 1999) y el cuestionario de “Intención de Rotación Laboral” (Jacobo & Roodt, 2008). Se puede determinar que a medida que aumenta el nivel de satisfacción del trabajador, disminuye su intención de irse.

Finalmente, el estudio de Gómez, González y Verástegui (2021) pretende analizar la relación entre las variables satisfacción laboral, compromiso laboral e intención de rotación laboral. Para lograr los objetivos del estudio, se realizó un estudio observacional de corte transversal en una empresa de call center de la capital Lima, en el contexto de la epidemia de Covid-19, con la participación de 189 personas. Vendedores telefónicos de forma voluntaria. Estas variables se midieron utilizando la Escala de correlación laboral UWES-15, el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 y la Escala de intención de rotación-6. TIS-6). Los resultados muestran que el compromiso laboral y la satisfacción laboral están correlacionados positivamente y ambos negativamente con la intención de cambiar de trabajo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

La falta de recursos tecnológicos, políticas de gestión y los fundamentos de logística son factores internos que necesitan de gran atención porque son las causas principales de la rotación laboral según Dessler (2009), por tanto, las teorías y comportamientos que correlacionan con el tema propuesto son:

2.1.1. Jerarquía de necesidades de Maslow.

La estructura jerárquica de las necesidades humanas establecida y ejecutada por Abraham Maslow. Esta teoría explica una pirámide jerárquica de las necesidades y se cree que a medida que se satisface toda necesidad desde la más básica (parte inferior de la pirámide), hasta los deseos humanos serán más altos (parte superior de la pirámide). El fin detrás de la pirámide es que solamente cuando se satisfagan o se den por sentadas las necesidades más bajas de la pirámide, las necesidades más altas llaman la atención (Acosta, 2012).

- Necesidades fisiológicas: referencia a los factores neurológicos y psicológicos se definen como enfermedades carenciales resultantes de la carencia de algunas necesidades básicas es por ello que cubrir las necesidades fisiológicas de los humanos es una base fundamental en el comportamiento del individuo.
- Necesidades de seguridad: Maslow aseguraba que estas suelen ser la principal motivación para niños menores de un año y adultos con neurosis.

- Necesidades de afiliación: según Maslow, necesidades secundarias que solo son capaces de ascender cuando las primarias expuestas anteriormente están cubiertas por los seres humanos (Doubront, 2020).
- Necesidades de reconocimiento: orientadas hacia el enfoque de autoestima y la reputación, definiendo la reputación como una percepción o posición frente a los demás y la autoestima como confianza interior.
- Necesidades de autorrealización: Esta necesidad es el ideal que el ser humano quiere alcanzar, estar satisfecho con la oportunidad de desarrollar al máximo sus talentos y potencialidades, para expresar sus pensamientos y conocimientos.

Figura 1. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow.



Fuente: Rodríguez, 2021.

2.1.2. El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano.

Empowerment es un proceso estratégico que busca crear alianzas entre la empresa y sus empleados, promoviendo la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso con un mejor servicio al cliente (Amezcuca, Pérez y Quiroz, 2019). Lo único que necesitan las organizaciones tradicionales son los colaboradores para hacer su trabajo, de cara a los aspectos internos y externos de la organización. Por otro lado, con el empoderamiento se necesita saber y saber tomar decisiones, para poder encontrar soluciones a los problemas que se presentan, tomar iniciativas y reconocer sus resultados, resultados consolidados (Leyva y Vilcas, 2021).

Para crear la rendición de cuentas exitosa, la alta dirección debe comprometerse con la gestión de recursos humanos de la organización, estimulando el desarrollo de talento y habilidades para agregar valor a la organización. Los siguientes son los puntos necesarios para implementar esta gestión:

- **Autoridad:** Las personas necesitan autonomía alcanzar el desempeño de sus funciones, y los líderes deben distribuir y delegar la autoridad de acuerdo con las habilidades y conocimientos disponibles.
- **Información:** los empleados de la empresa deben tener acceso a la información, lo que ayuda a sugerir nuevas estrategias para las acciones a implementar y facilita la toma de decisiones por parte de la dirección general.
- **Recompensas:** Los incentivos son vistos como un refuerzo y un reconocimiento exitoso del trabajo que lleva a un mayor nivel de exigencia de las metas.

- **Competencias:** La habilidad y el conocimiento son dos tesoros que se pueden duplicar si se gestionan bien las habilidades de las personas, permitiéndoles descubrirse a sí mismas y, en última instancia, ejercer el poder.

Empoderar a los empleados con la capacidad de desarrollar y autogestionar su conocimiento y mejorar su nivel de progreso y crecimiento dentro de la organización; A través de este proceso, se identifican como un equipo que comparte las mismas metas y lucha por el éxito común del grupo de trabajo, pues reconocen la importancia de complementar esfuerzos para lograr ese efecto sinérgico (Leyva y Vilcas, 2021). Es evidente la necesidad de un líder emprendedor en la organización que reconozca el empoderamiento como una estrategia clave para el desarrollo del talento humano y que construya un plan de gestión en torno a las habilidades que desarrollan las personas (Amezcuca, Pérez y Quiroz, 2019).

2.1.3. La rotación de personal.

La rotación continua o movimiento de empleados es un factor mediante el cual la empresa decide cambiar a uno o varios trabajadores. El movimiento de entrada y salida del personal no se debe al proceso natural de baja como jubilación o fallecimiento. A través del proceso de rotación de empleados, se contrata a los trabajadores y se despide a los trabajadores. Esto puede deberse a diferentes motivos que veremos más adelante (Coll, 2020).

Newstrom (2011) enfatiza en los costos que ocasiona la rotación laboral, siendo: costos de separación o salida del trabajador de la empresa, costos de capacitación de un nuevo trabajador, costos de la vacante por ayudas temporales o tiempos extras a otros trabajadores, costos de reemplazo por el programa de reclutamiento, selección, reubicación y los efectos sobre el estado de ánimo del trabajador.

Según Chiavenato (2011), todos estos costos se resumen en la siguiente tabla divididos en 3 diferentes tipos costo primario, secundario y terciario:

Tabla 1. Costos de la rotación del personal.

Costos primarios	Costos Secundarios	Costos terciarios
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Registro y documentación • Integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos en la producción • Efectos en la actitud del personal • Costo extra laboral • Costo extra operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos por inversiones extras. • Pérdidas en los negocios

Fuente: Chiavenato (2011).

2.1.4. Fundamentos del clima organizacional.

Según Content (2019), el clima laboral o microentorno se ha comenzado a estudiar en profundidad en los últimos años, porque el mundo y la organización y su alcance están en constante cambio, pero la importancia de estudiar este tema en realidad se deriva del impacto emocional de los empleados sobre ellos en la organización. El impacto del desempeño laboral, debido a esta investigación, los empleados son valorados y se les presta más atención como personas, sus valores, sus necesidades e incluso su comportamiento dentro y fuera de la organización.

A través de la investigación sobre el clima organizacional, el objetivo final que se desea lograr es en sí mismo proponer un ambiente de trabajo saludable y agradable, que en última instancia sea propicio para la productividad y, por lo tanto, propicio para los resultados de la organización (Content, 2019).

Figura 2. Dimensiones del clima organizacional.



Fuente: C-Líder - Diseñado por Daniel Angulo J, 2021.

Según Robbins y Judge (2013), el ambiente, clima y/o entorno organizacional se consolida como un área en la que el empleado realiza su trabajo programado diariamente en un horario habitual. Se debe considerar el trato a jefes y empleados, aumentando la atención en la relación entre proveedores y clientes de una empresa ya que ningún interesado se puede dejar de lado. Los investigadores Chirinos, Meriño y Martínez (2018) explican que el clima organizacional está relacionado con los comportamientos de los empleados en una empresa, tales como: motivación para realizar el trabajo, facilidad para la toma de decisiones y trabajo en equipo.

2.1.5. Productividad y su relación con la satisfacción laboral.

Hoy en día, muchas empresas están interesadas en el desempeño organizacional, y creen que este se puede administrar y mejorar (Newstrom, 2007). Una parte importante de la gestión del desempeño de sistemas de recompensas para fomentar el aumento de la productividad. Los incentivos brindan salarios por más producción, principalmente debido al empoderamiento de los trabajadores para aumentar la producción (Vargas et al., 2017).

Tabla 2. Medición de la productividad.

Indicador	Relación matemática
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad del trabajo • Productividad del capital • Productividad marginal del trabajo • Productividad marginal del capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción total/ N° de trabajadores. • Producción total/Capital total • Producción Total / en unidades de Trabajo • Producción Total / en unidades de capital

Fuente: Conciencia-Revista científica U. Distrital (citado en Bonilla, 2012).

La productividad es muy importante ya que es un indicador de si un negocio se está moviendo en la dirección correcta. Autores como Wherther y Davis (2008) argumentan que "la productividad se relaciona a los productos que produce una empresa, como bien y servicio, que se necesitan para operar: personas, capital, materias primas y energía" (p.8). Martínez citado por García y Sierra, 2020, afirma que "la productividad laboral es un indicador que muestra si la empresa está usando de forma correcta los recursos asignados para la producción de bienes y servicios". (p.11). Según esta definición, esta se basa en la combinación de buenas prácticas organizacionales y recursos humanos para lograr los objetivos.

2.2. MALECO LEGAL

Ley N° 50 de 1990, según la cual el Estado reformó el contenido del Código del Trabajo, Artículo 21: “Las empresas con más de 50, 54 trabajadores por 48 horas semanales, tienen derecho a dos horas diarias, por cuenta de los patrones, dedicados a actividades recreativas, culturales, deportivas o de formación” (Portela, Rodas y Sánchez, 2017). En cuanto a la protección de los derechos laborales básicos, el derecho a formar sindicatos es fundamental porque crea espacios de debate y protege los intereses de los trabajadores que buscan equilibrar sus derechos con el poder económico del empleador. El derecho de asociación permite que los sindicatos gocen de ciertas características.

El Decreto 1127 de 1991 establece las disposiciones antes mencionadas. Advierte en su Artículo No. 4 que será responsabilidad del empleador la elaboración de los programas que deba implementar para cumplir con la obligación prevista en el Artículo 21 de la Ley 50 de 1990 (Ramírez, Calle y Barrios, 2020).

En concepto N.158845 del 16 de septiembre de 2014, el Ministerio del Trabajo enfatizó el carácter obligatorio del cumplimiento de esta norma, y negó la posibilidad de compensación pecuniaria por ello, porque la ley no contempla la posibilidad de corrección. El empleador fracasó. Dar dos horas para las actividades mencionadas. El Ministerio resaltó el carácter obligatorio de la norma, destacando que los patrones que no cumplan con esta norma estarán sujetos a sanciones de agencia.

El artículo 26 de la Ley 361 de 1997 en el cual se prohíbe que cualquier persona con discapacidad sea expulsada o despedida de una entidad, por su discapacidad, salvo autorización de la Oficina del Trabajo.

La flexibilización del trabajo se rige por la Ley N° 789 de 2002, y los patrones y trabajadores podrán convenir que las jornadas de trabajo semanales de 48 horas se realicen en jornadas diarias flexibles y extendidas, hasta seis días a la semana con un día de descanso obligatorio. El resto (Portela, Rodas y Sánchez, 2017). Asimismo, el artículo 22 de la Ley del Trabajo establece: “Contrato de trabajo es un contrato en el que una persona natural se obliga a prestar servicios personales a otra persona, natural o jurídica, en régimen de subordinación o subordinación, la continuidad de la segunda a cambio de una remuneración.

Por su parte es importante resaltar que el **Código sustantivo de trabajo** contiene las siguientes directrices sobre el proceso de desvinculación del puesto de trabajo según el tipo de terminación.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Este marco permite establecer un lenguaje acertado en la investigación. De esta manera se genera mayor comprensión de la información que será útil y pertinente para facilitar medición y análisis de resultados. Con base en lo anterior, se considera importante definir los siguientes conceptos:

Ausentismo: En general, hace referencia a la ausencia del trabajo de un empleado, es el tiempo total que el empleado ha estado ausente del trabajo debido a ausencia, demora u otras razones (Pillco y Quispe, 2018).

Autonomía laboral: libertad otorgada al trabajador para controlar aspectos de sus actividades profesionales dentro de la empresa. Puede referirse a la flexibilidad de horarios, decidir cómo realizar tareas, las herramientas a utilizar o autogestión del tiempo que quiera emplear (Rodríguez, 2022).

CST: Código Sustantivo del Trabajo: El objetivo principal de este Código es hacer justicia a las relaciones emergentes entre empleadores y empleados, en el espíritu de coordinación económica y equilibrio social (CST, 2011).

Clima organizacional: se refiere al conjunto de características del ambiente interno de trabajo que son directa o indirectamente percibidas por los empleados de la organización y que inciden en el comportamiento del empleado (Taborda, 2017).

Descripción de puestos: documento que contiene información objetiva sobre las funciones a desempeñar y las responsabilidades derivadas del cargo. Además, define las relaciones con las demás áreas de la empresa, los requisitos para el desempeño del puesto y la frecuencia o alcance del desempeño (Humans, 2006).

Engagement: hace referencia al nivel de compromiso que tus empleados tienen con tu compañía y con su trabajo, entre mejor sea éste, serán más apasionados con sus actividades, más productivos y tendrán una mejor actitud (Gympass, 2020).

Empowerment: Se refiere a una estrategia de gestión empresarial, que incluye habilitar a los empleados para que ejerzan una mayor independencia y poder de decisión, a fin de mejorar el desempeño empresarial y alcanzar los objetivos propuestos (Cardosa, 2021). Las estrategias de empoderamiento permiten a los empleados abordar problemas sin tener que buscar una solución burocrática. Esto, a su vez, impulsa a los trabajadores a desarrollar más participación, independencia y, a su vez, más responsabilidad y sentido de pertenencia (Significados.com, 2020).

Características del empowerment según Grudemi (2018).

- Fomento de la innovación y la creatividad.

- Las personas involucradas se sienten responsables de las tareas que realizan y mejoran las operaciones de la empresa.
- Hacer que las tareas sean más fáciles de realizar.
- El equipo está informado e involucrado en el proceso de toma de decisiones.
- Uso del liderazgo democrático.

Las ventajas y desventajas del empowerment son las siguientes:

Ventajas según Grudemi (2018).

- El empowerment permite a los superiores liberar trabajo y asignar las múltiples responsabilidades a los empleados.
- Todas las contribuciones de los empleados son importantes y los motivan.
- Escuchar las opiniones de los empleados y tenerlas en cuenta.
- Dependiendo de la responsabilidad de la persona, tendrá autoridad en nombre de toda la empresa.

Desventajas según Grudemi (2018).

- No se ven cambios a corto plazo.
- Implica capacitar a los jefes para que estén preparados para tomar decisiones.
- No todos los empleados tienen el mismo nivel de compromiso con la empresa.
- Las personas acostumbran a tomar decisiones sino a cumplir órdenes.
- Puede haber algún abuso de la autoridad y la libertad del empleado.

Oferta de trabajo: las ofertas de trabajo están representadas por los habitantes del país, todos los empleados cumplen plenamente con su medio de subsistencia al solicitarlo a través de su elección en las relaciones con los demás (Smith, 1988).

Proceso Productivo: El proceso productivo hace referencia a un sistema de actividades, interrelacionadas, tendientes a la transformación de determinados factores. De esta forma, los insumos (materia prima) se convierten en productos luego del proceso de incremento de su valor (Gardey, 2013).

Rotación del personal: Se utiliza para determinar el movimiento del trabajador entre la entidad y su entorno, es decir, busca el intercambio de personas entre la organización y su entorno depende en gran medida de la cantidad de personas en el entorno de la empresa (Taborda, 2017).

Satisfacción laboral: busca el cumplimiento del empleado con el ambiente y las condiciones de trabajo, está directamente relacionada con el buen desempeño de la empresa, calidad del trabajo, nivel de rentabilidad y productividad (García, 2021).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizada es de tipo descriptiva. Según (Martínez, 2019) la investigación descriptiva se refiere a los datos recopilados, descripción de las características al tema de estudio. Esta investigación describe los niveles de empowerment en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga, mediante el cuestionario UWES-17 y la intención a la rotación de los trabajadores por medio de los parámetros del TIS-6.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio se utiliza un enfoque cuantitativo, por los aspectos números y porcentajes obtenidos, en este caso, se estudia cómo se encuentran los niveles de empowerment y de intención a la rotación. Por su parte, el proyecto se orienta hacia el análisis de los niveles de empowerment e intención a la rotación en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga, que se realiza luego de aplicar los cuestionarios y permite medir los comportamientos del personal respecto al tema de estudio.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población hace referencia al conjunto de individuos al que está dirigida la investigación (Suárez, 2011), la muestra por su parte es un subconjunto de la población. Puesto cada día nacen nuevos establecimientos y no se tiene un censo de los mismos en la comuna de estudio, se hace complejo obtener una cifra exacta

de la cantidad de restaurantes de comida rápida registrados, este tipo de población es llamada "hipotética" la cual se conforma por un grupo determinado, pero difícil de comprobar numéricamente (Editorial Grudemi, 2018). Así entonces se tiene como población a los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de Bucaramanga.

Como técnica para seleccionar la muestra se tiene el muestreo no probabilístico por conveniencia, para el que no se puede calcular la probabilidad de extracción de una determinada muestra, o no se puede calcular una muestra estadística ya que no se conoce la población exacta (QuestionPro, 2021) y no hay registros del número de restaurantes de comida rápida registrados. Por tal motivo, se busca seleccionar a lugares que cumplen con las características del estudio, de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad, el tiempo y la disposición de formar parte de la muestra y se considera que la información aportada es vital para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se toma como muestra a 50 restaurantes.

3.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

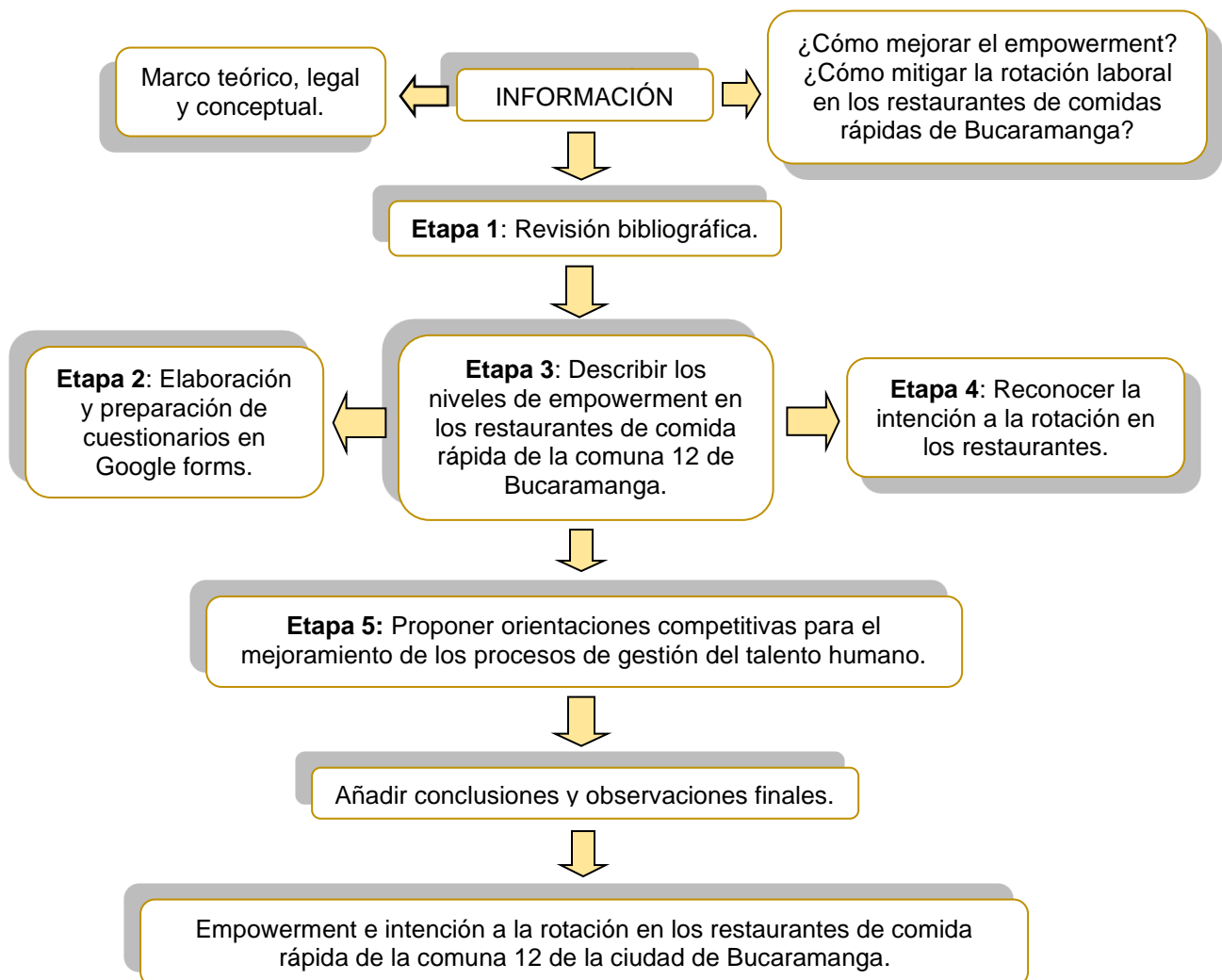
Para la recolección de información se recurre a fuentes primarias y secundarias. Dentro de las secundarias se encuentran: textos, documentos, revistas, prensa, etc. Las fuentes primarias corresponden a información recopilada directamente por medio de los cuestionarios UWES-17 y TIS-6. En el caso de ambos cuestionarios, sus respuestas se dan en una escala tipo Likert, y los colaboradores deben elegir una respuesta para cada pregunta; estos se encontrarán disponibles en la sesión se apéndices del presente documento.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

El desarrollo del presente trabajo se dio por medio de las siguientes etapas:

Figura 3. Desarrollo del trabajo de grado.



1. Revisión bibliográfica para la contextualización del tema propuesto.
2. Elaboración y preparación de los cuestionarios en Google forms.
3. Describir los niveles de empowerment en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga.
4. Reconocer la intención a la rotación en los restaurantes mencionados.
5. Proponer orientaciones competitivas para el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano.

Por medio del esquema anterior, se definieron las etapas principales para lograr el desarrollo de los objetivos. Inicialmente, se buscó la recopilación de información acerca de la normatividad que regula la contratación laboral, y el entorno laboral según el Código Sustantivo del Trabajo, la fundamentación teórica y los conceptos asociados; Luego, se elaboraron y prepararon los cuestionarios en Google forms y se realizó una prueba piloto para comprobar que las preguntas sean claras y fáciles de entender para los encuestados.

Seguidamente, se describieron los niveles de empowerment, y la intención a la rotación laboral en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga, esto permitiendo dos cosas: la primera, facilitar el diagnóstico del comportamiento del sector y la segunda conocer las causas que llevan a la continua rotación laboral en el sector. Por último, se propusieron orientaciones competitivas para el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano en una tabla que compila el reconociendo acciones, indicadores y responsables.

5. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación:

5.1. NIVELES DE EMPOWERMENT EN LOS RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DE LA COMUNA 12 DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

Para el cumplimiento del presente objetivo, se procedió a mostrar las respuestas del cuestionario UWES-17 aplicado a 50 trabajadores al azar en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 y su posterior análisis.

5.1.1. Respuestas del cuestionario UWES-17 - Niveles de empowerment.

Las afirmaciones del cuestionario están sujetas en una escala de múltiples opciones de respuesta que se muestra a continuación:

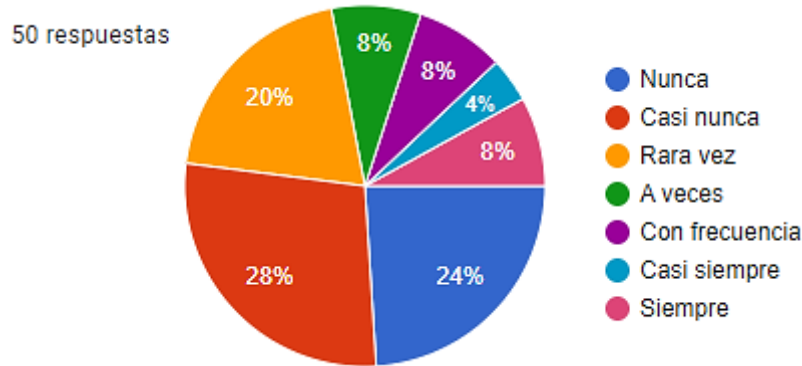
Tabla 3. Escala de respuestas del cuestionario UWES-17.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

Respuesta 1.

Primeramente, se puede observar que el 52% (24% - 28%) de los trabajadores encuestados en los restaurantes de comida rápida, nunca y casi nunca se siente lleno de energía cuando está trabajando, seguido por el 20% que rara vez se siente con energía, 8% a veces, otro 8% con frecuencia, 8% siempre y el 4% restante casi siempre, lo cual demuestra un sesgo de inclinación hacia lo negativo.

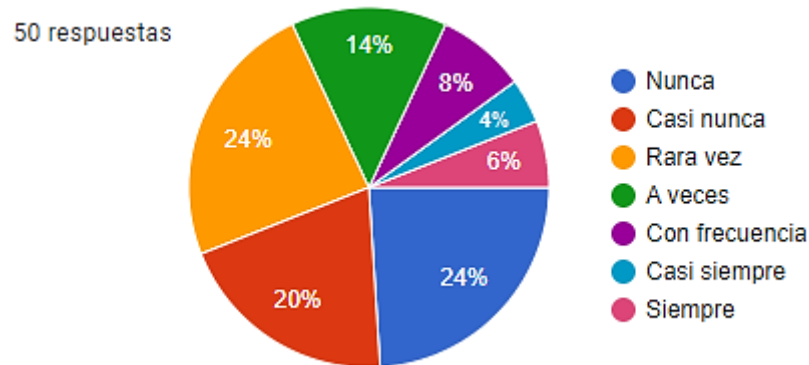
Figura 4. En mi trabajo me siento lleno(a) de energía.



Respuesta 2.

Con respecto al sentido y propósito que sienten los trabajadores en su entorno, se tiene que el 24% nunca ha tenido ese sentimiento, seguido por el 20% casi nunca, el 24% rara vez, 14% a veces, 8% con frecuencia, y 10% casi siempre o siempre.

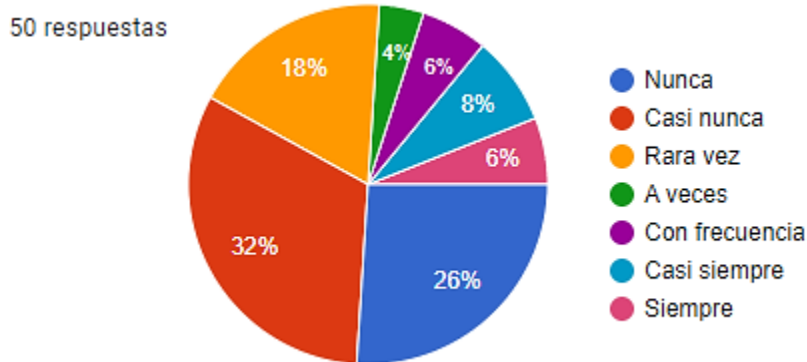
Figura 5. Encuentro el trabajo que hago lleno de sentido y propósito.



Respuesta 3.

De forma negativa el 58% afirma que el tiempo nunca o casi nunca pasa rápido desde su perspectiva, haciendo las actividades más tediosas, rutinarias y molestas, otro 18% afirma que esto sucede rara vez, el 4% a veces, 6% con mucha frecuencia, 8% casi siempre y el 6% restante siempre.

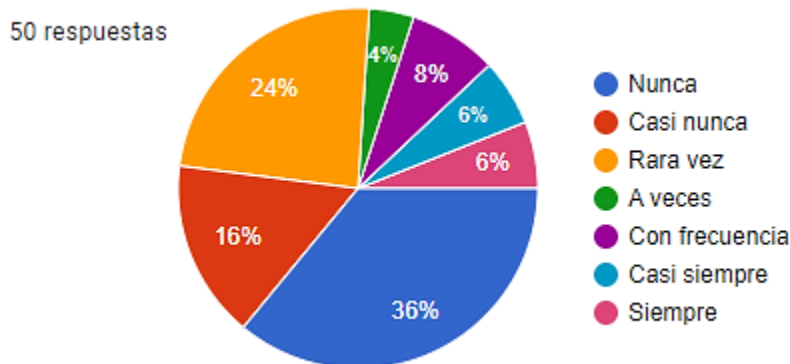
Figura 6. El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando.



Respuesta 4.

El 36% de los trabajadores encuestados afirma que nunca se siente vigoroso en su trabajo, es decir, permanece sin fuerza y energía para realizar las actividades que se le asignan, seguido por el 16% que opina no así sentirse casi nunca, 24% rara vez, 4% a veces, 8% con mucha frecuencia y 12% casi siempre y siempre.

Figura 7. En mi trabajo me siento vigoroso.

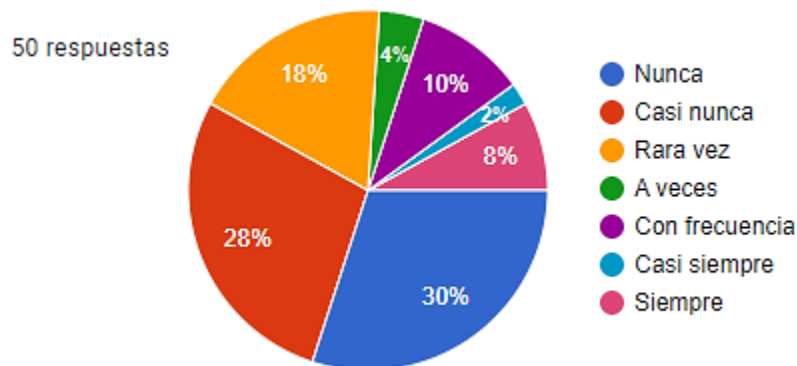


Respuesta 5.

El entusiasmo permite al trabajador sentirse más energético, tener ganas de probar y hacer cosas nuevas, de mejorar y progresar, de lograr objetivos propuestos, bajo

esta idea, se tiene que el 58% nunca y casi nunca se siente entusiasmado (a), el 18% rara vez, 4% a veces, 10% con mucha frecuencia, 2% casi siempre y un 8% restante de los encuestados que dice sentirse entusiasmado siempre.

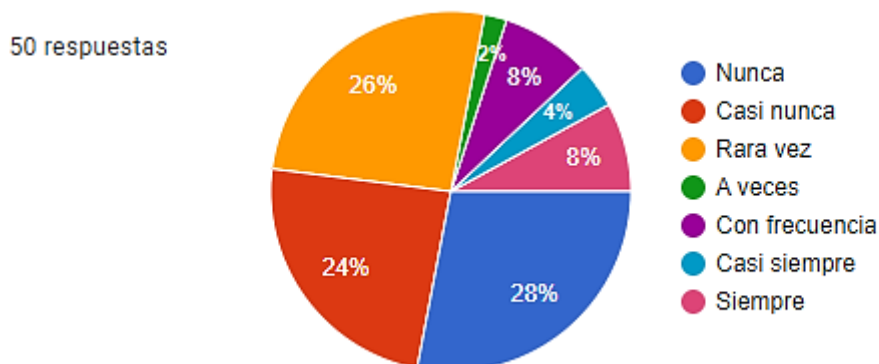
Figura 8. Estoy entusiasmado (a) con mi trabajo.



Respuesta 6.

El 28% de los encuestados se mantiene concentrado cuando está realizando sus actividades laborales correspondientes y olvida lo que no es necesario, el 24% casi nunca, el 26% rara vez lo hace, el 2% a veces, el 8% con mucha frecuencia olvida sus problemas alrededor, el 4% casi siempre lo hace y el 8% siempre.

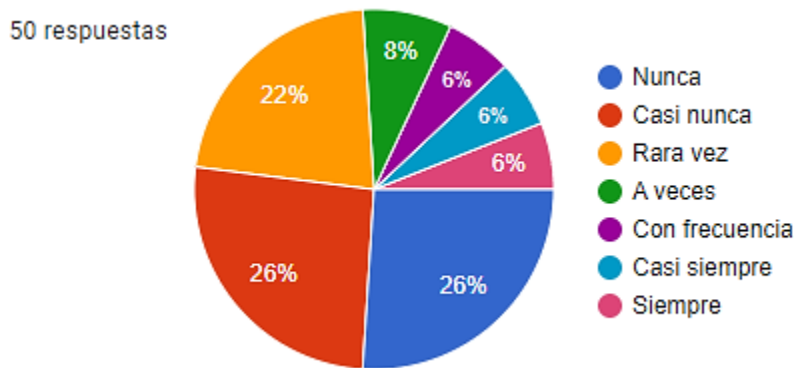
Figura 9. Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás a mí alrededor.



Respuesta 7.

El 52% de los encuestados (26% - 26%) afirma que su trabajo nunca o casi nunca lo inspira, seguido por el 22% rara vez, 8% a veces, 6% con frecuencia, y 12% siente que casi siempre y siempre está inspirado, aumentando el sentido de un propósito, alentado por el sentimiento de que las cualidades se están usando bien.

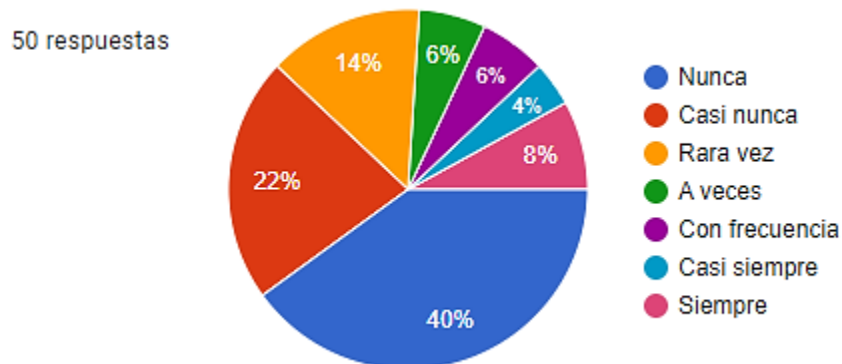
Figura 10. Mi trabajo me inspira.



Respuesta 8.

El 62% nunca o casi nunca siente ganas de ir a trabajar, seguido por el 14% que se siente así rara vez, 6% a veces, 6% con frecuencia, 4% casi siempre y 8% siempre.

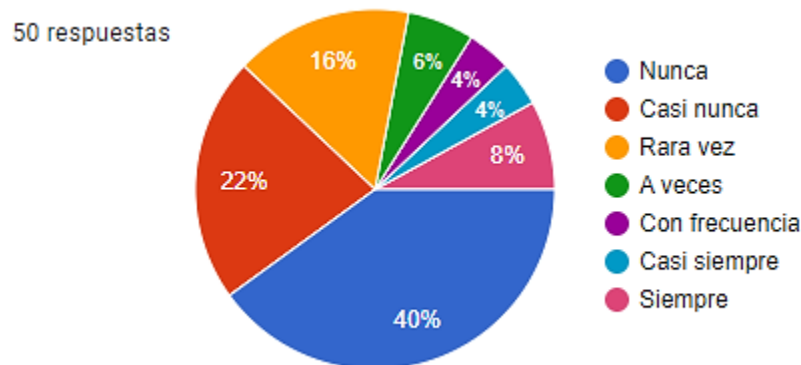
Figura 11. Cuando me levanto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar.



Respuesta 9.

El 62% de los encuestados (40%) nunca o (22%) casi nunca se siente feliz cuando está trabajando bajo cierto grado de intensidad, 16% rara vez, 6% a veces, 4% con frecuencia, 4% casi siempre y el 8% restante siempre se siente feliz.

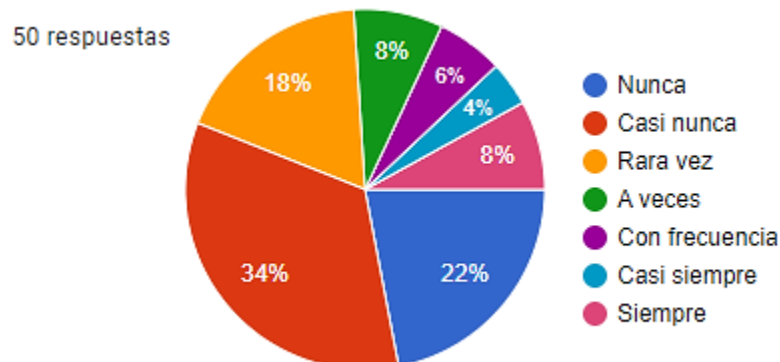
Figura 12. Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.



Respuesta 10.

El 22% de los trabajadores encuestados nunca se siente orgulloso (a) del trabajo que realiza, seguido por el 34% que casi nunca se siente así, 18% que se siente así rara vez, 8% a veces, 6% con frecuencia, 4% casi siempre y el 8% restante siempre.

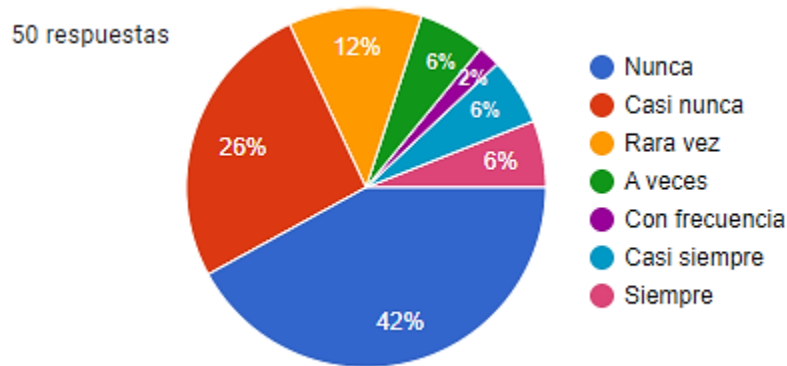
Figura 13. Me siento orgulloso (a) del trabajo que hago.



Respuesta 11.

Al preguntarle a los trabajadores sobre si se concentra de lleno en sus actividades laborales, el 68% afirma que nunca y casi nunca lo hace, el 12% rara vez, 6% a veces, 2% con frecuencia, y el 12% restante casi siempre y siempre lo hace.

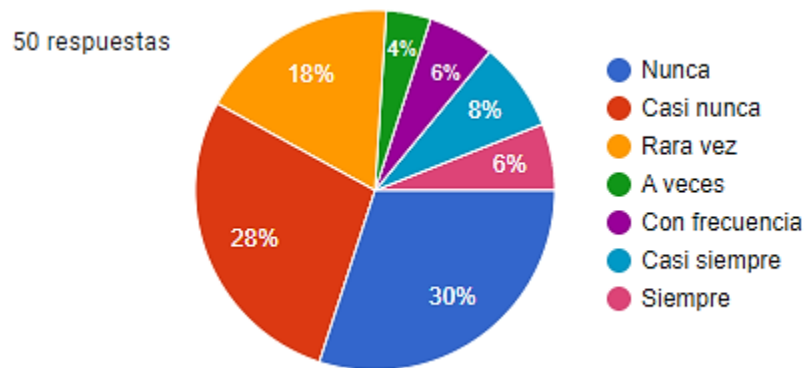
Figura 14. Estoy inmerso en mi trabajo.



Respuesta 12.

El 58% de los trabajadores afirma que nunca o casi nunca está dispuesto a trabajar por periodos largos de tiempo, esto porque sale de su contrato laboral y por salud mental en el mayor de los casos, el 18% rara vez, 4% a veces, 6% con frecuencia lo hace, 8% casi siempre y el 6% restante siempre está dispuesto a hacerlo.

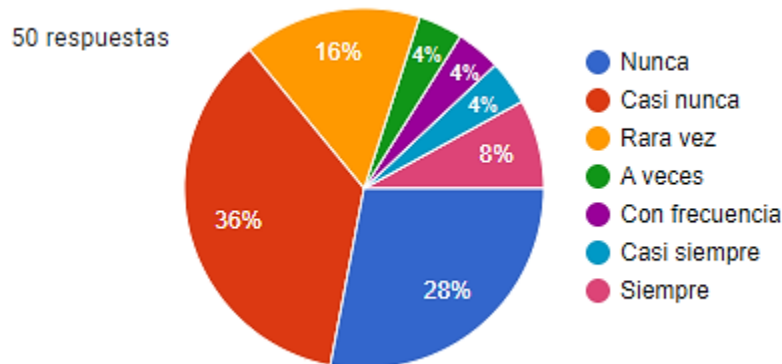
Figura 15. Puedo seguir trabajando por periodos de tiempo largos.



Respuesta 13.

Para el 28% el trabajo nunca es un reto, para el 36% casi nunca, el 16% rara vez, seguido por el 4% a veces, 4% con frecuencia, y el 12% casi siempre y siempre.

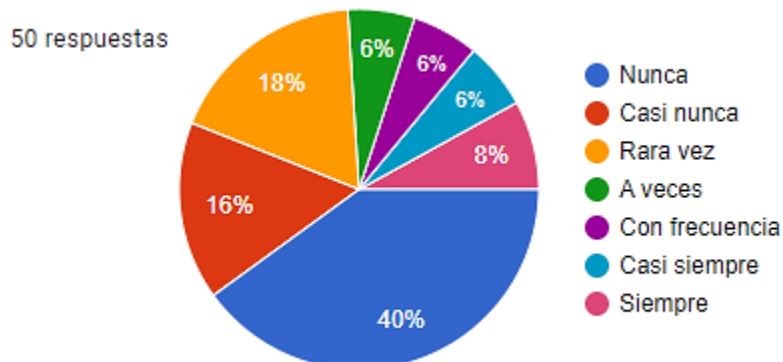
Figura 16. Para mí, mi trabajo es un reto.



Respuesta 14.

El 56% de los trabajadores encuestados nunca o casi nunca se siente entusiasmado cuando trabaja, seguido por el 18% que rara vez se siente así, 6% a veces, 6% con frecuencia, 6% casi siempre y el 8% restante que siempre se siente entusiasmado.

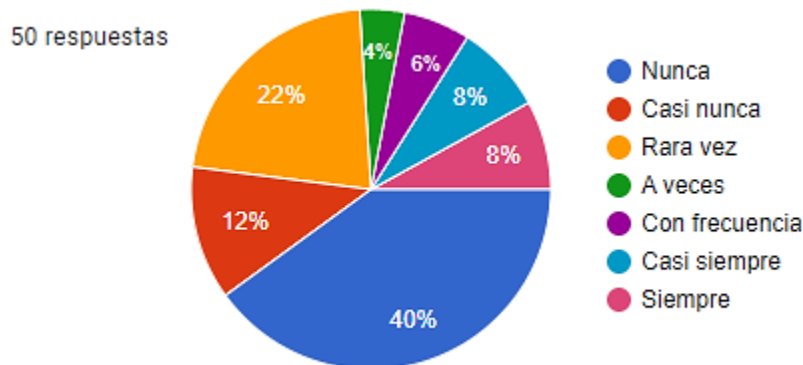
Figura 17. Yo me entusiamo cuando estoy trabajando.



Respuesta 15.

El 12%% de los trabajadores nunca (40%) y casi nunca (12%) tiene gran resistencia mental para ejecutar todas las actividades que le son dadas y más si se imponen bajo presión, 22% rara vez, 4% a veces, 6% con frecuencia y el 8% siempre.

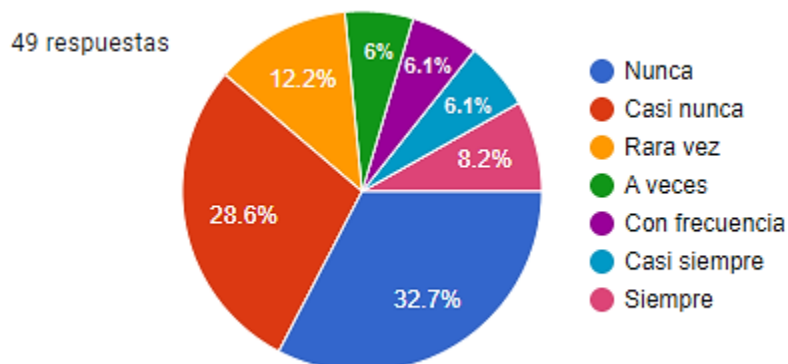
Figura 18. En el trabajo, tengo una gran resistencia mental.



Respuesta 16.

Para el 14,3% de los encuestados casi siempre o siempre es difícil desconectarse de su trabajo, el 6,1% con frecuencia, 6% a veces, el 12,2% rara vez, 28,6% casi nunca y el 32,7% restante que nunca le es difícil.

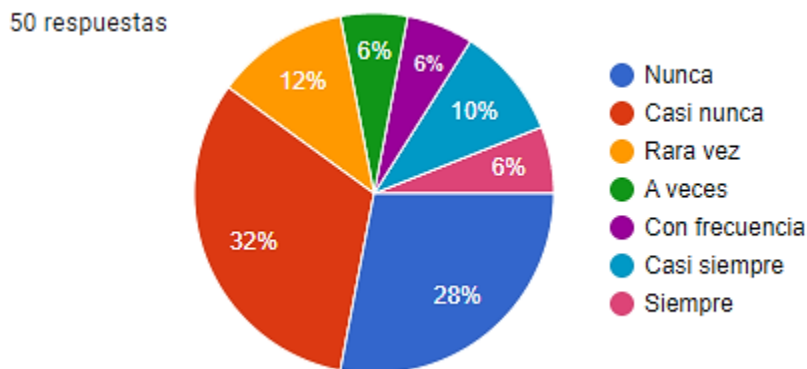
Figura 19. Es difícil desconectarme de mi trabajo.



Respuesta 17.

El 28% nunca persevera en su trabajo, sin importar como estén las cosas, otro 32% casi nunca lo hace, seguido por el 12% rara vez, 6% a veces, 6% con frecuencia, 10% casi siempre persevera y el 6% restante que siempre lo hace.

Figura 20. En mi trabajo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien.



A continuación, se realiza el análisis de las respuestas obtenidas haciendo énfasis en el nivel de empowerment en el que se encuentran los restaurantes encuestados.

5.1.2. Análisis del nivel de empowerment en los restaurantes encuestados.

Los resultados obtenidos dejan a la vista las deficiencias que tienen los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de Bucaramanga, en factores como la alegría, el sentido y propósito, vigorosidad, energía, entusiasmo del trabajador, orgullo por el negocio y lo que representa, la mentalidad y la perseverancia para la ejecución de acciones de mejora, ya que en todas las figuras se observan los mayores valores porcentuales en las opciones de "nunca", "casi nunca" y "rara vez".

En los restaurantes, es clara la deficiencia de la motivación laboral y los entornos en los que se acostumbra estar el trabajador, esto se debe a las prácticas rutinarias

por las que atraviesan los trabajadores, las expectativas de cambio que tienen, las ambiciones, falta de retos, conflictos con los compañeros o jefes, falta de vocación, entre otros. Por tanto, las prácticas de autogestión, como el empowerment deben orientarse a contribuir a la mejora del desempeño laboral en todos los servicios que comprenden los restaurantes, que no solo deben aplicarse a la gestión del talento humano, sino también a la relación con proveedores y clientes. El empowerment también puede aplicarse a la optimización de los procesos, desde el acopio de los insumos básicos, la adquisición de productos propios de la zona y las compras de productos industriales, el proceso de equipamiento de las cocinas, el proceso de elaboración de los alimentos y la presentación del servicio.

Conocer el entorno bajo el que se encuentran los trabajadores, permitió detectar el estado de insatisfacción que existe en los restaurantes y de esta forma facilitar todos los cambios necesarios para aumentar la eficiencia laboral. La importancia de la satisfacción laboral también radica en que ayuda a comprender qué factores pueden provocar que los empleados abandonen la empresa. Para disminuir las falencias detectadas, el empowerment constituye una filosofía nueva de fortaleciendo de procesos y su desarrollo para garantizar un mejor funcionamiento organizacional, mediante la implementación de esta técnica de administración moderna con la que se permitirá lograr efectividad del recurso humano; y, por ende, reducir la intención a la rotación laboral y brindar servicios de calidad al cliente como ventaja competitiva a corto, mediano y largo plazo.

Como conclusión del cuestionario se permite detectar el nivel de insatisfacción y empowerment que existe en los trabajadores; se refleja una perspectiva de entorno muy negativa, para lo cual, se abre paso a proponer orientaciones competitivas que faciliten los cambios necesarios en el aumentó de la eficiencia laboral.

5.2. INTENCIÓN A LA ROTACIÓN EN RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DE LA COMUNA 12 DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

Para el cumplimiento del presente objetivo, se procedió a mostrar las respuestas del cuestionario TIS-6 aplicado a 50 trabajadores al azar y su posterior análisis.

5.2.1. Respuestas del cuestionario TIS-6 – Intención a la rotación laboral.

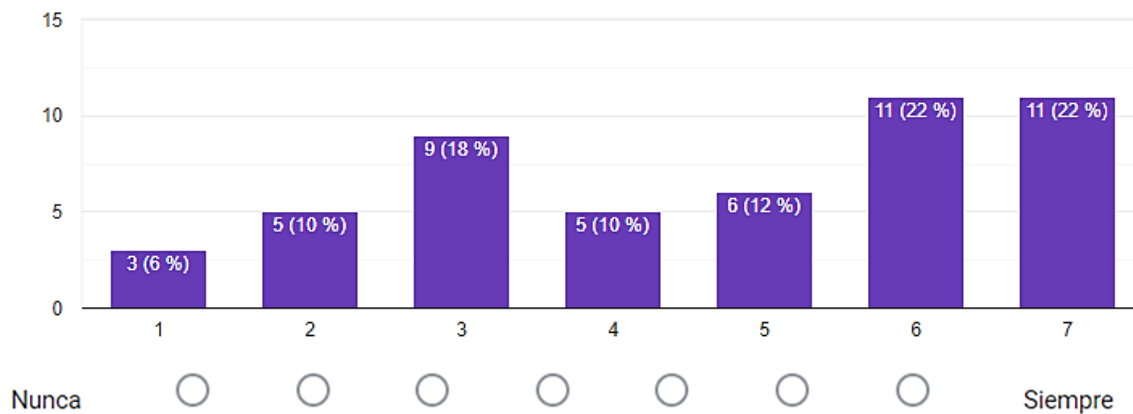
Las afirmaciones del cuestionario están sujetas en una escala de múltiples opciones de respuesta que se muestra a continuación:

Respuesta 1.

Ante los resultados obtenidos sobre la frecuencia de querer dejar el trabajo, se tiene que un 44% de los encuestados siempre han pensado en hacerlo en nivel de 6 y 7, siendo las dos opciones con mayor puntuación, seguido por el nivel 5 de 12%, 4 de 10%, nivel 3 de 18%, 2 de 10% y el nivel 1 con el 6%.

Figura 21. ¿Con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo?

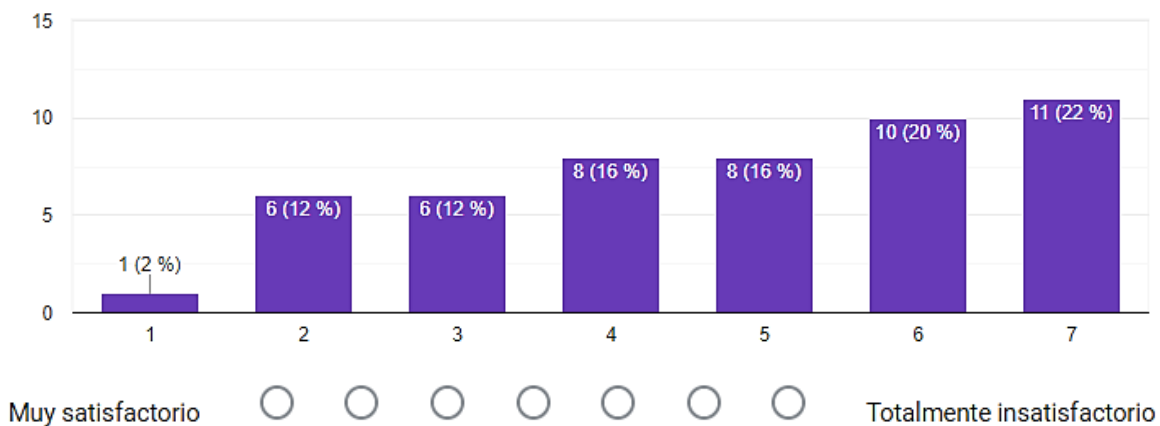
50 respuestas



Respuesta 2.

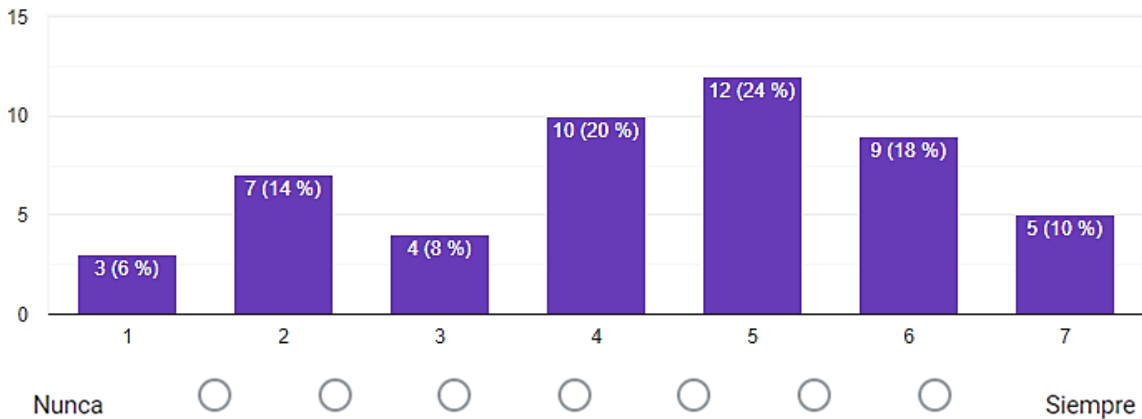
Se observa que en el nivel 7 se asienta el 22% (mayoría) de los encuestados con total insatisfacción respecto de cumplimiento de las necesidades personales que les permite el trabajo, seguido por el nivel 6 con 20% y los niveles 5 y 4 por el 16%.

Figura 22. ¿Qué nivel de satisfacción le brinda su trabajo para cumplir con sus necesidades personales?



Respuesta 3.

Figura 23. ¿Con qué frecuencia se siente frustrado (a) cuando no encuentra en el trabajo la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales?

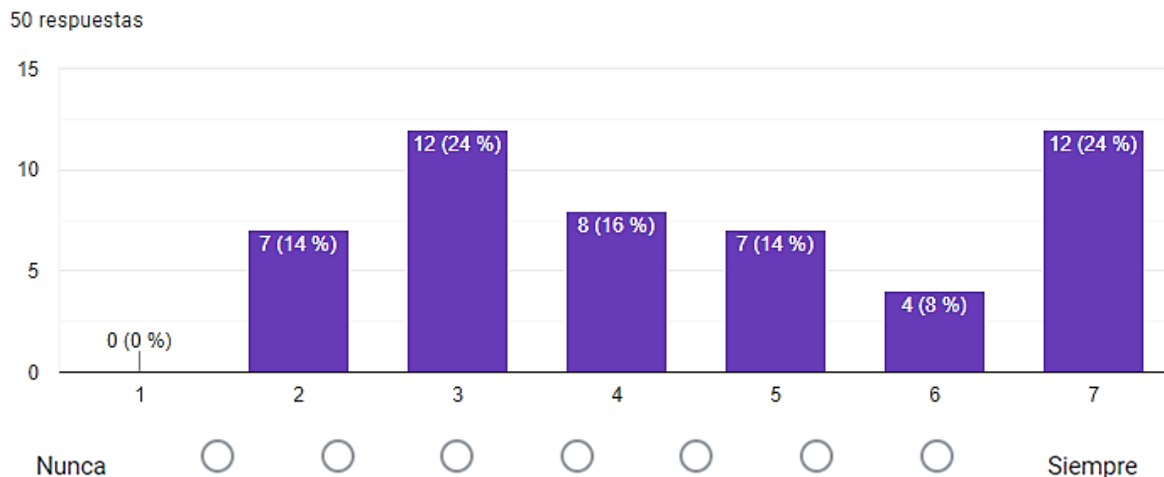


Con respecto a la figura anterior, se tiene con mayor influencia el nivel 5 con el 24% de los encuestados que se siente frustrado (a) cuando no encuentra la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales, es significa un inconformismo en su entorno de trabajo alto, seguido por el nivel 4 con el 20%, el nivel 6 con el 18% de puntuación, y el nivel 2 con el 14% en donde casi nunca se presenta esta situación.

Respuesta 4.

Se observan dos niveles con puntuación igualitaria y un sesgo en las respuestas muy marcado, obteniendo en el nivel 7 (24%) y en el nivel 3 (24%) de encuestados que afirma que siempre sueña con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales, seguido por el nivel 4 con 16% y los niveles 5 y 2 con 14%.

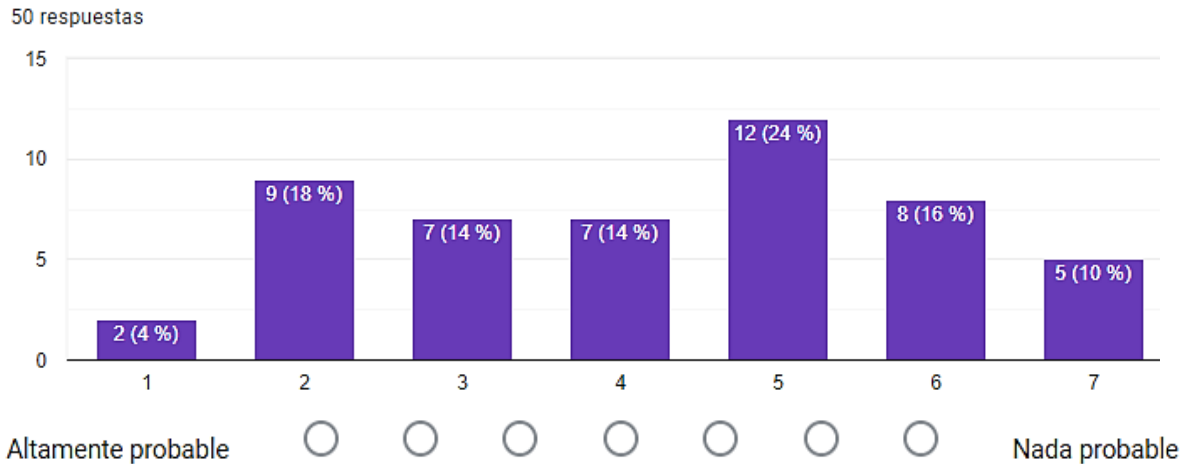
Figura 24. ¿Con qué frecuencia sueña con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?



Respuesta 5.

Se obtiene la mayor puntuación en el nivel 5 con el 24% de los encuestados que afirma estar poco dispuesto a aceptar otro trabajo bajo las mismas condiciones de compensación laboral, seguido por el nivel 2 con el 18% a estar altamente probable.

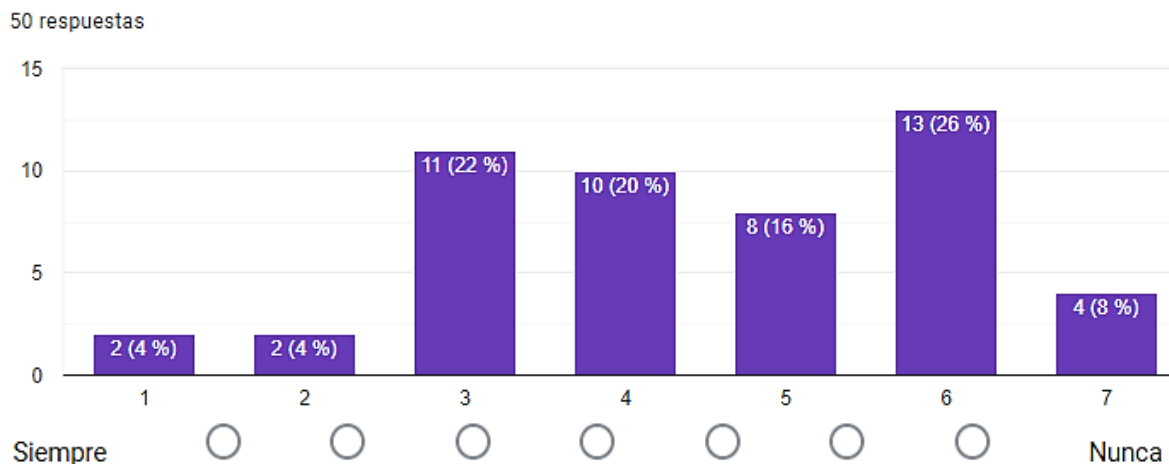
Figura 25. ¿Qué tan probable es que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación si se le ofrece?



Respuesta 6.

Por último, el nivel con mayor puntuación es el 6 con el 26% de los encuestados que casi nunca espera con ganas su siguiente día de trabajo, seguido por el nivel 3 con el 22%, el nivel 4 con el 20% en una frecuencia media se aceptación.

Figura 26. ¿Con qué frecuencia espera con ganas su siguiente día de trabajo?



A continuación, se realiza el análisis de las respuestas obtenidas haciendo énfasis la intención a la rotación en la que se encuentran los restaurantes encuestados.

5.2.2. Análisis de la intención a la rotación en los restaurantes encuestados.

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en el cuestionario TIS-6, se observa que más de la mitad de los trabajadores encuestados ha considerado renunciar a su trabajo actual, dejando un nivel alto de intención a la rotación en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12, lo cual puede deberse a múltiples factores como el agotamiento laboral, la oportunidad de un empleo en otra empresa o proyectos personales para emprender y/o estudiar, mal ambiente laboral, poca compensación salarial e incentivos laborales, entre otros.

Seguidamente, se observa un nivel de insatisfacción alto, los encuestados afirman que su trabajo actual no les brinda oportunidades para cumplir con sus necesidades personales, entre estas necesidades se pueden encontrar los horarios cómodos para cumplir con obligaciones personales, académicas, la falta de oportunidades de promoción laboral, autonomía, retroalimentación e incluso su seguridad. Así mismo, en lo que respecta a la frustración laboral o profesional se tiene un sentimiento de insatisfacción presente en más de la mitad de los trabajadores que no logran cumplir determinadas metas laborales propias de su puesto o demandadas por su superior; la población encuestada se siente moderadamente frustrada porque no encuentran en el trabajo la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales.

Con respecto a la frecuencia con la que los encuestados sueñan con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales, se tienen dos niveles con puntuación igualitaria y un sesgo en las respuestas muy marcado, obteniendo a la mitad de los trabajadores que siempre han deseado cambiar de trabajo a uno

con mejores niveles de compensación y entorno laboral sano, y otra mitad a las que esto casi nunca les ha preocupado, debido a la aceptación que tienen en su cargo.

También se observa que para la mitad de los encuestados es poco probable que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación si se le ofrece, esto puede deberse a que las condiciones salariales e incentivos actuales de estos trabajadores no son los esperados; niveles de compensación altos fomentan una productividad competitiva, mejoran el clima laboral y el entorno, potencian el buen desempeño y la felicidad en el trabajo y se garantiza el compromiso de los trabajadores.

Por último, se tiene una frecuencia moderada-alta sobre la espera de un siguiente día de trabajo, es decir, se denota cierta desmotivación por parte de los encuestados para cumplir con su trabajo, seguir una rutina diaria con la que no se sienten bien, ni satisfechos, esto puede conllevar a aumentar las causas de intensión a la rotación laboral en los restaurantes de comida rápida de la ciudad, esto les afecta de forma directa a este tipo de establecimientos ya que cuando la rotación laboral es alta, hay una caída de productividad, la pérdida de talento valioso, daños de imagen del negocio e incluso se presentan pérdidas financieras.

5.3. ORIENTACIONES COMPETITIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Promover y optimizar un buen ambiente de trabajo baso en la técnica empowerment significa darse cuenta de que los gerentes deben adoptar un enfoque proactivo para mejorar aspectos valiosos en la gestión de recursos humanos, se deben centrar en la máxima eficiencia de los trabajadores a través de la buena gobernanza y el fomento de relaciones laborales más coordinadas.

Entre las consideraciones a tener en cuenta para proponer las acciones están:

- Se espera que las orientaciones provean herramientas de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir del redimensionamiento de la comunicación interna como un componente de alta importancia en sus procesos productivos.
- Se prevén discrepancias entre las acciones propuestas y resultados esperados, en tanto se determina que es necesaria una adecuación por parte del talento humano de los restaurantes a las nuevas políticas de direccionamiento que se presentan en materia de comunicación interna y talento humano.
- Las orientaciones competitivas son adaptables a cualquier restaurante y sus procesos, pues la detección de medidas estratégicas contrarresta las falencias.

A partir de lo anterior, fue posible consolidar una propuesta de orientaciones competitivas de gestión talento humano y comunicación interna en los restaurantes, constituyendo un aporte al mejoramiento de los procesos y gestión de la calidad de los mismos, lo que aplica, a su vez, el contexto investigativo del empowerment a partir de la determinación del comportamiento de esta variable y la constitución de parámetros perfectamente adecuables a otros establecimientos.

El principal fin de las orientaciones competitivas es crear un ambiente de confianza para el máximo compromiso y efectividad de los trabajadores en los restaurantes, para lograr esto, se debe impulsar a los trabajadores a participar en las metas y logros del establecimiento. La base de toda empresa está formada por los valores y el impulso para hacer realidad estos; a continuación, se proponen orientaciones competitivas para el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano, reconociendo acciones, indicadores de medición de las estrategias y responsables.

Tabla 4. Orientaciones competitivas para mejorar el proceso de talento humano.

Acciones de mejora	Indicador / instrumento de medición	Tiempo	Recursos necesarios	Descripción	Meta a alcanzar
Crear buenos ambientes de confianza: jefes supervisores y trabajadores.	Encuestas de satisfacción laboral y reuniones de socialización.	Corto plazo	Humanos	Entre las pautas para conseguir este entorno de confianza de los empleados hacia sus directivos está la sinceridad, la transparencia de los mandos superiores e intermedios cuando se dirigen a sus equipos, la integridad y coherencia entre sus palabras y las acciones que lo acompañan, la decisión en el cumplimiento de los objetivos y la asunción de las responsabilidades que se derivan de esta exigencia. También es muy importante una buena capacidad de comunicación para que los equipos de trabajo tengan la información adecuada, evitando los rumores, y la autocrítica, que genera un plus de confianza entre los empleados.	Ambientes sanos y de confianza entre los trabajadores.
Escuchar a los trabajadores.	Encuestas de satisfacción laboral.	Corto plazo	Humanos	Escuchar no significa únicamente oír, sino prestar atención y asimilar lo que se oye. Es muy importante no distraerse en la conversación con un trabajador. Evitar los prejuicios también ayuda a entender lo que están transmitiendo; una actitud positiva y receptiva facilitará la interacción con el trabajador evitando interrumpirle, y realizando gestos de lenguaje no verbal, que muestran la sensación de se oye y se escucha. Una interpretación correcta de lo que los empleados manifiestan también es fundamental. La escucha activa es la mejor herramienta para generar el clima de confianza deseado e incrementar la motivación de los empleados, logrando que se sientan valorados.	Mejora en la atención y comodidad al trabajador.

Acciones de mejora	Indicador / instrumento de medición	Tiempo	Recursos necesarios	Descripción	Meta a alcanzar
Potenciar la formación del trabajador.	Encuestas de satisfacción laboral.	Mediano plazo	Humanos	Mediante cursos y actividades formativas, se consigue que los empleados se fijan metas periódicas para ir asimilando nuevos conocimientos, desarrollando su carrera profesional. Si los trabajadores tienen la sensación de estar aprendiendo y aumentando sus habilidades profesionales, su implicación con la empresa y las ganas de quedarse serán mayores. Se sentirán orgullosos de sus objetivos y metas, mejorará su autoestima y satisfacción en la empresa, e incluso podrán promocionar la empresa entre los demás contactos.	Trabajadores capacitados profesionalmente con mayor motivación.
Fomentar la competición sana entre trabajadores.	Encuestas de satisfacción laboral.	Mediano plazo	Humanos	Es importante que la "competición" se guíe por prácticas deportivas, y honestas. Las reglas del juego y las metas deben estar bastante claras en todo momento. El reconocimiento de los logros implica en más motivación, tanto para el que gana como para los demás trabajadores. Este sistema de premios puede combinarse con otro de ranking de puntos. Así se promueve la competición sana entre los empleados, mejorando su rendimiento.	Trabajos más motivados e impulsados en sus trabajos.
Implementar y/o acoger proyectos de responsabilidad social.	Encuestas de satisfacción laboral.	Largo plazo	Humanos, tecnológicos, materiales y financieros	Para un empleado, ver que su trabajo genera no sólo beneficios económicos, sino también bienestar para la comunidad puede ser un factor importante de implicación. La responsabilidad social es un aspecto muy importante para la reputación de muchas empresas y la generación de beneficios a la comunidad. Si la acción social está gestionada de una forma óptima, el beneficio será compartido, para la comunidad social, y para la empresa.	Compromiso y aumento de la motivación de la empresa y los trabajadores en los proyectos sociales.

Acciones de mejora	Indicador / instrumento de medición	Tiempo	Recursos necesarios	Descripción	Meta a alcanzar
Cuidar la salud física y mental.	Encuestas de bienestar.	Mediano plazo	Humanos, materiales y financieros	En esta época de incertidumbre respecto la economía y su recuperación después de la pandemia del covid-19 es necesario hacer un seguimiento constante a la salud física y mental de los empleados, aun cuando se encuentran desempeñando labores desde sus hogares. Es importante realizar encuestas periódicas de vigilancia epidemiológica con el objetivo de detectar síntomas de enfermedades que puedan afectar la salud de los empleados. Para mitigar esta situación, es importante promover los espacios como foros liderados por psicólogos para abordar temas como el manejo de la ansiedad, el estrés, y las dinámicas familiares en época de confinamiento, relaciones laborales, etc. Así mismo, se debe ofrecer ayuda profesional para casos específicos.	Mejora en la atención, salud y comodidad al trabajador.
Asegurarse de la comodidad del trabajador.	Encuestas de satisfacción laboral.	Corto plazo	Humanos y materiales	La mayoría de las personas se están adaptando al trabajo en casa o al reintegro de sus puestos de trabajo en la empresa. Se deben facilitar elementos de oficina para garantizar que puedan realizar sus labores con comodidad y eficiencia. Se debe promover el acompañamiento con fisioterapeutas a través de asesorías en las que se aclaren dudas sobre adecuación de puestos de trabajo en casa, ergonomía y sintomatología osteomuscular o hacer unas evaluaciones de los puestos de trabajo en la empresa.	Mejora en la atención y comodidad al trabajador.

Acciones de mejora	Indicador / instrumento de medición	Tiempo	Recursos necesarios	Descripción	Meta a alcanzar
Implementar actividades de bienestar.	Jornadas de bienestar y salud con formatos de medición.	Largo plazo	Humanos, materiales y financieros	Para mitigar el estrés que es causado por diversas situaciones, se pueden gestionar diferentes espacios para conectar a los trabajadores a través de actividades lúdicas que pueden ir desde pausas activas, clases de cocina, rutinas de ejercicio y zumba, eventos públicos, entre otros.	Mejora en la atención, salud y bienestar del trabajador.
Gestionar la productividad del trabajador.	Guías de recomendación para trabajar o manuales de procedimientos	Mediano plazo	Humanos y materiales	Se pueden elaborar unas guías de recomendaciones para trabajar o manuales de procedimientos para la elaboración de productos, de HSQ o SST. Se trata de una serie de acciones para mejorar la productividad e incluye manejo del tiempo, acondicionamiento de espacios (iluminación, ventilación, etc.), mejor uso de los recursos tecnológicos, estrategias para lidiar con las distracciones y las responsabilidades que pueden ser estresantes, entre otros.	Aumento de la productividad.
Estrategia de estabilidad (incentivos laborales)	Encuestas de satisfacción laboral.	Largo plazo	Humanos y materiales	Se refiere básicamente a que si ambas partes (empleador y trabajador) cumplen sus obligaciones, la duración del contrato será respetada y prolongada si es posible. Para generar estabilidad en estas organizaciones es importante elaborar contratos a término fijo e indefinido. <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas para la organización: disminución de costos, mejor cultura organizacional y sentido de pertenencia. • Ventajas para los trabajadores: seguridad laboral y económica, motivación y mejores condiciones de trabajo. 	Aumento de la motivación laboral y productividad.

Acciones de mejora	Indicador / instrumento de medición	Tiempo	Recursos necesarios	Descripción	Meta a alcanzar
Estrategia de capacitación permanente.	Manuales de capacitación con revisión periódica.	Mediano plazo	Humanos y materiales	<p>Todos los conocimientos teóricos y prácticos que obtiene una persona en la capacitación, incrementan su capacidad, rendimiento y desempeño dentro de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas para la organización: productividad, crecimiento, disminución de riesgos laborales, mejora la imagen de la empresa y mejores trabajadores. • Ventajas para los trabajadores: brinda seguridad, nuevos conocimientos y mayor motivación. 	Trabajadores capacitados profesionalmente con mayor motivación.
Estrategia de mejora: trabajo en equipo.	Encuestas de satisfacción laboral.	Corto plazo	Humanos	<p>Se plantea esta estrategia ya que en estas empresas no se presenta un trabajo en equipo formalizado donde se comparta información de funciones y actividades de cada puesto de trabajo, se comunique los objetivos esperados y la importancia de cada trabajador para el cumplimiento de estos y tampoco se presenta rotación de puestos de trabajo para aumentar experiencia y capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas para la organización: eficiencia y eficacia en el trabajo, logro de los objetivos de la organización, confianza en los trabajadores, nuevas ideas, compromiso, fortalece a la organización para nuevos cambios y estructuras flexibles y participativas. • Ventajas para los trabajadores: aumenta la comunicación, mayor confianza y respeto, experiencia y conocimientos, posibilidad de mostrar más habilidades y participar de incentivos por parte de la empresa. 	Mejora en la atención y comodidad al trabajador.

Acciones de mejora	Indicador / instrumento de medición	Tiempo	Recursos necesarios	Descripción	Meta a alcanzar
Construir un programa de adiestramiento y desarrollo.	Manuales de capacitación con revisión periódica.	Largo plazo	Humanos, financieros y materiales	La idea es enfocarse en desarrollar a los empleados con los que ya cuenta la organización. Para ello, se pueden diseñar procesos que permitan que las personas avancen en la empresa, ya sea adquiriendo nuevas responsabilidades o cambiando de cargo. Asimismo, es esencial que fortalezca sus habilidades a través de programas de desarrollo que les permitan adquirir nuevos conocimientos.	Programas de adiestramiento y capacitación.
Simplificar el proceso de reclutamiento.	Manuales de funciones con revisiones periódicas.	Mediano plazo	Humanos y materiales	Al momento de reclutar personal, es importante simplificar los procesos para que no resulten desalentadores para el empleado actual y el prospecto. La simplificación de procesos reducirá el gasto en tiempo y dinero, logrando aumentar la competitividad y rentabilidad de la organización que se traducirá en mayor cantidad de prospectos cualificados y una mejor selección de talento.	Mayor eficiencia en la contratación.
Automatizar los procesos.	Documento de análisis de métodos y tiempos.	Largo plazo	Financieros, tecnológicos, humanos y materiales.	Otra forma efectiva de mejorar el manejo del talento humano es usar un software de recursos humanos. La automatización procesos, persigue el objetivo de reducir costes utilizando la integración de aplicaciones que sustituyen procesos manuales. Esta solución puede ayudar a simplificar las tareas y cubrir las necesidades de la empresa de una manera más eficiente. Lo mejor de todo es que con esta herramienta puede manejar todo el ciclo de vida de los talentos, incluyendo aspectos como su reclutamiento, manejo y desarrollo laboral.	Aumento de la productividad y ahorro del tiempo.

Todas las metas son medibles en el tiempo dispuesto por las empresas a medida que se vayan ejecutando las estrategias propuestas. A continuación, también se establecen medidas generales a tomar para minimizar la rotación laboral y mejorar la satisfacción de los trabajadores en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga:

- Cuando se decida contratar a alguien para un puesto en particular, lo primero que se debe recordar es investigar el puesto a fondo en el que se detallen todas las funciones y responsabilidades requeridas para el trabajo.
- La contratación debe hacerse siempre teniendo en cuenta la veracidad de los datos personales del trabajador, especialmente los relacionados con la edad, la educación y el estado civil. Esto se debe, por ejemplo, a que, en la mayoría de las situaciones, las personas casadas han demostrado ser más responsables y estables en el trabajo que las personas solteras.
- Seguir los procedimientos teóricamente especificados durante todo el proceso de selección, cuidando de no omitir un solo paso para contribuir al máximo a mantener la estabilidad de todos en la organización. A menudo, los procesos se simplifican para ahorrar tiempo, esto conduce a un aumento de los ingresos, pero a su vez, provoca pérdidas de personal que se acople mejor al puesto.
- Al invertir en herramientas para mejorar el proceso de selección, se debe tener en cuenta las pruebas psicométricas y de conocimiento para incluir herramientas que necesitan para hacer diagnósticos informados, conjeturas precisas y reales sobre los pensamientos y conocimientos de los recién contratados.

- Entregar información precisa a los trabajadores, sobre los roles a desempeñar, como parte de un programa de reclutamiento, ayudándoles a comprender sus derechos, responsabilidades y les permita integrarse en su entorno físico.
- La capacitación proporciona a un empleado la habilidad de superarse dentro de la empresa. Como empleado, el aumento de valor personal e intelectual, también se hace que la empresa funcione de la mejor manera, se debe tener en cuenta que, si se produce capacitación, se realice al pie de los cronogramas.
- Se recomiendan la práctica de encuestas de satisfacción para ver si las políticas, prácticas organizacionales, la promoción y la seguridad laboral funcionan de la mejor manera y contribuyen a la satisfacción laboral.
- Tomar medidas de desempeño mejora el propósito de esas evaluaciones ya que es dar a los empleados una idea de dónde se encuentran en términos de metas y expectativas dentro del restaurante. Realizar la retroalimentación ayuda a los empleados a mejorar su desempeño. Al medir el desempeño, se pueden tomar decisiones sobre el futuro, optimización y entorno laboral.

Finalmente, es importante tener en la mira el aumento de la productividad en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de Bucaramanga, se deben mejorar las condiciones de trabajo que se le proporcionan empleados bajo lineamientos metodológicos del empowerment, es decir, se necesitan herramientas de trabajo de automatización, autogestión, evaluaciones de desempeño y seguridad, aumentando la eficiencia y optimizando las funciones, para obtener una base salarial justa y bajo prestaciones de ley, porque entre la principal consecuencia de la mala remuneración se tiene el aumento de la insatisfacción y rotación laboral.

6. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, se establecen conclusiones que fundamentan la pertinencia de realizar el proyecto y su aporte investigativo. Las cuales, se presentan a continuación alineándose a los objetivos planteados:

Primeramente, fue posible describir los niveles de empowerment en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de Bucaramanga, los cuales se debieron a la estructura del cuestionario UWES-17, permite que los profesionales tengan la suficiente independencia para tomar sus propias decisiones, además proporciona las herramientas y la tecnología para que los trabajadores hagan su trabajo de manera efectiva y logren sus objetivos a lo largo del tiempo.

En segunda instancia, se pudo reconocer la intención a la rotación laboral en los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga, bajo los elementos de evaluación del cuestionario TIS-6, conociendo las causas que llevan a la continua rotación laboral en el sector, entre las principales se encuentran, las rencillas con los compañeros de trabajo, el considerarse infravalorado y/o mal pagado y no lograr adaptarse a la cultura de la empresa.

En tercer lugar, se propusieron orientaciones competitivas para el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano, en el que se consolidaron parámetros estratégicos para el mejoramiento de la comunicación interna de las empresas, que respondiesen a principios de potenciación de sus cualidades organizacionales con miras a un mejoramiento de procesos de talento humano, buscando disminuir la rotación laboral y aumentar los niveles de empowerment; en tanto a su éxito, se estima que va de la mano con la calidad de sus procesos generados a nivel externo.

Se parte de aspectos que se identificaron en las empresas en donde se aplicaron los cuestionarios en materia de gestión de los canales comunicativos, incentivos laborales, posibilidades de promoción y profesional, el trato generado y el ambiente que se le presenta al trabajador, donde se añaden otras variables como el tiempo de respuesta, entre otros, por parte de los departamentos de talento humano. Por ende, para el otorgamiento de acciones a estas necesidades, se consolidaron parámetros estratégicos adecuados a la mejora del talento humano a partir de las redes de relacionamiento, actualización profesional, mejora en la calidad, relaciones digitales, tiempo - calidad de respuesta, gestión de canales alternativos y atención de la relación entorno - trabajador.

En conclusión, para el logro de la investigación se exponen diversas estrategias de mejora con orientaciones competitivas que tratan los procesos más importantes bajo lineamientos de gestión de talento humano, identificando el plazo de la acción, el alcance y el responsable de dichas medidas, completando alternativas eficientes que responden a las necesidades de empowerment y estabilidad laboral que presentan los restaurantes de comida rápida de la comuna 12 de Bucaramanga.

7. RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones que se determinaron, a continuación, se presentan las recomendaciones con miras a incrementar la efectividad del presente proyecto y proveer de aristas de acción a la hora de desarrollar propuestas de índole similar:

Se recomienda la aplicación de las presentes estrategias en los restaurantes de comida rápida tanto en la comuna 12, entorno de estudio, como en toda la ciudad de Bucaramanga, con miras de mejorar sus contextos actuales de comunicación interna y gestión del talento humano; esto debe realizarse evaluando los resultados paulatinos de la implementación de las acciones, tiempos y estrategias propuestas en general, donde si bien se escatiman resultados bajo una serie de proyecciones, los mismos pueden diferir de tales aspectos a partir de factores internos y externos que incidan en su consolidación adecuada a futuro.

Para lo anterior, es necesario orientar las estrategias en función a las variables que se presenten en cada restaurante a medida que se vayan implementando.

Se considera conveniente aumentar este tipo de proyectos donde se fundamente que el mejoramiento de una empresa en el entorno competitivo tiene una amplia implicación con la calidad de la gestión de la Responsabilidad Social a nivel interno. Para ello, es necesario que sea objeto de estudio en las universidades de la ciudad para a partir de allí mejorar la identidad corporativa de las instituciones públicas y privadas que formen parte de su aparato económico.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amezcuca, E., Pérez, V. y Quiroz, E. (2019). *El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano*. Universidad Veracruzana, México.

Andrade, R., Fajardo, C., & Vaca, L. (2019). Empowerment como una herramienta estratégica como ventaja de competitividad en la administración de los gobiernos autónomos descentralizados (GADS). *RECIMUNDO - Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, Vol. 3 (1), pp. 1110-1135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6796779>

Cárdenas, M. (2011). *Factores que producen la rotación de personal y como está afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito*. Central del Ecuador. Quito.

Castro, Y. y Núñez, V. (2018). *Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR. HH de la Empresa Agropucalá SAA, Pucalá 2017*. Universidad Señor de Sipán, Perú.

Cubillos, C., Reyes, M. y Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. FACCEA: *Revista de Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas*. Vol.7.

Farah, A., Gómez, J. y Yactayo, A. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, Vol. 6(1), 124-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7941178>

Gómez, J., González, L. y Verástegui, A. (2021). *Work Engagement y satisfacción laboral, y conexiones con la intención de rotación laboral de teleoperadores*. PUCP - Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

Miller, B. (2016). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.

Molina, R. I., Zúñiga, H. C., & Alfaro, K. P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales - CICAG*, Vol. 16 (1), pp. 20-42. <http://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

Monsálvez, S. (22 de enero de 2018). *¿Qué es la rotación de personal?* Obtenido de Infoempleo: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>

Parra, L., & Lara, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 99-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6990344>

Paz, A. y Rafael, J. (2021). *Empowerment y su relación con el compromiso organizacional en los colaboradores de Almacenes de la Selva SAC de la Región San Martín, 2020*. Universidad Peruana Unión, Tarapoto, Perú.

Prada, R., Rueda M. y Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Revista Espacios*, Vol. 41 (45), Art. 6. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p06.pdf>

Peña Vinces, F. (2021). *Empowerment y gestión del talento humano, en empresas consultoras en recursos humanos*. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Quesada Álvarez, C, (2018). *Formulación de estrategias comunicacionales internas para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa ADELCA*. Universidad del Azuay, Cuenca Ecuador,

Quispe Rupaylla, F. (2021). *La rotación del personal y productividad en la Empresa Inversiones Jalisco S.A.C., en el año 2020*. Escuela de administración y gestión de empresas de la Universidad Peruana de las Américas. Lima, Perú.

Ríos, M., López, C. y Sánchez, M. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: visión desde el empowerment. *Revista Gestión e Secretariado*, 10(3), pp. 69–88. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.914>

Valencia Acosta, A. (2014). *Plan de mejoramiento para el departamento de gestión del talento humano en la empresa multistream de Latinoamérica S.A.S de Bogotá D.C*. Universidad del Valle, Bogotá.

Vega, K. (2014). *La influencia del clima laboral en la rotación de personal de la empresa L. Henriques de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Villa, C. (2019). *El empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba*. Universidad César Vallejo, Perú.

9. APENDICES

APENDICE A. Escala abreviada de la intención de rotación (TIS – 6)

Por favor, le agradecemos que responda marcando con un aspa (X), y sólo una de las alternativas en el recuadro:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Que considere exprese mejor su punto de vista indicadas a continuación. Recuerde no hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

Tabla 5. Cuestionario de la intención de rotación (TIS – 6).

PREGUNTAS		1	2	3	4	5	6	7	
¿Con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo?	Nunca								Siempre
¿Qué nivel de satisfacción le brinda su trabajo para cumplir con sus necesidades personales?	Muy satisfactorio								Totalmente insatisfactorio
¿Con qué frecuencia se siente frustrado(a) cuando no encuentra en el trabajo la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales?	Nunca								Siempre
¿Con qué frecuencia sueña con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?	Nunca								Siempre
¿Qué tan probable es que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación si se le ofrece?	Altamente improbable								Nada probable
¿Con qué frecuencia espera con ganas su siguiente día de trabajo?	Siempre								Nunca

APENDICE B. Cuestionario de bienestar y trabajo (UWES-17).

Instrucciones: las siguientes preguntas hacen referencia a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y decida entre las opciones de la tabla, la que mejor describa como se siente habitualmente. Escriba el número enfrente de cada enunciado.

Tabla 6. Escala de respuestas del cuestionario UWES-17.

Nunca	Casi Nunca	Rara Vez	A Veces	Con Frecuencia	Casi Siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

1. _____ En mi trabajo me siento lleno(a) de energía.
2. _____ Encuentro el trabajo que hago lleno de sentido y propósito.
3. _____ El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando.
4. _____ En mi trabajo me siento vigoroso.
5. _____ Estoy entusiasmado(a) con mi trabajo.
6. _____ Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás a mí alrededor.
7. _____ Mi trabajo me inspira.
8. _____ Cuando me levanto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar.
9. _____ Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.
10. _____ Me siento orgulloso (a) del trabajo que hago.
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo.
12. _____ Puedo seguir trabajando por periodos de tiempo largos.
13. _____ Para mí, mi trabajo es un reto.
14. _____ Yo me entusiasmo cuando estoy trabajando.
15. _____ En el trabajo, tengo una gran resistencia mental.
16. _____ Es difícil desconectarme de mi trabajo.
17. _____ En mi trabajo yo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien.