

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMERICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR  
EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Título de la investigación:**

**Análisis de los programas de capacitación y desarrollo en la estrategia de retención de los colaboradores de los restaurantes de comida rápidas Quiznos durante el I cuatrimestre del 2025**

**Nombre del estudiante:**

**Dariana González Jiménez**

**Tutor:**

**Kembly Paola Alfaro Chacón**

**Sede: Aranjuez**

**Marzo,2025**

## Contenido

Capítulo I. Problema .....	12
Problema de la investigación.....	12
Objetivos de la investigación .....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos .....	14
Justificación.....	15
Antecedentes .....	17
Antecedentes nacionales .....	18
Antecedentes internacionales.....	32
Proyecciones.....	42
Limitaciones .....	43
Capítulo II: Marco teórico .....	44
Gestión de talento humano.....	44
Gestión humanizada.....	45
Capacitación .....	45
Beneficios de la capacitación.....	47
Proceso de la capacitación .....	48
Diferencia entre capacitación y desarrollo de personal .....	49
Retención de personal .....	51

Estrategias de retención de talento.....	52
Capacitación como estrategia en la retención de personal.....	54
Motivación .....	54
La relación entre jefaturas y subalternos como factor motivacional .....	56
Liderazgo interrelacionado con la motivación.....	57
Clima organizacional .....	58
Satisfacción laboral.....	58
Rotación de personal.....	59
Capítulo III: Marco metodológico .....	61
Referente .....	62
Información de la empresa.....	62
Visión:.....	64
Misión: .....	64
Valores: .....	65
Enfoque de la investigación .....	65
Enfoque cualitativo .....	65
Enfoque cuantitativo .....	66
Enfoque mixto.....	66
Método de la investigación .....	67
Fuentes de información .....	69

	4
Fuentes primarias .....	70
Fuentes secundarias .....	70
Población y muestra.....	71
Población.....	72
Muestra .....	72
Muestra probabilística.....	73
Muestra no probabilística.....	73
Unidades de análisis.....	74
Variables y unidades de análisis .....	75
Instrumentos .....	80
Entrevista .....	80
Cuestionario .....	81
Proceso para la recolección y análisis de datos.....	82
Fase 1: Entrevista.....	83
Fase 2: aplicación de cuestionario .....	84
Fase 3: Análisis de datos .....	84
Capítulo IV. Análisis de resultados .....	85
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la Gerente del Departamento de Recursos Humanos. Variable uno: Efectividad de los programas de capacitación.....	85

Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la gerente del Departamento de Recursos Humanos. Variable dos: Relación entre la capacitación y retención. ....	91
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la Gerente del Departamento de Recursos Humanos. Variable tres: Retención de personal. ....	98
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas operativas de los restaurantes. Variable uno: Efectividad de los programas de capacitación. ....	102
Datos generales de la población encuestada .....	102
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas operativas de los restaurantes. Variable dos: Participación en programas. ....	116
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas operativas de los restaurantes. Variable tres: Índices de retención de personal. ....	121
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones .....	123
Conclusiones .....	123
Recomendaciones.....	126
Capítulo VI. Propuesta.....	130
Descripción.....	130
Objetivo.....	130
Objetivos específicos .....	130
Alcance .....	130
Recursos requeridos .....	130

Plan de acción.....	131
Identificación de necesidades .....	131
Diseño y actualización de contenidos .....	132
Evaluación del impacto de la capacitación .....	132
Resultados esperados .....	133
Consideraciones generales .....	133
Referencias.....	135
Apéndices.....	139
Apéndice 1. Entrevista .....	139
Apéndice 2. Cuestionario .....	141

## Índice de tablas

Tabla 1 Variables de análisis cuantitativo .....	76
Tabla 2 Variables de análisis cualitativo .....	78
Tabla 3 Pregunta n.º1 .....	85
Tabla 4 Pregunta n.º2 .....	87
Tabla 5 Pregunta n.º3 .....	88
Tabla 6 Pregunta n.º4 .....	90
Tabla 7 Pregunta n.º5 .....	91
Tabla 8 Pregunta n.º6 .....	93
Tabla 9 Pregunta n.º7 .....	94
Tabla 10 Pregunta n.º8 .....	96
Tabla 11 Pregunta n.º9 .....	97
Tabla 12 Pregunta n.º10 .....	98
Tabla 13 Pregunta n.º11 .....	100
Tabla 14 Pregunta n.º12 .....	101
Tabla 15 Pregunta n.º1 cuestionario. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en Quiznos? ...	102
Tabla 16 Pregunta n.º2. ¿Cuál es su puesto actualmente? .....	103
Tabla 17 Pregunta n.º3. ¿Considera que la capacitación inicial dentro del restaurante fue suficiente para desempeñar sus funciones de manera efectiva? .....	105
Tabla 18 Registro de datos .....	121

## Índice de figuras

Figura 1 Beneficios de la capacitación en las empresas .....	47
Figura 2. Proceso de capacitación.....	49
Figura 3 Estrategias de retención de talento .....	52
Figura 4 Pregunta n.º3 cuestionario.....	106
Figura 5 Pregunta n.º4 cuestionario.....	107
Figura 6 Pregunta n.º5 cuestionario.....	108
Figura 7 Pregunta n.º6 cuestionario.....	109
Figura 8 Pregunta n.º7 cuestionario.....	111
Figura 9 Pregunta n.º8 cuestionario .....	112
Figura 10 Pregunta n.º10 cuestionario.....	113
Figura 11 Pregunta n.º11 cuestionario .....	115
Figura 12 Pregunta n.º9 cuestionario.....	116
Figura 13 Pregunta n.º12 cuestionario.....	117
Figura 14 Pregunta n.º13 cuestionario.....	119
Figura 15 Pregunta n.º14 cuestionario.....	120
Figura16 Rotación - Retención .....	121
Figura 17 Propuesta de mejora .....	134

## **Dedicatoria**

A Dios, por brindarme la fortaleza, sabiduría y guía en cada paso de este proceso.

A mi papá, por su amor incondicional, apoyo y por ser mi fuente de motivación en cada momento. Te agradezco profundamente por tu ejemplo de esfuerzo y dedicación.

A mi mamá, por su amor y por siempre estar conmigo en todo momento, brindándome todo su cariño.

A mis hermanas, por su amor, apoyo y por ser mis compañeras de vida. Cada una de ustedes ha sido un pilar fundamental en mi vida y me han impulsado a seguir adelante.

A mi sobrina, por su amor y alegría, que me inspiran cada día a ser mejor.

### **Agradecimiento**

Mi más sincero agradecimiento a todos los profesores que me han acompañado a lo largo de este proceso.

A mis compañeros de Quiznos, les agradezco profundamente por ser parte fundamental de mi vida laboral y por todo lo que he aprendido de ustedes. Durante todos estos años he tenido la oportunidad de conocer personas talentosas y comprometidas, quienes han dejado una huella significativa en mi crecimiento tanto profesional como personal. Gracias.

## **Resumen ejecutivo**

El propósito de la presente investigación titulada "Análisis de los programas de capacitación y desarrollo en la estrategia de retención de los colaboradores de los restaurantes de comidas rápidas Quiznos durante el I cuatrimestre del 2025" es constatar si los programas influyen de alguna manera en la permanencia de los colaboradores participantes.

Los programas de capacitación y desarrollo de personal tienen el propósito de formar colaboradores hábiles y eficientes, por lo que el incentivar a que todos los colaboradores participen de forma activa en la capacitación dentro de la organización va a ser favorable, no solo para la organización, sino también para las personas que asisten, al brindarles oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades. También, implementar programas alineados a los objetivos organizacionales y contar con colaboradores capacitados genera un ambiente laboral de motivación y compromiso, fomentando el sentido de pertenencia. Estos son factores importantes para reducir la alta rotación de la industria de comidas rápidas y mejorar la retención de talento dentro de la empresa.

El proyecto de investigación es de enfoque mixto, en el que se utilizan las herramientas para obtener información por medio de un cuestionario y una entrevista para la recolección de información relevante y que diera respuesta a las variables. Se seleccionaron 94 colaboradores al azar de las áreas operativas de los restaurantes y se procede a aplicar una entrevista a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos. Para finalizar, se realizan las conclusiones y recomendaciones de la información obtenida; y como resultado del análisis realizado se presenta una propuesta de actualización estratégica de los programas.

## Capítulo I. Problema

### Problema de la investigación.

Los programas de capacitación y desarrollo dentro de los restaurantes de comidas rápidas son parte fundamental en los procesos de atraer y retener personal, por lo que desarrollar una estrategia sólida que se ajuste a las necesidades del entorno en que se desarrolla la actividad económica de la organización, representa una táctica que impacta en la retención del talento humano.

De acuerdo con Martínez (2021):

Los procesos de capacitación, entrenamiento y formación de experiencia para el empleo son fundamentales, especialmente en las economías industriales y de servicios modernos. Ciertamente, las escuelas han jugado un rol crucial en este campo, apoyando los procesos educativos con recursos didácticos innovadores y con técnicas de enseñanza-aprendizaje más eficientes. (“El papel del conocimiento en las organizaciones productivas: Aspectos ...”) Por su parte, los diversos centros de trabajo constituyen un marco de aprendizaje indispensable, asegurándose de que la relación entre tareas laborales y capacitación se refuercen complementen. (p. 8)

El Departamento de Gestión de Talento Humano dentro de la organización QZCR, busca que sus empleados se sientan parte de la cultura de la empresa desde el primer día de ingreso, por lo que se han desarrollado programas para mejorar la retención y promover el crecimiento interno de los colaboradores. Estos métodos han sido implementados a partir de mayo del 2024 y buscan generar una relación laboral sólida y duradera entre colaborador y empleador.

Las estrategias de capacitación y desarrollo dentro de Quiznos consisten en un acompañamiento guiado que inicia desde el primer día en que ingresa un nuevo colaborador,

brindando una capacitación de 21 días en compañía de un entrenador de piso que se le asigna dentro de cada restaurante, el uso de guías visuales y un campus virtual sirven como apoyo y refuerzo en el aprendizaje que se les brinda diariamente a los colaboradores de nuevo ingreso. Por otro lado, en la parte de desarrollo, se cuenta con un programa trimestral que busca formar nuevos líderes dentro de cada restaurante. Los programas van enfocados en desarrollar las competencias requeridas de cada perfil de puesto dentro de los restaurantes Quiznos.

Sin embargo, no se ha evaluado de una manera sistemática el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en los restaurantes y el aporte de estos en la retención de los colaboradores. El departamento de recursos humanos no ha realizado un seguimiento previo de los programas, por lo cual no se tiene una base inicial de datos que aporte relevancia a la investigación.

Lograr medir el impacto real de los programas de capacitación y desarrollo en la retención de los colaboradores dentro de Quiznos, resulta determinante para reconocer las áreas de mejora dentro de la organización y de esta manera realizar los ajustes necesarios para cambiar ese horizonte y obtener los resultados esperados.

Se ha definido una herramienta que permite medir el desempeño semestral, como las evaluaciones de desempeño, las cuales ayudan a medir la efectividad de los programas de capacitación, sin embargo, no se tiene otra herramienta clave que facilite la medición continua y objetiva de los programas, ya que durante el transcurso de seis meses, las salidas de colaboradores afectan los resultados y no son precisos. Esto representa un alto riesgo para la empresa, debido a que las inversiones en tiempo y recursos podrían no estar dando el resultado esperado en la mejora de la retención y desarrollo del talento interno.

También se desconoce la opinión de los colaboradores en cuanto a la percepción que tienen sobre los programas y a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, por lo

que algunos se muestran escépticos de asistir a capacitaciones o de iniciar una carrera interna. Conocer la impresión de estos, es importante para determinar cómo ellos perciben la imagen de la empresa y cómo estos factores pueden determinar la decisión de cada uno en permanecer en la organización o buscar oportunidades de crecimiento laboral fuera de la empresa.

Lo anterior deriva en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la retención de colaboradores en los restaurantes de comidas rápidas Quiznos, durante el I cuatrimestre del 2025?

### **Objetivos de la investigación**

#### ***Objetivo general***

Determinar el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la estrategia de retención de los colaboradores de los restaurantes de comidas rápidas Quiznos, durante el primer cuatrimestre del 2025.

#### ***Objetivos específicos***

- Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo implementados en Quiznos, en términos de mejora de habilidades y satisfacción laboral, durante el primer cuatrimestre del 2025.
- Determinar la relación entre la participación en programas de capacitación y desarrollo y la tasa de retención de los colaboradores en los restaurantes Quiznos, durante el primer cuatrimestre del 2025.
- Comparar los índices de retención de personal en Quiznos antes y después de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo para conocer su efectividad y la relación entre ambas variables.

## **Justificación**

Debido a la alta tasa de rotación que enfrentan actualmente las marcas de comida rápida por causa de características particulares de la industria, como lo son los horarios rotativos, jornadas laborales extensas, salarios bajos, acumulación de horas laborales en comparación a otras industrias, poca capacitación, personal sin conocimiento sobre cómo liderar equipos de trabajo y mínimas oportunidades de crecimiento según las percepciones de los empleados.

Los programas de capacitación y desarrollo se presentan como una estrategia para contrarrestar las consecuencias en el desempeño de los equipos de trabajo y la productividad de los restaurantes que genera el alto porcentaje en rotación del personal dentro de Quiznos, se diseñaron como herramientas internas de mejora y como parte del compromiso de la empresa con los colaboradores de conservar una relación laboral permanente que estimule el crecimiento personal y el desarrollo de nuevas competencias, que se ajusten a las obligaciones correspondientes a los distintos puestos dentro de la organización.

Uno de los factores más importantes a considerar dentro de una alta rotación en la organización, es el de los costos que representan el reclutamiento y selección e integración de nuevo personal para cubrir las vacantes abiertas, la incorporación de nuevos empleados tiene un periodo de entrenamiento que se estimó, de acuerdo con los datos obtenidos en Quiznos, un nuevo colaborador es productivo a un 75% al mes de ingresar, y para estar 100% es de tres meses, por lo cual los primeros meses se puede considerar como una inversión en la persona que se contrata.

El presente trabajo de investigación busca analizar los resultados en cuanto a desarrollo de habilidades y eficiencia operativa que obtienen en los restaurantes Quiznos, mediante la implementación de los programas de capacitación y desarrollo para los colaboradores, y conocer el impacto real a partir del I cuatrimestre del 2025, con el objetivo de determinar la efectividad de

la estrategia en la retención de los empleados durante el lapso establecido y concluir si se está cumpliendo el propósito desde la percepción de todos los participantes.

Mediante la investigación se busca datos importantes que contribuirán a optimizar la gestión de talento humano en el sector de restaurantes de comida rápida, especialmente en Quiznos y la empresa QZCR. Brindan un marco de referencia que otras marcas o empresas del sector puedan implementar o mejorar en sus programas de capacitación, además proporcionará información para futuros trabajos relacionados con la correlación entre capacitación, desarrollo y retención del personal en entornos laborales de alta rotación.

Por lo tanto, esta tesis no solo se limita a ser un aporte para Quiznos, sino también para el área de recursos humanos en la industria alimenticia de comidas rápidas del país, proporcionando evidencia práctica que sustenta la importancia de invertir en los programas de desarrollo y capacitación continua de los colaboradores como una estrategia clave para la retención de personal y promover el crecimiento organizacional.

## **Antecedentes**

La industria de comidas presenta un crecimiento constante en los últimos años, tanto a nivel mundial como nacional. Este incremento genera una mayor demanda de personal, especialmente en los restaurantes como Quiznos, donde la calidad de servicio y eficiencia operativa son elementos significativos para lograr mantener una competitividad dentro de un entorno de mercado muy exigente.

La industria presenta desafíos importantes, debido a diferentes variables, entre las más destacables por mencionar son las de: el cambio generacional y la motivación que las distintas generaciones necesitan, la perspectiva de los colaboradores dentro de la industria. Y la alta rotación.

De lo anterior, la alta rotación de personal es una problemática que afecta tanto la estabilidad laboral como la consistencia en la calidad de servicio. Genera costos adicionales relacionados con el reclutamiento, selección y capacitación de nuevos colaboradores.

Los programas de capacitación y desarrollo son herramientas fundamentales para mejorar la retención de los colaboradores. Existe una amplia lista de estudios que demuestran que las organizaciones que invierten en el desarrollo continuo de los colaboradores logran no solo mejorar el rendimiento operativo, sino también reducir significativamente la rotación del personal.

En Costa Rica, particularmente en la cadena de restaurantes de comidas rápidas Quiznos, el analizar los programas de capacitación y desarrollo cobra especial relevancia, debido a las características propias del sector. Con un entorno de trabajo exigente y una alta demanda de personal operativo, es esencial comprender cómo estos programas pueden impactar la permanencia de los colaboradores y presentar una mejora en la competitividad de la empresa.

Con el propósito de profundizar en la investigación y aportar el presente estudio sobre bases sólidas, se decide realizar una búsqueda de antecedentes que estén relacionados con los temas de programas de capacitación, desarrollo de talento humano, estrategias de retención dentro de la industria y el análisis de estos. Por tal motivo, se mencionarán 8 tesis nacionales y 8 internacionales que estén estrechamente vinculadas con el trabajo.

### *Antecedentes nacionales*

La primera tesis nacional consultada es la de Chacon (2020) titulada: “Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de Programación y Control de la Cooperativa Autogestionaria de servicios Aero Industriales R.L (COOPESA R.L), durante el periodo 2019-2020”, la realiza para la Universidad Técnica Nacional, opta por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general:

Diseñar la propuesta del programa de capacitación de habilidades blandas en la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero industriales (COOPESA R.L), mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación, para el desarrollo o fortalecimiento de las destrezas que encaminen al éxito laboral del personal del departamento de Programación y Control.” (p. 30).

Los objetivos específicos según Chacón (2020):

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en habilidades blandas de los colaboradores del departamento de programación y control de COOPESA R.L, para el fortalecimiento de la mejora continua, por medio de la evaluación de desempeño.  
Determinar los principales aspectos del contenido de un programa de capacitación en habilidades blandas en la industria aeronáutica, para el empoderamiento de la gestión de

los colaboradores del departamento de programación y control de la cooperativa. Elaborar la propuesta del programa de capacitación en habilidades blandas, para los colaboradores del departamento de Programación y Control de COOPESA R.L, que permita el alcance del éxito laboral. (p. 30)

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición, como la encuesta, entrevistas y observación, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudio de la investigación, cuando Chacón (2020) indica que:

Actualmente, el departamento de Programación y Control no cuenta con un programa de capacitación en habilidades blandas que permita fortalecer o desarrollar habilidades esenciales para la ejecución correcta de las funciones de trabajo.

El personal del departamento de Programación y Control, en su mayoría, ha manifestado en los cuestionarios que es importante que se capacite en habilidades blandas, no solamente en las duras (técnicas). Asimismo, han dado a conocer que la capacitación en habilidades blandas influye en el desempeño del puesto de trabajo, puesto que por medio de ellas se pueden enfrentar múltiples situaciones que acontecen en el mundo laboral. (p.302).

Se obtiene la siguiente recomendación, cuando la autora indica que: “Considerar el Programa de capacitación en habilidades blandas como un aliado para el desarrollo y cambio organizacional, desde un enfoque basado en el aprovechamiento de las capacidades competitivas de los colaboradores”. (p. 304).

Para finalizar, en esta investigación queda evidenciada la importancia de los programas de capacitación de personal dentro de cada empresa, indistintamente de la industria a la que se dedique

la organización, ya que se trata de un tema de desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores que ayudarán a que la empresa cumpla con los objetivos.

La segunda tesis nacional consultada es la de Barrantes, Castillo & Rojas (2021), con el título "Para el periodo 2020-2021"; la realizan para la Universidad Nacional, optando por el grado académico de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general:

Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, mediante un diagnóstico del rendimiento actual con el propósito de optimizarlo por medio de un plan de gestión de rendimiento para el departamento de Recursos Humanos (p.21).

Lo siguiente son los objetivos específicos según Barrantes, Castillo & Rojas (2021):

Realizar un diagnóstico del desempeño laboral en la empresa Alimentos Bermudez S.A., recolectando datos para la identificación de factores que inciden en el rendimiento de las personas colaboradoras. Analizar los factores que afectan u optimizan el desempeño laboral a partir de resultados del diagnóstico para la elaboración de un plan de gestión del rendimiento. Elaborar un plan de gestión de rendimientos para la empresa Alimentos Bermúdez S.A., acorde con los objetivos empresariales para el mejoramiento en el desempeño laboral. (p. 21).

La metodología que se emplea es mixta, que, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuesta y cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudio de la investigación, cuando Barrantes, Castillo & Rojas (2021) indican que:

Antes de iniciar con esta encuesta, se creía que el factor interno más influyente para un colaborador en su desempeño laboral estaba relacionado con su salario; sin embargo, se logró determinar que, a pesar de que la remuneración es un factor muy influyente para los colaboradores de la empresa, el factor con mayor peso en la influencia laboral es la motivación, seguido por una buena comunicación. (p. 128).

También Barrantes, Castillo & Rojas (2021) concluyen que:

En el tercer peldaño de la escala de influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la transnacional se encuentra el desarrollo profesional, el cual va de la mano con la flexibilidad del empleador al dar la oportunidad al sector laboral de mejorar sus conocimientos y habilidades, con el fin de ser promovido de puesto y de oportunidades laborales; no obstante, la herramienta de recolección de datos demostró que, profesionalmente, no se les realiza una promoción adecuada de puesto. (p. 129).

Para lo anterior, Barrantes, Castillo & Rojas (2021) recomiendan:

En el análisis realizado sobre la situación de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. y la perspectiva de los colaboradores, se determinó que existen áreas en las que la empresa puede mejorar. A pesar de que la compañía trabaja acorde con los requerimientos estipulados por ley, existen factores de mejora que benefician a ambas partes si se logran balancear y redirigir estratégicamente. De esos puntos a mejorar se considera necesario modificar, en primera instancia, el salario; por tanto, se recomienda que la empresa implemente un modo de pago por tarifa a destajo. Dicho sistema permitirá a las partes (patrono y trabajadores) reciprocidad tanto en la búsqueda de rendimientos como en costos óptimos para la empresa e incentivos salariales y/o disminución de jornadas para el colaborador. (p. 131).

Al mismo tiempo, Barrantes, Castillo & Rojas (2021) recomiendan:

Como otro factor de mejora que genera beneficios bilaterales, se encuentran las capacitaciones al personal, razón por la cual se recomienda que se realice un proceso de capacitación a jefes de áreas, en donde se les explique de manera clara y detallada la importancia de una comunicación asertiva y un trato respetuoso para todos los colaboradores, ya que se determinó que este puede ser el talón de Aquiles de la empresa en cuanto a comunicación y relaciones personales en línea de mando, así como también capacitaciones y talleres a todos los demás colaboradores de la empresa, esto con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y la productividad. Estos talleres pueden enfocarse en temas como trabajo en equipo, comunicación asertiva y capacitaciones sobre el puesto de trabajo. (p. 131).

Para finalizar, en esta investigación, los colaboradores de la empresa comunican los principales factores que influyen en la motivación laboral dentro de la organización, y los cuales se deben trabajar desde el departamento de gestión de talento humano y los líderes de cada departamento. Es importante mostrar que se les escucha y se consideran las opiniones que ellos expusieron como parte de un compromiso por mejorar.

La tercera tesis consultada es la de Parra, Arce & Montano (2021), con el tema: “Propuesta de desarrollo de un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A., ubicada en la Región Huetar Atlántica, para el fortalecimiento, la formación y el desarrollo de los colaboradores del departamento”, la realizan para la Universidad Nacional optando por el grado académico de Licenciatura con énfasis en Gestión de Recursos Humanos.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general, según Parra, Arce & Montano (2021):

Desarrollar un plan de capacitación para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, analizando las distintas necesidades de los colaboradores de la empresa, de manera que mejoren su proceso de formación y desarrollo (p. 29).

Lo siguiente son los objetivos específicos según Parra, Arce & Montano (2021):

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S. A. ubicada en la región Huetar Atlántica, mediante la aplicación de instrumentos de investigación para la contextualización del estado de este departamento. Identificar las actividades, responsabilidades y necesidades del personal en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. en la región Huetar Atlántica, mediante un análisis de puestos para la identificación de los criterios indispensables que conlleva su labor. Describir el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, mediante indicadores de evaluación que permitan la identificación de oportunidades de mejora. Diseñar un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A., ubicada en la región Huetar Atlántica, para la formación y el desarrollo de los colaboradores de este departamento. (p. 29).

La metodología que se emplea es la mixta, la cual se aplica mediante el uso de los siguientes instrumentos: En la observación general, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

De la investigación se obtienen las siguientes conclusiones, dando respuesta al objetivo de estudio de la investigación, cuando Parra, Arce & Montano (2021) indican que:

De acuerdo con el trabajo de investigación, se determinó que la principal necesidad de los integrantes del departamento es mejorar el servicio al cliente, de manera que permita reforzar sus habilidades de ventas para alcanzar los objetivos y metas establecidos por el departamento y, por ende, satisfacer la necesidad de la empresa en incrementar las ventas para posicionarse como la mejor del mercado (p. 115).

También, de acuerdo con el tema de capacitación, los autores concluyeron que:

En relación con la formación, se identificó que la empresa sí está anuente a brindar el acompañamiento que los colaboradores requieren; sin embargo, las capacitaciones no están adecuadas a las necesidades específicas que demanda el personal. Por su parte, también se comprobó que los integrantes del departamento se encuentran limitados en cuanto a su desarrollo, debido a que la empresa no propicia oportunidades para que sus colaboradores alcancen un mayor grado académico, ocasionando a su vez que no puedan ser partícipes de una posible promoción. (Parra, Arce & Montano, 2021, p.119).

Para lo anterior, Parra, Arce & Montano (2021) recomiendan:

Con el propósito de fortalecer el conocimiento del talento humano, se sugiere al área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A., ubicada en la región Huetar Atlántica, aplicar la propuesta del plan de capacitación enfocado al servicio al cliente, debido a que el mismo responde a las necesidades específicas encontradas mediante la investigación, es importante su fortalecimiento porque es la base fundamental para maximizar los resultados requeridos por el departamento, por lo tanto su aplicación contribuirá a mejorar las estrategias para mantener una buena comunicación y relación con los clientes. (p. 123).

Para concluir con la investigación, se logra identificar que los colaboradores del área de ventas presentan grandes necesidades de reforzamiento en habilidades técnicas y blandas. La

empresa realiza capacitaciones constantes que demuestran su interés por la formación y desarrollo de los colaboradores; sin embargo, se necesitan estrategias en el área de ventas para que puedan ser invertidas en capacitaciones específicas y de acuerdo con los requerimientos de cada área en la empresa.

La cuarta tesis nacional consultada, es la de Marchena & Robles (2021), con el tema: “Análisis de las características de la generación Y del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal”, la realizan para la Universidad Técnica Nacional y optan por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general, según Marchena & Robles (2021).

Analizar las características de la generación Y (millennials) en relación con los indicadores de rotación de personal del año 2020, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones mediante el diseño de una estrategia para la retención de los colaboradores del área operativa de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica. (p. 36).

Lo siguiente son los objetivos específicos según Marchena & Robles (2021):

Identificar las características de la generación *millennial*, mediante el análisis de los postulados teóricos más relevantes en relación con los colaboradores de la empresa KFC de Costa Rica. Determinar las causas de rotación de los colaboradores operativos, a través de un análisis para KFC de Costa Rica. Diseñar una estrategia dirigida a la retención del personal para la compañía KFC, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones. (p. 36).

La metodología que se emplea es el enfoque cuantitativo; mediante el uso del instrumento de medición como el cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudio de la investigación, cuando Marchena & Robles (2021) indican que:

Se concluye que es necesario presentar el diseño de una estrategia que le permita a KFC de Costa Rica trabajar las oportunidades de mejora en lo referente a retención del talento humano, para fortalecer la ventaja competitiva en la toma de decisiones. (p. 112).

Para lo anterior, se recomienda: “Se considera oportuno diseñar una estrategia dirigida a la retención del personal para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones. (Marchena & Robles, 2021, p.113)

Quinta tesis nacional consultada, es la de Arrieta, Muñoz & Sevilla (2021) con el tema: “Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019”, la realizan para la Universidad Técnica Nacional y optan por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general: según Arrieta, Muñoz & Sevilla (2021), “Analizar las causas de rotación de personal, a través de un diagnóstico de los incidentes de salida en el periodo 2019, para actualizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell, S.A.” (p. 33).

Y los siguientes objetivos específicos, según Arrieta, Muñoz & Sevilla (2021):

Realizar un diagnóstico de la rotación de personal mediante una entrevista a Recursos Humanos y el análisis de las estrategias mensuales del año 2019. Ejecutar un levantamiento de las actividades que conforman actualmente el proceso de reclutamiento, selección y

capacitación de la empresa Smartcell S.A. Efectuar una correlación de las causas de rotación de personal con mayor incidencia y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Realizar una propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Smartcell S.A. (p. 33).

En la metodología de la investigación se emplea la mixta; mediante la recolección de datos, análisis e interpretación se busca contestar al objetivo de la investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudios de la investigación, cuando Arrieta, Muñoz & Sevilla (2021) indican que:

Se concluye que la rotación de personal para el año 2019 fue de 95 salidas, lo que equivale a un 9,62%, las cuales fueron originadas por diferentes causas, entre las que se destacan 52 personas que renunciaron sin responsabilidad patronal, lo que equivale a un 30.5% del total de salidas; 7 personas que fueron despedidas sin responsabilidad patronal, lo que equivale a un 7.3% del total de salidas; y 7 que registraron abandono de trabajo, lo que equivale a un 7.3% de salidas. Lo que muestra que el índice de rotación de personal con el que cuenta la compañía para el año 2019 es bajo en relación con lo obtenido en la encuesta de 118 PriceWaterhouseCoopers (PwC), en la que menciona que la rotación para el área comercial del 2019 es de 26,1%. (p. 117)

Para lo anterior, Arrieta, Muñoz & Sevilla (2021) recomiendan:

Recursos Humanos debe implementar un plan de visitas mensuales a los puntos de venta, con el fin de generar más confianza en el personal y un mejor ambiente de trabajo al identificarse cuáles son las necesidades que poseen los colaboradores de la compañía. (p.124).

La sexta tesis nacional consultada es la de Sancho (2021) con el tema: “Identificación y validación de factores motivacionales que promueven la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles”, la realiza para la Universidad de Costa Rica y opta por el grado académico de Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: según Sancho (2021), “Identificar los factores motivacionales promotores de la permanencia del personal en la empresa Nalakalu Solutions S.A.” (p.40). Y los siguientes objetivos específicos, de acuerdo con Sancho (2021):

Enunciar los motivadores de permanencia del personal de Nalakalú Solutions S.A.  
Categorizar los factores que representan una posibilidad para la retención en la empresa Nalakalú Solutions S.A. Evaluar los factores de retención que influyen en la permanencia del personal de la empresa Nalakalú Solutions S.A. Validar los motivadores para la permanencia en el personal de Nalakalú Solutions S.A. (p. 40).

La metodología que se usa, como sostiene Sancho (2021), es: “Se utilizó un enfoque mixto, el cual permite la integración y discusión conjunta de datos cuantitativos y cualitativos, promoviendo un mayor entendimiento del tema de estudio, facilitando la obtención de información necesaria para la generación de estrategias” (p.41).

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo general del estudio de la investigación, cuando Sancho (2021) sostiene que: “Se logran identificar factores motivacionales promotores de la permanencia del personal mediante la aplicación de las técnicas elegidas en el presente estudio. Los factores motivacionales, estos se encuentran diferenciados entre personal del área administrativa y área productiva” (p.150).

Para lo anterior, Sancho (2021) recomienda: “Para la empresa resulta fundamental realizar una separación entre la rotación deseada y la no deseada, es decir, poder identificar cuando sale

una persona que sea de valor para la empresa o bien sean salidas por baja demanda del mercado”. (p.151).

Para finalizar, en esta investigación, los colaboradores indican los distintos niveles de motivación; entre los más importantes está el de sentirse apreciados en la empresa y que dan un valor a ella. Por lo cual mantener un programa de reconocimiento trimestral o semestral ayudará a mantener una retención de personal adecuada para la empresa.

La séptima tesis nacional consultada es la de Mora & Garita (2022) con el tema: “Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020”, la realiza para la Universidad Técnica Nacional y opta por el grado de Licenciatura en Gestión Empresarial.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general, según Mora & Garita (2022):

Analizar el proceso de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, basado en las políticas de socialización, evaluación de desempeño, retención y desarrollo del personal de los puntos de venta durante el año 2020. (p.12)

Y los siguientes objetivos específicos, de acuerdo con Mora & Garita (2022):

Identificar las políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por medio de revisión documental y la herramienta cuestionario. Describir los procesos de evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2021. Analizar las responsabilidades del

Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre las políticas de retención, durante el año 2021.

Recomendar buenas prácticas que pueden llevarse a cabo por medio de políticas de desarrollo humano en la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2022. (p.13).

La metodología que se emplea es la mixta, mediante el uso de los siguientes instrumentos: Entrevistas a expertos, encuestas a colaboradores, investigación en libros, artículos de revistas y trabajos anteriores, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtienen las siguientes conclusiones, cuando Mora & Garita (2022) sostienen que:

El rango de edad predominante es de 28 a 47 años; el personal tiene una edad media. Se recomienda incluir en la nómina personal más joven para tomar provisiones en cuanto a las políticas de jubilación en el largo plazo, 10 años aproximadamente. (p.131).

Las políticas de socialización se miden por medio de seis componentes:

- a. Dominio de tareas.
- b. Términos técnicos y lenguaje informal.
- c. Integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales.
- d. Conocimiento de los objetivos y valores de la organización.
- e. Obtención de información sobre la estructura de poder.
- f. Conocimiento de la historia de la organización. (p.133).

Para finalizar, con esta investigación se demuestra los distintos factores en la forma en que se contrata personal en la empresa, la cual se concluye con que es muy similar en todos los puntos de venta en cuanto a aspectos generales. Por lo que se debe reforzar ciertos procesos en el

Departamento de Recursos Humanos y considerar las percepciones que expusieron los colaboradores en la encuesta y entrevistas realizadas.

La octava tesis nacional es la de Bermúdez, Castillo & Rodríguez (2020), consultada: Para la Universidad Técnica Nacional y optando por el grado académico de Licenciatura en Mediación Pedagógica.

De lo anterior se extrae el siguiente objetivo general: Según Bermúdez, Castillo & Rodríguez (2020), “Mejorar la curva de aprendizaje en las operaciones de producción de la empresa Yara Costa Rica, mediante una propuesta de mediación pedagógica basada en el aprendizaje por competencias, durante el 2020”. (p.23).

Y los siguientes objetivos específicos, según Bermúdez, Castillo & Rodríguez (2020):

Diagnosticar las necesidades de conocimiento en los operarios con respecto a las dimensiones saber, saber hacer, ser y convivir durante los procesos de producción. Plantear una propuesta de mediación pedagógica que permita la optimización de la curva de aprendizaje y las competencias mediante un análisis de las oportunidades de mejora. Evaluar los resultados obtenidos tras la implementación de la propuesta de capacitación que permita la optimización de la curva de aprendizaje. (p.23).

La metodología que se emplea es la mixta, la cual enfatiza tanto lo cualitativo como lo cuantitativo, mediante la recolección de datos de la realidad que se observa, en este caso, en diferentes aprendizajes y con operarios en el área de producción y su respectivo entrenamiento.” (p.53).

Se obtiene la siguiente conclusión:

conclusión muestra que el enfoque de Yara es memorístico, con un paradigma conductista y tradicional. (p.168)

Para lo anterior, Castillo & Rodríguez (2020) recomiendan: “Mejorar la curva de aprendizaje, mediante la puesta en práctica de capacitaciones enfocadas en aprendizajes por competencias y dejar los planes bajo enfoques conductistas que solo implican la repetición de los conocimientos”. (p.170).

En la investigación queda evidenciada la escasa capacitación por competencias que reciben los trabajadores, lo que puede generar frustración en ellos y propiciar que no cumplan con las funciones requeridas del puesto. Es importante incentivar a los operarios de producción a mejorar sus índices de rendimiento, basados en sus conocimientos, el hacer y ser, fomentando las capacitaciones y prácticas de competencias laborales.

### *Antecedentes internacionales*

La primera tesis internacional consultada es la de Moreno y Laínez (2024) con el tema: “Análisis de la capacitación de personal en los restaurantes del norte de Guayaquil”, la realizan para la Universidad Politécnica Salesiana y optan por el grado académico de Licenciatura.

De la investigación se desprende el siguiente objetivo general, según Moreno y Laínez (2024): “Analizar sobre la capacitación del personal en los restaurantes del norte de Guayaquil” (p.6). y los siguientes objetivos específicos, según Moreno y Lainez (2024):

“Determinar las principales temáticas de capacitación. Identificar los efectos de la capacitación laboral en los negocios de restaurante. “Proponer estrategias de capacitación exitosas” (p.6).

La metodología que se emplea es el comparativo, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuestas y resultados obtenidos; procura encontrar respuestas al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudios de la investigación, cuando Moreno y Lainez (2024) indica que:

Al determinar las principales áreas de capacitación, se establece la base para asegurar que los colaboradores adquieran las habilidades necesarias en aspectos críticos como la atención orientada al cliente, la manipulación de alimentos, la gestión de los pedidos y de la higiene en el lugar del trabajo (p.16).

Para lo anterior, Moreno y Lainez (2024) recomiendan: “Para que la capacitación sea efectiva, se recomienda: identificar las necesidades del personal, diseñar programas específicos, implementar la capacitación de manera efectiva, involucrar al personal, establecer indicadores de éxito y mantener la capacitación actualizada” (p.17).

Para finalizar, en esta investigación quedó en evidencia el efecto positivo en los negocios de la capacitación de personal, mejorando la calidad de servicio, obteniendo una productividad de operativa alta, logrando cumplir con las expectativas de los clientes y en la retención de personal e imagen del negocio se obtuvieron importantes mejoras. La formación no constituye una solución total a los problemas que presenta esta industria; sin embargo, es una herramienta poderosa que puede asistir a los restaurantes en el alcance de sus metas, mejorar su competitividad y brindar una experiencia memorable a sus clientes.

La segunda tesis consultada es la de Smith & Johnson (2020) con el tema: “Impacto del desarrollo profesional en la retención de empleados en el Reino Unido”, la realiza para la Universidad de Oxford para el grado académico de maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Según Smith & Johnson (2020), “analizar el impacto de las inversiones en desarrollo profesional en la retención de

empleados en el sector de servicios” (p.15). Y los siguientes objetivos específicos según Smith & Johnson (2020):

Evaluar la relación entre programas de desarrollo y tasa de retención. Analizar la reducción de costos de contratación. (p.15)

La metodología que emplea es la mixta, en la que, por medio de instrumentos como cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, logran encontrar la respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudio de la investigación, cuando Smith & Johnson (2020) indican que:

“Las empresas que invirtieron en desarrollo profesional lograron un aumento del 35% en la retención y una reducción del 20% en costos de contratación” (p.48).

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, Smith & Johnson (2020) recomiendan: “Invertir en programas de desarrollo profesional como estrategia clave para mejorar la retención” (p.48).

Para finalizar la investigación, destacan que las inversiones en el desarrollo profesional en el capital humano son efectivas en la retención de los empleados. Los datos recopilados a través de las encuestas y entrevistas mostraron resultados positivos en la retención y en la reducción de costos asociados al reclutamiento.

La tercera tesis consultada es la de Hernandez & Martinez (2021) con el tema: “Estrategias de formación y retención en la industria hotelera en México”, realizada para la Universidad Autónoma de México y optando por el grado académico de licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Según Hernandez & Martinez (2021), “Identificar el impacto de los programas de desarrollo profesional en la retención de empleados en el sector hotelero” (p.20).

Lo siguiente son los objetivos específicos según Hernandez & Martinez (2021): “Evaluar la efectividad de los programas de capacitación”. Medir la disminución de la rotación personal” (p. 20).

La metodología empleada es la descriptiva y analítica, utilizando instrumentos como encuestas y análisis de datos de rotación para encontrar respuestas al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión como respuesta al objetivo de la investigación, cuando los autores indican que: “Los programas de desarrollo profesional disminuyeron la rotación en un 28%”. (Hernandez & Martinez, 2021, p.32).

Para lo anterior, Hernandez & Martinez (2021) recomiendan: “Implementar programas de formación continua para promover el crecimiento interno” (p.35).

Para finalizar, esta investigación concluye que los programas de capacitación son efectivos como estrategia para reducir la rotación de personal y generar un impacto positivo en la percepción de los empleados del sector de servicios hoteleros y de atención al cliente.

La cuarta tesis consultada es la Picado (2020) con el tema: “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional”, realizada para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y optando por el título de Licenciatura en Administración de Empresas.

De este trabajo se extrae el siguiente objetivo general, según Picado (2020): “Analizar los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano como elemento clave que contribuye al desarrollo organizacional” (p. 3).

Los siguientes son los objetivos específicos, según Picado (2020):

Describir el proceso de capacitación de talento humano como herramienta básica en las organizaciones. Explicar la importancia del desarrollo de carrera de los empleados como proceso que permite el desarrollo de capacidades humanas para el buen desempeño en las organizaciones. Exponer el proceso de desarrollo organizacional y su vinculación con la capacitación y desarrollo de talento humano que permite el cumplimiento efectivo de su objetivo (p. 3).

La investigación utiliza el enfoque cuantitativo y cualitativo. Los instrumentos aplicados son las encuestas a los empleados y entrevistas a los gerentes de recursos humanos. La muestra se tomó a 150 empleados y 10 gerentes de 5 empresas del sector de servicios.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudios de la investigación, cuando el autor indica que: “Los procesos del desarrollo de recursos humanos fortalecen las organizaciones” (Picado, 2020, p.79).

Por lo anterior, se recomienda: “Fortalecer los programas de capacitación con actualizaciones periódicas y evaluar su eficiencia mediante indicadores claros. “Incorporar la retroalimentación de los empleados para mejorar la relevancia de las capacitaciones” (Picado, 2020, p.78).

Esta investigación concluye demostrando la importancia del proceso de capacitación del talento humano como la herramienta básica para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y de sus empleados; también detalla los procesos de desarrollo del personal dentro de las organizaciones desde el enfoque de la gestión del talento humano.

La quinta tesis internacional consultada es la de Alvarez (2020) con el tema “Relación entre motivación laboral y actitud hacia la capacitación laboral”; la realiza para la Universidad Don Vasco, A.C. y opta por el grado de Licenciatura en Pedagogía.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Según Alvarez (2020): “Examinar la relación entre la motivación hacia el trabajo y la actitud hacia la capacitación laboral en la empresa Starbucks de Uruapan, Michoacán”. (p. 13) y los siguientes objetivos específicos según Alvarez (2020): “Definir el término motivación”. Analizar las diferentes teorías sobre la motivación. Conocer las características motivacionales de los empleados. Definir el término capacitación. Identificar el proceso de capacitación. "Diferenciar a los empleados motivados y a los no motivados” (p. 13).

La metodología que se emplea es el enfoque cuantitativo, el cual, mediante un cuestionario, busca medir las variables de la investigación, que son la motivación laboral y la actitud hacia la capacitación de los empleados.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudios de la investigación, cuando según Alvarez (2020) indica que:

Después de proceder al análisis de datos de la empresa de Starbucks y al realizar la comparación entre motivación laboral y actitud hacia la capacitación laboral, se obtuvo que los empleados de Starbucks presentan niveles muy altos de motivación hacia su trabajo y hacia la capacitación laboral. Aun así, no se obtiene la puntuación necesaria para que exista una relación entre las variables.

Para lo anterior, Alvarez (2020) recomienda:

De manera general, se puede afirmar que los empleados de la empresa de Starbucks tienen un nivel alto de motivación y de actitud hacia la capacitación laboral; lo ideal, entonces, es mantener ese grado de motivación o, en su caso, aumentarlo, para que tanto la empresa como el empleado ganen y satisfagan sus necesidades, en un lugar donde el

trabajador se desempeñe con mayor entusiasmo y, a la vez, aumentar la productividad y calidad de las actividades que realizan.

La sexta tesis consultada es la de Rivera (2021) con el tema: “Retención del personal de almacén a través de la capacitación y el mejoramiento de condiciones generales de trabajo”, la realiza para la Universidad Nacional Autónoma de México y opta por el grado académico de licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Según Rivera (2021), “Determinar a través de una investigación de campo si las condiciones generales de trabajo y la falta de capacitación influyen en la retención de personal de almacén; dentro del Centro de Distribución (CEDIS) Mixcoac de la empresa GEPP(p. 22). Y los siguientes objetivos específicos, según Rivera (2021):

Diagnosticar si la permanencia menor a 60 días dentro del almacén está relacionada con las variables: Capacitación y condiciones generales de trabajo. Identificar el puesto con el nivel de permanencia más bajo, al analizarlo de manera específica. Analizar el proceso de capacitación de los nuevos ingresos, así como las condiciones y el ambiente de trabajo del puesto con mayor índice de rotación. Utilizar la matriz FODA como herramienta de apoyo en la realización de la investigación. Determinar el costo operativo y económico derivado de las complicaciones al no retener al personal. Presentar una propuesta estratégica que permita garantizar al personal de nuevo ingreso: un proceso de capacitación adecuado, un proceso de adecuación física al puesto, condiciones de trabajo justas, permanencia laboral y desarrollar sentido de permanencia hacia la empresa. (p.22).

El diseño de la investigación utilizado para esta investigación es el de tipo descriptivo transversal no experimental; los instrumentos utilizados son la observación y el análisis de estos.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de estudio de la investigación, cuando Rivera (2021) indica que:

“El análisis de los datos obtenidos a través de la intervención de campo apoya la hipótesis a resolver sobre la capacitación y las condiciones generales de trabajo, si influyen en la retención de personas”. (p.68).

Para lo anterior, Rivera (2021) recomienda:

Desarrollar e implementar un proceso de reclutamiento, inducción y adiestramiento para todo el personal que ingrese al puesto de manipuladoras generales, a través de La Capacitación asistida en aula y campo, la cual facilite el desarrollo de habilidades y conocimientos propios del puesto, buscando facilitar el proceso de adaptación al puesto, elevar la productividad e impactar en la retención de los empleados (p.69).

Para concluir con el aporte de esta investigación, se evidencia la necesidad de las capacitaciones del personal para un correcto desarrollo y correspondencia del empleado con el perfil deseado. Existe una necesidad alta en el desarrollo de habilidades y competencias dentro de las organizaciones que permitan capacitar a cada empleado para que rinda de la manera que se busca y estos perciban el compromiso de la empresa con el bienestar del talento humano.

La séptima tesis consultada es la de Chuco & Suarez (2021) con el tema: “La retención del personal y su influencia en la productividad de la empresa THEVA SAC, Choriillo 2020”, la realiza para la Universidad Cesar Vallejo y opta por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Determinar de qué manera la retención de personal influye en la productividad de la empresa THEVA SAC, Chorritos 2019.” (Chuco & Suarez, 2021, p. 11).

Lo siguiente son los objetivos específicos según Chuco & Suarez (2021):

Determinar de qué manera influye la motivación en la retención de personal y la productividad en la empresa THEVA SAC, Chorrillos 2019. Determinar de qué manera influye la capacitación en la retención de personal y la productividad en la empresa THEVA SAC, Chorrillos 2019. Determinar de qué manera influye el desarrollo profesional en la retención de personal y la productividad en la empresa THEVA, Chorrillos 2019 (p. 11).

La metodología de la investigación es descriptiva, según Chuco & Suarez (2021): “Es descriptivo porque la información financiera que se investigó será obtenida directamente de la empresa THEVA SAC, ubicada en Lima; y explicativo porque se tiene una variable independiente y otra dependiente” (p.26). Mediante el uso de los siguientes elementos: cuestionario a los colaboradores y análisis documental, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo general de estudio de la investigación, cuando Chuco & Suarez (2021) indican que: “consideró los resultados obtenidos después de efectuar el análisis respectivo de correlación de ambas variables”. Retención de personal y productividad tienen un nivel de correlación ligera ( $t = 0,187$ ), reflejando que ambas variables tienen una correlación casi insignificante” (p.57).

Para lo anterior, Chuco & Suarez (2021) recomiendan:

- Implementar programas de capacitación ejecutados por el área de recursos humanos en coordinación con los jefes de áreas, con la finalidad de programar cursos a dictarse *in-house* y talleres para reforzar los puntos débiles internos y que se puedan cumplir los objetivos de la organización de manera efectiva (p.58).

Para finalizar, en esta investigación se demuestra la importancia de la retención de talento dentro de las organizaciones y la relación con la productividad de estos. Poner en práctica programas de capacitación y desarrollo por parte del departamento de recursos humanos, reforzará las deficiencias que presenta la empresa actualmente y ayudará a que se cumplan los objetivos de la organización.

La octava tesis internacional consultada es la de Bran & Monroy (2020), con el tema: “Implementación de un sistema integral de formación para cadenas de restaurantes de comidas rápidas las realizan para la Universidad Piloto de Colombia; optan por el grado de especialización de gerencia de proyectos.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Optimizar el proceso de capacitación de personal en las cadenas de restaurantes de comidas rápidas” (p.16). y los siguientes objetivos específicos según Bran & Monroy (2020): “Incrementar la utilidad. Mejorar la percepción de la imagen corporativa. Aumentar la productividad. Optimizar recursos. Diseñar un sistema dinámico y que propicie la innovación”. (p.16).

El método que se emplea es el que se define como descriptivo, el cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuestas y análisis de estudios previos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objetivo de la investigación, cuando Bran & Monroy (2020) indican que: “Se determinó que en Colombia no existe un modelo de formación equiparable a este proyecto, lo que hace que este proyecto sea potencialmente escalable tanto en la industria de comidas rápidas como a otras industrias”. (p.231). Por lo tanto, el proyecto de investigación determinó que el aplicar modelos como el demostrado en este trabajo optimizaría

el tiempo de aprendizaje de los nuevos empleados y facilitaría que se cumplan con los objetivos de la empresa.

Para lo anterior, Bran & Monroy (2020) recomiendan: “adaptar el proceso de capacitación a la empresa y llevar un registro de los avances de esta” (p.240).

### **Proyecciones**

Los datos que se recopilan en la investigación serán de gran aporte para que otros investigadores puedan utilizarlos como referencia y a su vez convertirse en una fuente para las empresas nacionales e internacionales, dentro de su plan de trabajo. Las proyecciones tienen como función responder a los objetivos, planteamiento del problema, justificación y poder desarrollar los beneficios que se obtendrán.

- Identificar el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la retención de los colaboradores de los restaurantes de Quiznos durante el I cuatrimestre del 2025, mediante la recopilación de información previa al inicio de los programas y posterior a estos.
- Determinar el aporte de los programas de capacitación y desarrollo desde la satisfacción laboral de los colaboradores que participen, que se reflejará en el ambiente de trabajo, relación con los compañeros y la apreciación de los programas de crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Conocer cómo los programas de capacitación influyen en la mejora de habilidades de los colaboradores, durante el periodo de la investigación, desde una perspectiva de evaluaciones de desempeño.
- Diseñar un plan de recomendaciones para los restaurantes Quiznos en función de la investigación que se realizará a los programas de capacitación y desarrollo que se implementan en la empresa durante el primer cuatrimestre del año 2025.

## **Limitaciones**

A pesar de que esta investigación pretende suministrar un análisis amplio del impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la retención de los colaboradores de los restaurantes de comida rápida Quiznos, existen varias limitaciones que pueden influir en los resultados y en la interpretación de los datos.

- El tiempo de la investigación es de cuatro meses, por lo que se limita la capacidad del análisis de los resultados obtenidos a una tesis con mayor extensión.
- El seguimiento dentro de cada restaurante a los programas de capacitación y desarrollo puede variar entre ellos, dependiendo de la experiencia de cada líder interno, experiencia de los entrenadores y el apoyo de los gerentes.
- Resultados de la efectividad en las mejoras de habilidades se mediarán principalmente por las evaluaciones de desempeño, las cuales se realizan semestralmente y pueden no captar completamente la complejidad del proceso.

## Capítulo II: Marco teórico

Según Hernandez & Mendoza (2019):

La elaboración del marco teórico comienza con la propia revisión de la literatura, lo cual implica detectar, examinar y obtener las referencias bibliográficas que sean adecuadas para el planteamiento del problema (propósito, objetivos, preguntas y justificación), de donde se extrae y recopila la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro estudio. (p.72).

De acuerdo con lo anterior, en este apartado se desarrollan las teorías que sustentan cada uno de los aspectos contemplados en el proyecto. Por ende, se presentan antecedentes y teorías acordes con los temas tratados en este trabajo. Iniciando con teorías generales de la gestión del talento humano y la motivación laboral de los colaboradores, hasta temas más específicos relacionados con los programas de capacitación y desarrollo y el impacto en la retención de los trabajadores dentro de la industria de comidas rápidas, especialmente en el caso de Quiznos Costa Rica.

### **Gestión de talento humano**

En la industria de comidas rápidas, donde las operaciones se caracterizan por una alta rotación de personal y la necesidad de productividad constante, una gestión de talento humano adecuada adiciona un gran valor a las organizaciones de este sector en específico. Los restaurantes Quiznos de Costa Rica requieren más que empleados capacitados para realizar tareas operativas; colaboradores comprometidos con la empresa, con la cultura organizacional y con los clientes; esto permitirá que las operaciones diarias se realicen con efectividad y se logre cumplir con los altos estándares que exigen los representantes de la marca a nivel internacional a sus franquiciados.

Por lo tanto, la gestión humana empresarial implica el desarrollo de una serie de procesos estratégicos y operativos. En otras palabras, en los procesos estratégicos, se resalta la importancia de integrar los objetivos, las políticas y directrices contenidas en la planeación estratégica de las empresas; además del marco normativo, las formas de organización del trabajo, las relaciones sociolaborales, las dimensiones de la cultura organizacional – tangibles e intangibles – y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. En cuanto a los procesos operativos, se mencionan las actividades como el análisis de cargos, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, la evaluación de desempeño, la formación y el desarrollo de personal. (Ramirez, 2023, p. 87).

### ***Gestión humanizada***

Desde la administración de empresas, humanizar es valorar la salud mental, física y organizacional de un individuo y reconocer que la empresa y el colaborador son corresponsables de lo que en ambos factores ocurra. Ello entraña que la organización deba, por un lado, impulsar que las actividades laborales se realicen de forma sostenible, segura y saludable, enfocada en que el eje central de una empresa humanizada son las personas; por otro lado, atender las necesidades primarias de un empleado, para luego cumplir con los objetivos estratégicos (Yepes Baena, 2019).

Por lo tanto, dentro del marco de estudio, la gestión del talento humano se plantea como un factor crítico que influye directamente en el éxito de los programas de capacitación y desarrollo implementados por Quiznos en Costa Rica, y su impacto en la retención de los colaboradores.

### **Capacitación**

Chiavenato (2019) menciona la capacitación como:

En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo

de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. (p.371).

Lo anterior hace referencia a cómo el concepto de capacitación laboral ha ido desarrollándose y ampliándose en cuanto a la naturaleza de este; no solamente se usa como una herramienta para adecuar a cada persona en el puesto que desempeña, sino también el trasfondo de lo que conlleva la gestión de capacitación, en cuanto al desarrollo de competencias que apoyen las funciones diarias de la organización y que contribuyan a que se cumplan con los objetivos organizacionales.

La capacitación en el puesto implica que alguien aprenda un trabajo mientras lo lleva a cabo. Todos los trabajadores, desde el empleado de la sala de correspondencia hasta el director general, deberían recibir capacitación en el puesto cuando ingresan a una organización. En muchas empresas, la CEP es la única capacitación disponible. (Dessler & Varela, 2017, p. 154).

En muchas organizaciones cuentan con limitaciones para capacitar a los trabajadores y únicamente cuentan con este tipo de capacitación, la cual se da directamente en el área de trabajo del colaborador y durante la ejecución de las funciones laborales, y regularmente es impartida por otro colaborador que lleva tiempo en la empresa y ha desarrollado habilidades en el puesto.

De ahí que los colaboradores en muchas ocasiones conocen más que los capacitadores externos con los que cuenta una empresa; el estar constantemente desarrollando las funciones cotidianas en el puesto laboral enriquece el proceso de aprendizaje del personal de nuevo ingreso o ya activo.

Sin embargo, el desarrollar un programa de capacitación que se adecue a las necesidades de la empresa y mediante la implementación de la metodología específica para el desarrollo de

habilidades que requiere cada puesto dentro de una organización, es indispensable para el beneficio de ambas partes. Además, se busca retener el mayor porcentaje de talento humano en puestos operativos.

Como parte de las estrategias de retención de personal dentro de la industria de comidas rápidas, es necesario desarrollar un plan de capacitación que oriente a los colaboradores a cómo desempeñar las labores con excelencia. En el proceso de enseñanza se pueden utilizar diversas técnicas o metodologías actualizadas que se adecuen al proceso de aprendizaje que se presenta actualmente en las nuevas generaciones, permitiendo que sea más efectivo y de mayor provecho.

### ***Beneficios de la capacitación***

Según Chiavenato (2019): “La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes”. (p.371).

Por lo tanto, la capacitación es un proceso que debe llevarse a cabo de forma continua, ajustándose a los objetivos organizacionales y a la actualidad de cada empresa para lograr obtener resultados efectivos. Con cada programa que se imparte, el aprendizaje incrementa, lo que permite que el personal desarrolle habilidades y actitudes necesarias para desempeñar las labores de manera eficiente.

Tal como se observa a continuación en figura, se representan los seis principales beneficios de los programas de capacitación en las empresas:

### **Figura 1**

*Beneficios de la capacitación en las empresas.*



Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con la figura anterior, se muestra los beneficios no solo para la empresa, sino también para los colaboradores, lo que representa un impacto positivo en las labores diarias y, además, les trasmite información que guiará los comportamientos de estos dentro de la organización y los volverá más eficientes.

### ***Proceso de la capacitación***

Para que una empresa logre obtener los beneficios de la capacitación, se debe realizar una planeación previa basada en las necesidades que presenta la organización, para lo que se debe realizar un diagnóstico de las necesidades reales y orientar la estrategia al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al colaborador al realizar las labores cotidianas, ayudando a que mejore el desempeño operacional.

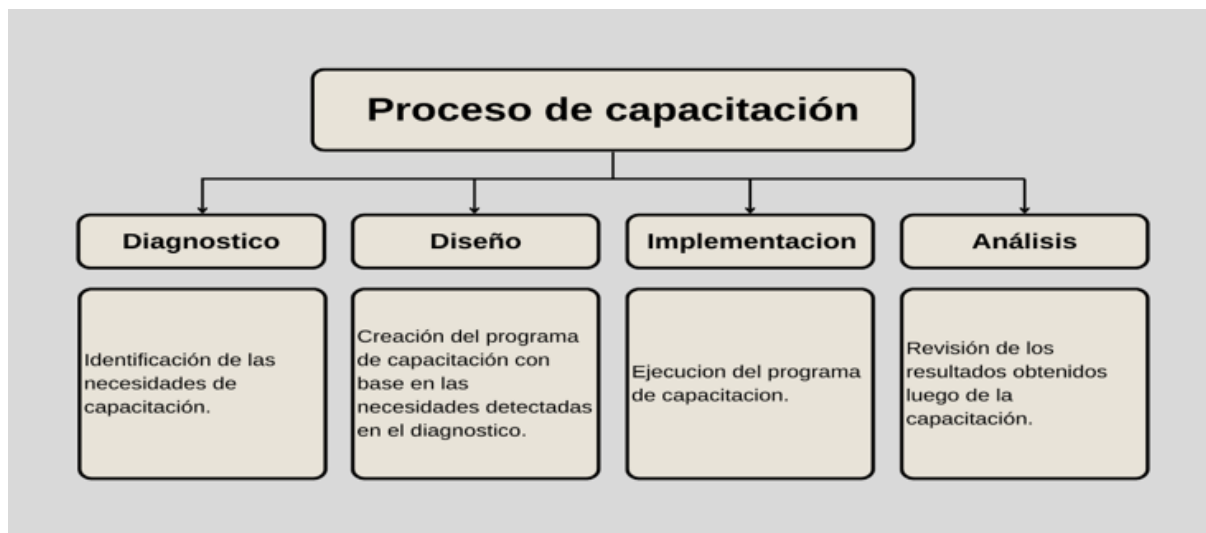
Como lo menciona Chiavenato (2019):

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (p.376).

**Figura 2.**

*Proceso de capacitación*



Fuente: Elaboración propia (2024).

### ***Diferencia entre capacitación y desarrollo de personal***

Existe una diferencia considerable entre el proceso de capacitación y el de desarrollo de personal; aunque ambos procesos comparten métodos similares de aprendizaje, tienen un enfoque y objetivo distinto. Como lo menciona Chiavenato (2019) :

Aun (sic) cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. (p.371).

### **Desarrollo de personas**

Con el desarrollo de las personas en una organización, se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Se le brinda al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada (Prieto, 2013, p.44).

El talento humano es uno de los bienes más valiosos que poseen las empresas, por lo que impulsar a que estos desarrollen competencias y habilidades laborales dentro de la empresa es fundamental. En la actualidad, las organizaciones tienen un enfoque fuerte en impulsar a sus colaboradores para que incrementen la eficiencia y productividad, lo cual beneficia tanto al empleado como a la organización. El proceso de desarrollo no solo se enfoca en mejorar habilidades técnicas, sino también las competencias personales y de liderazgo.

## **Retención de personal**

La retención de los colaboradores dentro de las organizaciones se ha convertido en todo un desafío que deben afrontar día a día, esto debido a distintos factores que influyen en la decisión de los empleados de abandonar los puestos laborales.

Por lo que Dessler (2020) menciona que:

Las organizaciones que invierten en estrategias de retención de talento como la capacitación y el desarrollo continuo tienden a reducir significativamente la rotación de personal. Los colaboradores se sienten valorados y perciben mayores oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que fomenta su compromiso y permanencia en la misma. (p.275).

En el sector de comidas rápidas, la alta oferta de puestos operativos en el mercado, las jornadas de trabajo extensas y el estrés asociado con las tareas repetitivas, son factores que influyen en las decisiones de permanencia laboral de los empleados. También, la falta de oportunidad de desarrollo profesional, así como un programa de compensación y beneficios no adecuados a las necesidades de los empleados, especialmente a las nuevas generaciones, quienes presentan características y exigencias distintas a los empleados con mayor edad, son elementos determinantes para los colaboradores y la retención.

En la actualidad, las empresas deben proporcionar y garantizar beneficios competitivos que sean atractivos para los empleados como estrategia de retención de talento. Aleem y Bowra (2020) explican que la retención de talento humano de una empresa se basa en crear un entorno laboral que permita a los empleados desarrollarse personal y profesionalmente. Las empresas que mantienen una retención de empleados adecuada son aquellas que priorizan el bienestar, la formación continua y el liderazgo efectivo.

### ***Estrategias de retención de talento***

La retención de los colaboradores dentro de las empresas es un reto constante que demanda una estrategia de administración de los recursos humanos. Este reto, influenciado por diversos factores, presenta una oportunidad para todas las empresas, en especial las que ofrecen atención al cliente.

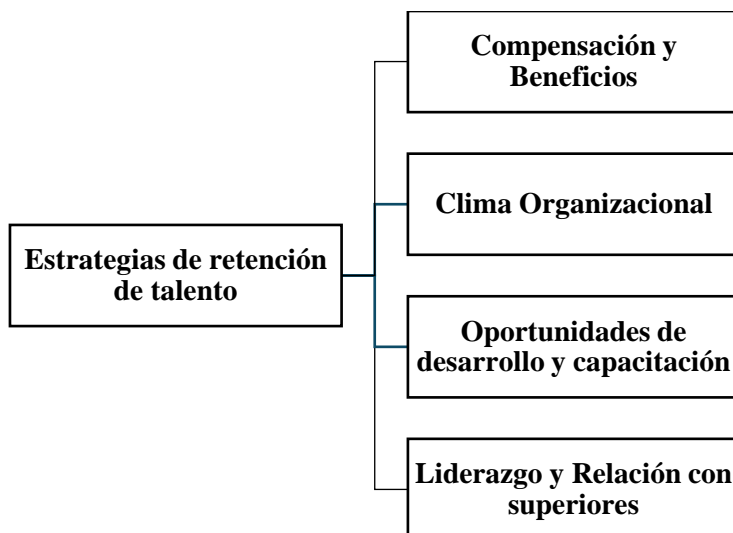
En el área de comidas rápidas, las estrategias se intensifican debido a la alta necesidad de personal operativo y la competitividad del mercado.

Dessler (2020) señala que "las organizaciones que implementan programas de desarrollo profesional y ofrecen oportunidades de crecimiento tienen más éxito en la retención de empleados, ya que estos se sienten valorados y comprometidos con la empresa" (p. 135).

Por lo tanto, para contrarrestar la alta rotación en el sector de comidas, las empresas deben implementar estrategias de retención basadas en la motivación y la mejora del entorno laboral. Entre las prácticas más efectivas se encuentran programas de capacitación y desarrollo personal y profesional continua, programas de beneficios y compensación competitivos y la creación de un ambiente organizacional positivo. Estas acciones permiten que los empleados sientan que tienen un futuro dentro de la empresa, lo que incrementa su lealtad y compromiso hacia la organización (Chiavenato, 2019).

### **Figura 3**

*Estrategias de retención de talento*



Fuente: Elaboración propia (2024).

De la figura 3 se extraen estrategias que generan un impacto en las operaciones de la organización y, por lo tanto, apoyan a que se logre cumplir con los objetivos organizacionales establecidos. A continuación, se detalla el propósito de cada beneficio respecto a la influencia de la retención de talento humano:

- **Compensación y beneficios:** El impacto de un sistema de compensación adecuado en la permanencia de los empleados.
- **Clima organizacional y cultura corporativa:** La influencia del ambiente laboral en la satisfacción y lealtad de los colaboradores.
- **Oportunidades de desarrollo y crecimiento:** la influencia de la capacitación y el desarrollo personal aumentan el compromiso.
- **Liderazgo y relación con supervisores:** El papel que juega el liderazgo efectivo en la motivación y permanencia de los empleados.

Por lo tanto, el tener estrategias de retención de talento es parte de las acciones de la gestión de talento humano para fomentar un ambiente laboral positivo, aumentar la satisfacción laboral y

mejorar el rendimiento organizacional. Las estrategias contribuyen a reducir la rotación de colaboradores dentro de las empresas y a fortalecer el compromiso y la lealtad hacia ella.

### ***Capacitación como estrategia en la retención de personal***

“La capacitación, el desarrollo, la compensación, mejoras en las habilidades y competencias desarrolladas para ofrecer un servicio de calidad a los clientes, son esenciales para lograr retener a los empleados”. (Aleem, M. y Bowra, Z, 2020).

Dessler (2020), indica que las compañías que brindan formación y desarrollo constante, consiguen disminuir las tasas de rotación, dado que estas medidas promueven el desarrollo y la capacitación constante. Cuando los colaboradores perciben la oportunidad de crecimiento y aprendizaje, es más probable que se sientan valorados y decidan continuar en la organización.

La capacitación se ha transformado en una táctica fundamental para retener al personal en las organizaciones, especialmente en áreas como la de los restaurantes de comidas rápidas, donde la tasa de rotación de empleados suele ser altamente elevada. Un correcto programa de formación y desarrollo potencia las capacidades y el desempeño de los colaboradores, incrementando la satisfacción y el compromiso hacia la compañía, lo que influye directamente en la elección de quedarse en la organización.

### **Motivación**

Mantener altos niveles de motivación dentro de la industria es clave para mejorar el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores dentro de los restaurantes Quiznos, en el sector de comidas rápidas, donde las jornadas laborales son extensas e intensas y las tareas son repetitivas, la motivación forma parte fundamental para evitar la insatisfacción y la alta rotación.

De acuerdo con López (2014):

(...) Al referirse a personas, existen patrones de comportamiento que varían, como las necesidades, los valores y la capacidad de las personas, los cuales tienen un impacto directo en la motivación, pero indican que el proceso es el mismo para todas las personas. Este comportamiento será causado por razones internas o externas; puede ser mediado por la herencia o el medio ambiente, respectivamente. El comportamiento será motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y está orientado, así como siempre está dirigido hacia algún objetivo. (cómo se citó en Sancho, 2021, p.23).

Por lo tanto, es importante incorporar elementos intangibles estratégicos de desarrollo del capital humano, como su capacidad para la motivación en el trabajo, lo que impacta directamente en el desempeño laboral (Bohórquez, 2020, p.386).

De manera que, para lograr retener al personal de los restaurantes, las estrategias motivacionales que ofrecen las empresas son importantes para mostrarse atractivas para los colaboradores y que ellos se sientan atraídos y a gusto en el entorno laboral.

Para que los colaboradores se sientan motivados, también debe existir un ambiente laboral adecuado que genere confianza al momento de desempeñar sus labores, es decir, que cuente con las condiciones aptas para realizar un buen trabajo; para esto debe estar enfocado en el bienestar y la seguridad de estos. (Bohórquez, 2020, p. 386)

De esta manera es como la motivación se convierte en un factor relevante en el desempeño de los colaboradores de las organizaciones; varios estudios muestran resultados de cómo muy pocos empleados se sienten realmente comprometidos con la empresa en la que trabajan y con los puestos que desempeñan.

### ***La relación entre jefaturas y subalternos como factor motivacional***

Según un artículo de iHire (2023), se realizó una encuesta a 3710 solicitantes de empleo en la que se les preguntó: "¿Cuál fue la razón por la que abandonaron su trabajo?". De los encuestados que dejaron un trabajo en el último año, el 35,7% abandonó el barco debido a un ambiente laboral tóxico o negativo, y el 28,9% renunció debido a la insatisfacción con su gerente o supervisor. Solo el 20,3% se fue debido a un salario insatisfactorio, frente al 43,4% que dijo lo mismo en la encuesta de 2022 sobre la retención del personal. Otras razones comunes para renunciar incluyen la falta de reconocimiento/aprecio, el mal equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la falta de oportunidades de crecimiento y avance.

La relación entre las jefaturas y subalternos es un factor crucial que puede influir tanto en la motivación como en la desmotivación de los colaboradores dentro de una organización. El vínculo que se construye a través de la comunicación, confianza y apoyo mutuo puede determinar el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados, lo que tiene un impacto directo en el rendimiento y decisión de permanencia dentro de la empresa.

Por lo contrario, una relación deficiente entre las jefaturas y los subalternos puede convertirse en una fuente importante de desmotivación. La teoría de la equidad (Adams, 1963) es una teoría motivacional que se centra en la relación entre la percepción de un individuo sobre la justicia y equidad en el lugar de trabajo y su motivación. Si los empleados perciben que no son valorados o que no son tratados de igual manera que los demás, surge la desmotivación, lo que puede generar una disminución en la productividad y hasta la desvinculación voluntaria del puesto que se desempeña.

En el sector de comidas rápidas, la relación entre las jefaturas y el personal juega un papel crucial en la retención del personal. Un buen liderazgo por parte de los supervisores y personal

administrativo dentro de cada restaurante Quiznos puede marcar la diferencia entre un equipo motivado y comprometido y uno con altos niveles de rotación, desmotivación y desconformidad.

Los líderes que promueven un ambiente de trabajo positivo, de reconocimiento y brindan apoyo a los colaboradores que tienen a cargo, son más efectivos para retener talento que los que no lo hacen, por lo tanto, una gestión adecuada de la relación laboral, acompañada de programas de capacitación y formación, puede ser un factor determinante para mejorar la motivación y reducir la rotación en Quiznos Costa Rica.

### ***Liderazgo interrelacionado con la motivación***

El liderazgo es un factor fundamental en la motivación laboral de los colaboradores, específicamente en Quiznos Costa Rica, ya que influye directamente en cómo los empleados perciben su trabajo, las oportunidades de crecimiento y el nivel de compromiso con la organización.

La inteligencia emocional tiene que ver con la habilidad de manejar las emociones propias y ajenas. Un líder emocionalmente inteligente es capaz de influenciar las emociones ajenas con tan solo intervenir los centros cerebrales. El primer paso consiste en entender el efecto que causan las emociones de una persona en los demás. (Garzon & Peñalver, 2021, p.8).

Lo anterior relaciona a la influencia que puede tener un líder con las emociones ajenas en cada colaborador, haciendo conexión con la motivación dentro de los equipos de trabajo. Utilizando diversas técnicas para fomentar la motivación, los líderes pueden generar un impacto positivo en la productividad y desempeño de los empleados de Quiznos Costa Rica, por lo que es importante trabajar las competencias de cada uno dentro de los restaurantes.

### ***Clima organizacional***

El clima interno que existe entre los miembros de la organización está ligado al grado de motivación; debido a esto, los deseos e impulsos de las personas pueden verse modificados de acuerdo con el clima organizacional en el que trabajan. Si los trabajadores se encuentran motivados, se generará un clima agradable que puede establecer relaciones satisfactorias de colaboración, interés, confianza y cohesión entre compañeros, superiores, entre otros. (Rodríguez et al., 2020, p.56).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el clima organizacional dentro de la industria de comidas rápidas es clave en el análisis de la motivación y retención de los empleados de cada empresa, ya que este tiene influencia directa con el estímulo de los colaboradores. Un clima laboral positivo propicia que los empleados se sientan comprometidos y motivados con la organización, lo que desencadena una serie de consecuencias medibles que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos; entre esos están el incremento en la productividad, satisfacción laboral y disminución de la rotación de personal. Por lo contrario, un clima organizacional negativo puede provocar altos niveles de desmotivación laboral, disminución en la productividad de la empresa y sus empleados y eventualmente una alta rotación de personal; esta última tiene efectos importantes en la operación y desempeño de la empresa.

### ***Satisfacción laboral***

Mantener niveles altos de motivación promueve que se genere una satisfacción laboral entre los colaboradores de una empresa, contar con personal satisfecho con la estabilidad laboral, el crecimiento profesional y un equilibrio entre trabajo y vida aumenta la productividad, disminuye los errores que se pueden generar por el descontento del personal y mantiene una retención adecuada.

Según Rodríguez (2020):

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo producto de la percepción subjetiva de los individuos en las organizaciones. Es una actitud o conjunto de actitudes, desarrollada por la persona hacia la situación de trabajo, y se determina por factores personales (como las características psicológicas, sociológicas y culturales) y no personales (fuera del control de las personas y dependen de la organización y del entorno). (p.57).

Desarrollar estrategias de motivación, capacitación y crecimiento dentro de las áreas de trabajo en una empresa, puede producir que se perciba a la organización como atractiva para los colaboradores, lo que a su vez incrementa el nivel de compromiso y reduce la rotación de personal.

### ***Rotación de personal***

“La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones” (Chiavenato, 2009, como se citó en Vizuela, 2021, p.7). Este suceso se da de forma natural en las organizaciones y muchas veces resulta saludable para mantener un ambiente dinámico y de desarrollo, sin embargo, cuando los porcentajes de rotación de personal son elevados, puede llegar a representar un grave problema para la empresa e impactar negativamente en la estabilidad y operación de esta.

Existen distintos factores que influyen en los porcentajes de rotación de cada organización; en la industria de cadenas de comidas rápidas, el fenómeno representa un desafío importante, ya que afecta la estabilidad operativa y la rentabilidad de estas. El sector se caracteriza por una representación alta de personal joven, sin previa experiencia laboral y con jornadas laborales extenuantes, lo que contribuye a que se generen importantes salidas diariamente.

Otros aspectos como condiciones laborales de mucha presión, salarios bajos, escasez de oportunidades de crecimiento dentro de la organización y un ambiente tenso con poca

comunicación y un escaso liderazgo por parte de los mandos superiores impactan significativamente en la decisión de los colaboradores de renunciar a su puesto.

Además, se debe considerar el aspecto generacional que influye en la rotación de la industria, las nuevas generaciones, quienes representan un porcentaje alto del personal del sector, presentan expectativas laborales muy distintas a las generaciones anteriores, por lo que valoran aspectos como la flexibilidad de horarios, equilibrio entre vida personal y laboral, tiempo libre y un trabajo que les permita tener un propósito y crecimiento. Por lo tanto, las empresas que no logran satisfacer las necesidades que presentan los empleados son más propensas a tener altos porcentajes de rotación.

Para disminuir los porcentajes de rotación dentro de las organizaciones, estas deben implementar estrategias que les permitan mantener una retención de personal adecuada y asegurar un ambiente laboral con un alto nivel de satisfacción entre los colaboradores. Abordar necesidades profesionales y emocionales es clave dentro de la estrategia de retención de talento de cada organización.

En QZCR, el implementar un programa de capacitación y desarrollo se presenta como parte de la estrategia para reducir las salidas de personal que se dan mensualmente y como parte de mejorar la retención de talento dentro de la empresa.

### **Capítulo III: Marco metodológico**

El propósito de este apartado es describir las características, metodología y las distintas fuentes de información que dan sustento al estudio. En este capítulo se define el proceso de la investigación en concordancia con los objetivos que se plantearon. Para lo que Azuero (2019) describe:

La metodología de la investigación proporciona tanto al estudiante como a los profesionales una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional, fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad. Así pues, bajo la etiqueta de “metodología de investigación” se hace referencia a todas las decisiones que el investigador toma para alcanzar sus objetivos, las cuales se enfocan en aspectos tales como el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de la información y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras. (p.111).

De acuerdo con lo anterior, en este capítulo se define el camino que se propone seguir en el proceso de investigación y cumplimiento de los objetivos propuestos. Partiendo del objeto de investigación, se plantea el tipo de investigación, el contexto espacial, temporal, así como los sujetos participantes de la investigación. Además, se detallan las fases de los procesos a seguir, así como las técnicas de recolección y el análisis que serán utilizados.

## Referente

### *Información de la empresa*

#### **Historia general**

La historia de Quiznos se distingue por abundante sabor y tradición; surge en la cocina de un famoso restaurante italiano llamado Footer's, ubicado en el vecindario de Capitol Hill en Denver.

Quiznos es una franquicia de comida rápida que se dedica a la elaboración de sándwiches tostaditos, ensaladas, sopas, pizzas y acompañamientos. Desde 2005, es la segunda cadena de tiendas de aperitivos *subs* más grande de América del Norte.

Existen más de 4671 establecimientos en Estados Unidos, 98 en Canadá y 100 repartidos en otros 20 países, entre los que se incluyen el Reino Unido, Irlanda, Islandia, Aruba, Japón, Puerto Rico, Colombia, El Salvador, Guam, Panamá y Costa Rica. (Wikipedia, s.f.)

Quiznos inicia en Costa Rica en 1999 con la apertura de su primer local ubicado en el Centro Comercial Real Cariari, luego se expande por todo el GAM y actualmente cuenta con 20 restaurantes que pertenecen a QZCR y 6 franquiciados.

Desde sus inicios en el país, Quiznos ha logrado adaptarse a las preferencias de los costarricenses, preservando los altos estándares de calidad y servicio a nivel mundial. La cadena se ha posicionado en distintas ubicaciones estratégicas, que permiten a los franquiciados consolidarse en el mercado altamente competitivo de las comidas rápidas. Además, la empresa ha invertido en programas de desarrollo de líderes y capacitación continua para el personal, lo que contribuye con la calidad del servicio y a la mejora en la experiencia de cada cliente que visita alguno de los restaurantes.

Actualmente, para la marca Quiznos (QZCR) laboran 150 personas, entre colaboradores regulares y personal administrativo, distribuido por 65% mujeres y 35% hombres.

En Quiznos Costa Rica, los colaboradores de nuevo ingreso reciben una capacitación que consta de un programa de enseñanza en dos etapas:

Etapas 1: El colaborador nuevo ingresa, se le asigna un entrenador de piso, quien es el responsable de guiarlo los primeros 21 días y asegurarse de que aprenda los procedimientos y tareas operativas esenciales. En esta etapa el colaborador aprende sobre atención al cliente, los estándares de higiene y limpieza, recetas, asiste a inducción y diariamente se le asigna una hora para lecturas y evaluaciones en Moodle de Quiznos.

Etapas 2: El colaborador ya tiene más de 21 días laborando y, siguiendo el calendario de entrenamiento, se dice que en esta etapa logra desempeñarse a un 70% de lo esperado; ya domina alguna área de trabajo (Basser, Wrapper o coordinación) y se ha aprendido varios productos del menú. Además, ya no cuenta con el acompañamiento del entrenador; sin embargo, se le da seguimiento. Al finalizar tres meses desde el inicio del colaborador, este debe ser 100% productivo.

Entre las principales funciones de los colaboradores están las de atención a los clientes, preparación de productos frescos diariamente (rebanado de carnes, aderezos, vegetales, sopas, descongelado de panes y bases de pizza), tareas de limpieza tanto dentro como fuera de la cocina, se trabaja por medio de tiempos de vida de cada producto, por lo que deben realizar fechas diariamente y cada vez que un producto es abierto.

Cada restaurante cuenta con un gerente, quien es el que lidera el equipo de trabajo, asigna tareas diarias, realiza pedidos, inventarios y demás tareas administrativas; también, se asigna un asistente de gerente, quien es la persona responsable de liderar el equipo de trabajo cuando el gerente no se encuentra en el restaurante. Para ambos puestos, Quiznos (QZCR) implementa un programa de desarrollo de líderes para fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, control de crisis y competencias técnicas necesarias para las operaciones diarias. Este

programa de desarrollo de carrera se enfoca en dar formación continua para los asistentes y gerentes, preparándolos para asumir responsabilidades y avanzar en la estructura organizacional.

El programa consta de dos módulos:

- Módulo 1: Enfocado en el desarrollo de entrenadores de piso para restaurantes, este módulo consta de seis clases que se imparten cada lunes en la sala de capacitaciones, ubicada en Paseo Colón.
- Módulo 2: Enfocado en el desarrollo de personal gerencial para restaurantes, consta de seis clases que se imparten en la sala de capacitaciones de Paseo Colón.

El programa es trimestral; los asistentes deben cumplir con una serie de requisitos, entre los que se encuentran: tener más de tres meses laborando para la empresa, cumplir con el proceso de capacitación en plataforma virtual de la organización y haber demostrado interés en participar de las capacitaciones.

Como toda empresa consolidada, cuenta con una misión, visión y valores; a continuación, se detallan:

***Visión:***

Ser reconocidos como una de las mayores empresas predilectas de los costarricenses en el sector alimentario, evolucionando y transformando según sus necesidades, dejando una gran huella de excelente servicio en cada alimento servido desde nuestra cocina hasta su paladar.

***Misión:***

Deleitar a nuestros clientes con una experiencia auténtica y legendaria, preparando nuestros alimentos con pasión y calidad, construyendo con nuestra gente una red de *fans* hacia nuestra marca.

**Valores:**

- Lealtad
- Iniciativa
- Solidaridad
- Originalidad
- Sencillez
- Pasión
- Orientación al cliente

Fuente: QZCR (2025). *Visión, misión y valores* (documento interno).

**Enfoque de la investigación**

A continuación, se presenta el enfoque de la investigación y el marco metodológico utilizado, el cual guiará el proceso de la investigación para responder las interrogantes de los objetivos y profundizar el tema de estudio. De acuerdo con Rojas (2023), toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. Pero para comenzar una investigación necesitas primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta (p.135).

Para conocer mejor cuál es el enfoque que más se adecúa a la investigación, a continuación, se detalla cada uno de los diseños más comunes. Cada diseño tiene características únicas que lo hacen adecuado para diferentes tipos de estudios y objetivos.

***Enfoque cualitativo***

El enfoque cualitativo, Rojas (2023) lo describe como: “El enfoque cualitativo aborda el hecho investigativo desde las cualidades que lo explican”. Estas cualidades están conformadas por

el conjunto de propiedades, características, rasgos y atributos, analizados a través de un conjunto de relaciones dinámicas, de forma comprensiva y contextualizada”. (p. 135).

### ***Enfoque cuantitativo***

Para el enfoque cuantitativo, Rojas (2023) lo explica así: “El enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición, como proceso práctico y en el dato como materia prima. Es a través de los procesamientos de información numérica, que se interpretan los fenómenos para darle explicación.” (136).

### ***Enfoque mixto***

Así mismo, el enfoque mixto Rojas (2023) lo explica de la siguiente manera:

Los métodos mixtos recogen información o datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, empleando mecanismos técnicos de estos dos enfoques a la vez, para lo cual prevalece la pluralidad metodológica, sin poner de manifiesto un conflicto epistemológico entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo, sino que más bien valora la importancia de ambas perspectivas para fundir, integrar y complementar información, fuentes y técnicas cuantitativas y cualitativas, con el propósito de realizar un análisis integrador en el problema. (p. 137)

Tal como lo mencionan los autores, en este apartado se establece la ruta que se propone seguir en el proceso de investigación y en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Partiendo del objetivo de investigación, se plantea el tipo de investigación, el contexto espacial y temporal, así como los participantes de la investigación. Además, se especifican las etapas de los procesos a realizar, así como las técnicas de recolección y análisis que serán utilizadas.

El presente proyecto está orientado hacia la investigación mixta, que incluye una serie de procedimientos para recopilar, analizar y conectar datos cuantitativos y cualitativos con el fin de responder el planteamiento del problema, el muestreo, la recopilación de datos, el análisis y la elaboración de inferencias.

El enfoque mixto es el que se ajusta a los objetivos de la investigación, ya que permite combinar las características principales de ambos enfoques para obtener una versión integral del impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la retención de los colaboradores de los restaurantes Quiznos Costa Rica.

### **Método de la investigación**

El método o diseño contribuye a organizar el proceso de recopilación de datos de forma consistente y dirigida al análisis eficaz de los datos; durante este proceso, se realiza una base que incluye procedimientos y actividades que ayuden a encontrar la respuesta del problema planteado, garantizando que se puedan responder las interrogantes propuestas de manera exacta.

De acuerdo con (Hurtado, 2010, como se citó en Rojas, 2023, p. 140);

El diseño de investigación es el conjunto de decisiones estratégicas que toma el investigador relacionadas con el dónde, el cuándo, el cómo recoger los datos y con el tipo de datos a recolectar para garantizar la validez interna de su investigación. El investigador debe tener la investigación delimitada, haber identificado sus eventos y sus unidades de estudio, su contexto y haberse aproximado a algunas técnicas de recolección de información.

La elección de un diseño requiere tiempo y estudio, ya que debe ser evaluado para garantizar que el método seleccionado tenga coherencia con lo analizado y permita explicar con mayor claridad lo que se pretende exponer a lo largo de la investigación. Además, es importante

destacar que cada enfoque cuenta con un método establecido y en la práctica no es correcto combinarlos.

De acuerdo con lo anterior, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

La elección del diseño en los enfoques mixtos debe considerar varios criterios clave, como la importancia relativa de cada método dentro de la investigación, la secuencia o simultaneidad en su aplicación, el propósito central de la integración de los datos y las fases en las que se combinaran los enfoques. (p.626)

Por lo tanto, el diseño que se emplea en el presente trabajo de investigación es el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC):

Este modelo es probablemente el más popular y se utiliza cuando, como investigador pretendes confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Puede ocurrir que no se presente la confirmación o corroboración. (Hernández y Mendoza, 2018, p.637)

Este diseño se selecciona debido a que la investigación busca recopilar datos a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos dentro del mismo periodo, específicamente durante el primer cuatrimestre del 2025. Ambos enfoques se consideran con el mismo peso, sin que uno prevalezca sobre otro, lo que permite realizar una validación cruzada de los datos obtenidos y proporcionar una respuesta fundamentada al problema de investigación.

Al evaluar los programas de capacitación y desarrollo implementados en los restaurantes de comida rápida Quiznos en Costa Rica, se busca conocer cómo estos programas han influido en la retención de los colaboradores, ya sea de manera positiva o negativa. Por lo tanto, se evalúa si la permanencia del personal se ve afectada por las formaciones en dichos programas. Este análisis

se realiza mediante preguntas dirigidas a dos áreas dentro de la organización: el primero que es el Departamento de Recursos Humanos, responsable de la planificación e implementación de los programas y estrategias; y el segundo, por los colaboradores que han participado en los programas, quienes proporcionan datos tanto cualitativos como cuantitativos que permita obtener resultados y realizar un análisis.

### **Fuentes de información**

En este apartado, debido a la naturaleza de la investigación, se emplean varias fuentes de investigación, con la finalidad de captar los criterios y aspectos relevantes en dicha investigación. De acuerdo con Torre, Paz & Salazar (2019), definen las fuentes de información como: “Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados”. (p. 3).

Durante el proceso de la investigación, las fuentes de información son fundamentales para respaldar los objetivos y alcances de la investigación. Considerando el enfoque mixto de este proyecto, se utilizan diversas fuentes de información que ayudan a identificar los criterios y aspectos relevantes sobre el objetivo de analizar el impacto de los programas de capacitación y desarrollo de Quiznos como estrategia de retención de colaboradores.

Las fuentes de información se dividen en dos tipos, fuentes primarias y fuentes secundarias; ambas dan respaldo a la investigación y fundamentan los resultados que se obtienen, por lo que definir las permite encontrar de una manera eficiente la respuesta al problema que se presenta en esta investigación. A continuación, se detallan los conceptos de ambas y las fuentes seleccionadas para el desarrollo de la búsqueda de información:

### ***Fuentes primarias***

“Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población”. (Torres, Paz, & Salazar, 2019, p. 3).

Para esta investigación, las fuentes primarias son los datos recopilados directamente de los colaboradores y personal administrativo de Quiznos durante el primer cuatrimestre de 2025. Los datos reflejan las percepciones y experiencias sobre los programas de capacitación y desarrollo, permitiendo evaluar de manera directa el impacto de estos programas en la satisfacción laboral y la intención de permanencia en la empresa.

Las principales fuentes primarias son:

- Información interna sobre tasas de retención, índices de rotación y niveles de participación en los programas de capacitación y desarrollo.
- Estructura de los programas de capacitación y desarrollo y métodos de medición y evaluación de la efectividad.
- Entrevistas a personal del Departamento de Recursos Humanos.
- Encuesta a colaboradores para obtener información sobre la percepción de los programas y su relación con la decisión de continuar en la empresa.

### ***Fuentes secundarias***

“Las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos preelaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación” (Torres, Paz, & Salazar, 2019, p. 3). Dentro de las fuentes secundarias utilizadas dentro de la investigación se encuentran las siguientes:

- Literatura disponible sobre capacitación, retención de talento y estrategias de desarrollo de competencias en la industria de comidas rápidas y el área de servicio

al cliente. Se consultan libros, artículos científicos y tesis previas compartibles con el objetivo de la investigación.

- Estudios de casos sobre prácticas de retención que implementan otras empresas de la industria de alimentos y cadenas de restaurantes, para comparar con los datos de Quiznos.

La elección de estas fuentes permite la elaboración de un análisis enfocado en los protagonistas de la empresa, quienes experimentan y valoran los programas de capacitación y desarrollo de personal. Al comparar estas percepciones en conjunto con la literatura y estudios previos al sector de comidas, es posible construir un marco comparativo y contextualizado para que facilite la interpretación de los resultados. Lo que resulta relevante para la industria de comidas rápidas, dado que la retención y satisfacción de los empleados pueden presentar características particulares y desafíos específicos en un entorno de alta rotación y competitividad como el de las cadenas de restaurantes.

### ***Población y muestra***

En este apartado, se define la población para la presente investigación y, por lo tanto, la muestra de la cual se obtendrá la información correspondiente para el estudio e implementación de los diferentes instrumentos de recolección de datos. Para conocer los conceptos de ambos términos, a continuación, se detallan los aspectos importantes que ayudarán a comprender ampliamente cada uno.

La población representa el total de personas, objetos o eventos que comparten características comunes y sobre los cuales se busca obtener información, dado que estudiar toda la población puede ser complejo y tomaría mucho tiempo y costos. Se selecciona una muestra

representativa de la población, que comparta las características principales y permita estimar los resultados.

### ***Población***

A propósito, Rojas (2023) define la población como:

Las unidades de análisis son los objetos o personas con ciertas características especiales que proveen la información para comprender el problema. Estas unidades, deben reunir ciertos requisitos para estar incluidos en el marco de elegibilidad requerido en el estudio, a fin de que puedan ser útiles en el proceso de investigación. (p.148).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, para este trabajo de investigación, la población se definiría como todos los empleados de los restaurantes de comida rápida que han participado en programas de capacitación y desarrollo implementados en las empresas. El grupo de análisis permitiría entender el alcance y la efectividad de los programas respecto a la retención y satisfacción laboral.

### ***Muestra***

Por su parte, (Sabino, 1992, como se citó en Rojas, 2023, p. 148) define la muestra como:

Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo. Lo que se busca al emplear una muestra es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total. Cuando una muestra cumple con esta condición, es decir, cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, la llamamos muestra representativa. Sus conclusiones son susceptibles de ser generalizadas al conjunto del universo, aunque para ello debemos añadir un cierto margen de error en nuestras proyecciones.

De acuerdo con lo anterior, la muestra permite seleccionar un grupo pequeño de la población de la que se quiere investigar y aplicar los métodos de recolección de datos y de los resultados obtenidos, sacar las conclusiones correspondientes.

Para la presente investigación, la muestra seleccionada está conformada por 94 colaboradores de Quiznos, a quienes se le aplica una encuesta estructurada y una entrevista a la gerente de Recursos Humanos de la empresa. Los colaboradores encuestados tienen más de un mes de laborar en los restaurantes y han participado en al menos una capacitación. La selección de la muestra permite realizar un análisis detallado y representativo del impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la retención laboral. A través de estos instrumentos se busca identificar la percepción del colaborador y deducir los hallazgos a la población total con precisión.

### ***Muestra probabilística***

Rojas (2023) indica que: “Muestreo probabilístico o aleatorio es aquel que pretende estimar la probabilidad que tiene cada unidad de análisis de pertenecer a la muestra. Aquí se pueden señalar el muestreo al azar simple, al azar sistemático, estratificado y por conglomerados”. (p.150).

Como se menciona en el texto anterior, cada elemento posee la posibilidad de ser seleccionado para la muestra. Además, al tener posibilidades de ser seleccionado, se pueden implementar técnicas estadísticas para ajustar los resultados y estimar los sesgos y diferencias.

### ***Muestra no probabilística***

Por otro lado, para la muestra no probabilística, es cuando la muestra no se deja a la probabilidad, sino a las razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Para Rojas (2023), “En cuanto al muestreo no probabilístico, se entiende como el muestreo en el cual no se conoce la probabilidad que tiene la unidad de análisis de integrar la muestra”. (p. 150).

La presente investigación se realiza bajo el concepto de una muestra no probabilística, dado que las encuestas se aplicarán a un grupo de colaboradores y no a todos. Del mismo modo, se podrá obtener datos representativos y, por tanto, dar respuesta al problema planteado, mediante el análisis estadístico de las respuestas obtenidas.

### ***Unidades de análisis***

En este apartado, se presenta las variables que se busca analizar en la investigación. Cada variable está vinculada a los objetivos de la investigación, permitiendo una mejor comprensión del impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la estrategia de retención de los colaboradores de Quiznos Costa Rica.

**Variables y unidades de análisis**

A continuación, se definen las variables y las unidades de análisis para el presente estudio según los objetivos planteados.

**Tabla 1***Variables de análisis cuantitativo*

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADO	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo implementados en Quiznos durante el I cuatrimestre del 2025 en términos de mejora de habilidades y satisfacción laboral.	Efectividad de los programas de capacitación.	Beneficios de la capacitación.	Evaluación de habilidades.  Satisfacción laboral.	De acuerdo con la OIT (2019): “La evaluación de habilidades laborales se refiere al proceso mediante el cual se recopilan evidencias sobre el desempeño de un individuo”.  Hannoun (2011) define satisfacción laboral como: “La actitud general del sujeto hacia su trabajo”.	Evaluación de mejora de habilidades operacionales.  Percepción que tienen los colaboradores sobre el impacto de la capacitación y bienestar laboral.	<b>Cuestionario</b> Se aplica un cuestionario para recolectar la información acerca del programa de capacitación y desarrollo. <b>Ítems:</b> #3, #4, #5, #6, #7, #8, #10, #11.

<p>Determinar la relación entre la participación en programas de capacitación y desarrollo y la tasa de retención de los colaboradores en los restaurantes Quiznos durante el I cuatrimestre del 2025.</p>	<p>Participación en programas</p>	<p>Intención del colaborador en permanecer en la empresa. Percepción de los colaboradores sobre programa de capacitación.</p>	<p>Tasa de retención.</p>	<p>La tasa de retención de personal es una métrica que indica el porcentaje de empleados que permanecen en una organización durante un periodo específico, reflejando estabilidad laboral y eficacia de las estrategias de retención implementadas (PeopleForce).</p>	<p>Pertenencia de los colaboradores en la empresa como resultado de la participación en el programa de capacitación y desarrollo.</p>	<p>Cuestionario: Ítems: #9, #12, #13, #14.</p>
<p>Comparar los índices de retención de personal en Quiznos antes y después de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo para conocer la efectividad y la relación entre ambas variables.</p>	<p>Índices de retención de personal.</p>	<p>Porcentaje de retención antes y después de asistir a las capacitaciones.</p>	<p>Tasa de retención. Permanencia laboral.</p>	<p>El índice de retención se define como el porcentaje de trabajadores que permanecen en una empresa durante un tiempo determinado. (Marcasco, 2022)</p>	<p>Se calcula la tasa de retención mediante una comparación de datos de antes y después de la participación en los programas de capacitación impartidos durante el I cuatrimestre del 2025.</p>	<p>Registro de datos de RRHH.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación (2025).

**Tabla 2***Variables de análisis cualitativo*

<b>OBJETIVO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>DEF. CONCEPTUAL</b>	<b>INSTRUMENTACIÓN</b>
Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo implementados en Quiznos durante el I cuatrimestre del 2025 en términos de mejora de habilidades y satisfacción laboral.	Efectividad de los programas de capacitación y desarrollo.	Gestión de talento.  Capacitación.	de Según Calderón (2021): “la gestión del talento se reduce a crear y retener una fuerza laboral de grandes empleados para lograr los objetivos de la organización” (p.5).  Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa (Dessler y Varela Juárez, 2017).	Entrevista 1 Preguntas: 1, 2, 3, 4.
Determinar la relación entre la participación en programas de capacitación y desarrollo y la tasa de retención de los	Relación entre la capacitación y retención.	Retención de personal.  Capacitación como estrategia	de Para Ceupe (2023): “Se entiende por retención del talento al conjunto de acciones que una empresa realiza para mantener entre sus filas a	Entrevista 1 Preguntas: 5, 6, 7, 8, 9.

colaboradores en los restaurantes Quiznos durante el I cuatrimestre del 2025.	de retención de personal	de aquellos colaboradores que demuestran eficiencia, calidad y actitud positiva en su labor”.	“La estrategia es la determinación de metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas” (Chandler, 2003, citado en Tarziján, 2018, p.5).	
Comparar los índices de retención de personal en Quiznos antes y después de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo para conocer la efectividad y la relación entre ambas variables.	Retención de personal.	Rotación de personal.	de “La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre admisiones y retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización. (Arce García, 2017)	Entrevista: Preguntas: 10, 11, 12.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación (2025).

## **Instrumentos**

En este apartado, el instrumento para la recopilación de datos es fundamental para obtener información primaria que permita analizar el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en los colaboradores de Quiznos.

Dado el enfoque mixto de la investigación, Rojas (2023) indica que:

En el enfoque mixto, se utiliza la combinación de técnicas, instrumentos cuantitativos y cualitativos para fusionar la información recogida desde una comprensión que no tiene como propósito analizar los antagonismos derivados de los enfoques, sino una integración holística de diferentes perspectivas del problema. (p.152)

El instrumento aporta sustento a la investigación, ya que se emplean como herramientas con las que se recolectarán datos necesarios para cumplir con los objetivos planteados. A continuación, se detallan algunos instrumentos que permiten obtener información relevante sobre una investigación:

### ***Entrevista***

Para Rojas (2023), la entrevista: “Es una técnica conversacional que permite generar información entre un entrevistador y un entrevistado. La entrevista usualmente se realiza para fines de investigación, en la actividad periodística, en áreas de la salud, recursos humanos y psicología, entre otras”. (p. 153). Esta técnica permite una comprensión más profunda y detallada de las percepciones y experiencias de los colaboradores en Quiznos.

Para esta investigación, la entrevista semiestructurada permitirá generar un conversatorio entre los colaboradores y el entrevistador, en donde tanto el personal operativo como administrativo, puede manifestar sus puntos de vista en relación con los programas de capacitación y desarrollo. Este método facilita la recolección de información cualitativa que enriquecen el análisis y permite profundizar en aspectos subjetivos como la satisfacción con

los programas y la percepción acerca de cómo estos influyen en la tasa de retención de la empresa.

La selección de la entrevista semiestructurada se debe a la necesidad de investigar asuntos que no siempre se pueden captar en cuestionarios, proporcionando una visión más completa y detallada sobre el impacto de los programas.

Además, para iniciar con el análisis, se plantea realizar una serie de preguntas semiestructuradas que permitan a los colaboradores expresar sus opiniones sobre diferentes aspectos de la capacitación, como si la capacitación recibida se ajusta a las funciones del puesto que desempeña, el contenido de cada sesión y el apoyo recibido por parte de la gerencia de los restaurantes.

### ***Cuestionario***

Para Torres, Paz, & Salazar (2019), el cuestionario se define como: “un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación y que son contestadas por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos”.

Asimismo, Rojas (2023) indica que:

Es una lista de preguntas abiertas y cerradas que se entrega al informante para que éste las responda, en ausencia del investigador. En virtud de que se prescinde de una persona que pueda aclarar u orientar sobre las preguntas, el cuestionario debe ser lo más comprensible que sea posible y adaptado al lenguaje del informante. (p. 155).

De acuerdo con lo anterior, para la presente investigación, el cuestionario representa el instrumento idóneo para capturar información de primera mano directamente de los colaboradores y personal administrativo. Este permitirá, mediante una estructura de

preguntas, obtener datos relevantes de los participantes que faciliten el análisis estadístico y obtener resultados comparables entre sí.

Además, el cuestionario posibilita la medición de variables clave para la investigación, de acuerdo con los objetivos específicos como la satisfacción laboral y las distintas percepciones sobre el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la retención laboral, asegurando un análisis enfocado en los objetivos de la investigación.

También, para comenzar con el análisis, se ha planteado implementar un cuestionario compuesto por preguntas cerradas, utilizando la herramienta de Microsoft Forms como plataforma principal. Esta herramienta facilita la organización, recopilación y análisis de los datos en un formato accesible para el investigador. El envío del enlace del cuestionario se llevará a cabo por medio de correo electrónico y WhatsApp; este método de distribución busca promover un mayor porcentaje de respuestas al facilitar el acceso a los participantes. Se estima que la encuesta sea aplicada a una cantidad representativa de colaboradores de Quiznos, incluido personal operativo y administrativo del restaurante.

### **Proceso para la recolección y análisis de datos**

El proceso de recopilación de datos es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados en esta investigación. Por lo que el sistema de recolección de información será a través de un cuestionario y entrevista que capturen las respuestas de los colaboradores y personal administrativo. De esta forma, los resultados se presentarán por medio de gráficos, comentarios y conclusiones, de acuerdo con el análisis obtenido.

Para efectuar la recolección de datos, lo principal es identificar a los sujetos de estudio, los cuales fueron colaboradores regulares con más de un mes de laborar en los restaurantes Quiznos correspondientes a QZCR, quienes son los principales objetos de la investigación y quienes asistieron o recibieron a una o varias capacitaciones, ya sea dentro

de los restaurantes o en la sala de capacitaciones de la empresa, dentro de los cuales se pretende conocer el nivel de satisfacción laboral y la intención de permanecer en la empresa, motivados por el programa de capacitación y desarrollo que esta les brinda.

Además, se realiza una entrevista al personal del departamento de Recursos Humanos, que brinda datos cuantitativos y cualitativos sobre la implementación y percepción de los programas de capacitación y desarrollo de la empresa. Dicha entrevista permite conocer el resultado de la implementación de los programas como estrategia para fomentar la retención de talento, así como las oportunidades que surgen en la implementación de los programas.

### ***Fase 1: Entrevista***

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa QZCR está conformado por una gerente y una asistente; parte de las funciones son las de llevar un control de la retención y rotación de los restaurantes, así como la ejecución del programa de capacitación y desarrollo, entre otras funciones. El área de capacitación está conformada por un equipo de siete personas, quienes son responsables de impartir las capacitaciones de la empresa. Este equipo está integrado por colaboradores de distintas áreas clave, incluyendo gerentes de área, representantes de contabilidad, recursos humanos, mercadeo y otras áreas, quienes aportan conocimientos para asegurar una formación integral.

La entrevista consta de 12 preguntas para la gerente de Recursos Humanos, con el fin de conocer el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la retención del personal. A través de preguntas abiertas se busca identificar los factores que influyen en la permanencia de los colaboradores, las tasas de rotación y retención antes y después de la implementación de los programas y evaluar la efectividad en la disminución de la rotación.

***Fase 2: aplicación de cuestionario***

Establecido el contacto con los colaboradores, se procederá a la aplicación del cuestionario por medio de la herramienta Microsoft Forms, para facilitar la accesibilidad y la recopilación de datos. El cuestionario se aplica a 94 colaboradores del área operativa de Quiznos, el cual consta de 14 preguntas que permite recopilar información sobre la percepción que estos tienen del programa de capacitación y desarrollo, las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y la intención de permanecer en la organización una vez asistido a una o varias capacitaciones.

***Fase 3: Análisis de datos***

A partir de la información recopilada del cuestionario aplicado a los colaboradores de los restaurantes Quiznos y la entrevista con la gerente de Recursos Humanos, se llevará a cabo un análisis de contenido con el objetivo de identificar y seleccionar los datos necesarios y de interés para la investigación. En esta fase se busca obtener los resultados necesarios para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones una vez concluida la investigación.

## Capítulo IV. Análisis de resultados

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de la recopilación de datos en relación con el objetivo de estudio, los que se recopilan mediante una encuesta aplicada a los colaboradores de Quiznos Costa Rica (QZCR) distribuidos en el GAM y una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos.

La presentación de los resultados se realiza conforme a cada variable y unidad de análisis detalladas en el capítulo anterior. De tal manera, el orden de los resultados proviene de dichos elementos y no sigue. Estos resultados se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos de entrevista y cuestionario, los que fueron diseñados para asegurar la validez y confianza de los datos recopilados, garantizando una interpretación objetiva y consistente de la información brindada por las fuentes.

### **Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la Gerente del Departamento de Recursos Humanos. Variable uno: Efectividad de los programas de capacitación**

**Tabla 3**

*Pregunta n.º 1*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuáles son los principales factores que, desde su percepción, afectan la retención de personal en la empresa?	Principalmente, la desmotivación que presentan muchos colaboradores de nuevo ingreso y una parte de los que ya tienen tiempo laborando en ella. La capacitación para los nuevos, muchas veces puede representar un reto, no solo

---

para ellos, sino también para quienes se las imparten. Estamos hablando de que gran parte de los nuevos ingresos son jóvenes recién salidos de los colegios y de una generación distinta a la que anteriormente era la mayor dominante en nuestros restaurantes.

---

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

La Tabla 3 evidencia la desmotivación que existe en los colaboradores de nuevo ingreso respecto a la capacitación que reciben inicialmente en sus respectivos restaurantes. A un seguimiento constante que garantice que el proceso se cumpla efectivamente.

El proceso para nuevos ingresos consta de un calendario de entrenamiento, en el cual el colaborador se capacita en las áreas operacionales del restaurante; durante este lapso se brindan horas de estudio, acceso a plataforma virtual con material didáctico, *coaching* e inducción. Además, un factor clave que comenta la gerente de Recursos Humanos es el del tema generacional. La última encuesta de clima laboral aplicada en enero del 2025 indica que el 33% de los colaboradores de Quiznos tienen entre 18 y 26 años, lo cual es un aspecto importante para considerar dentro de la metodología que se utiliza actualmente para capacitar al personal.

También, el hecho de que la desmotivación no solo afecte a los colaboradores de nuevo ingreso, sino también a algunos con mayor antigüedad en la empresa, indica que el desafío de la retención no se limita únicamente al proceso de inducción. Por lo que es probable que existan factores adicionales que afectan la percepción sobre la capacitación.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer el proceso de capacitación, no solo en términos de contenido, sino también en la manera en la que se imparte.

#### **Tabla 4**

*Pregunta n.º 2*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Desde hace cuánto tiempo se implementó el programa de capacitación y desarrollo?	El programa de capacitación se ha venido trabajando desde hace un par de años; sin embargo, no se había planteado una estrategia sólida que permitiera la adaptación de los nuevos colaboradores a los restaurantes, por lo que a partir de mayo del 2024 se inició un plan más estratégico que permitiera la incorporación de los colaboradores de nuevos ingresos, el uso de una plataforma virtual para capacitación, encuestas de clima laboral que permitan dar un seguimiento a la adaptación individual. También se implementó el plan de carrera interno, que consta de 2 módulos con seis clases cada uno, enfocados en formar entrenadores y personal gerencial para restaurantes.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

A partir de la respuesta, se logra identificar que el programa de capacitación y desarrollo ha experimentado mejoras en los últimos meses. Considerando que previamente existían algunas propuestas y prácticas respecto al tema, no se habían puesto sobre la mesa formalmente y dado el seguimiento que tienen actualmente.

Para mayo del 2024, la empresa implementa el plan de capacitación como parte de una estrategia para disminuir las salidas de los restaurantes, ya que, en la empresa cuenta con una encuesta de salida que se aplica a todos los exempleados al finalizar la relación laboral. En dicha encuesta se muestra que un porcentaje de las salidas entre enero a abril del 2024, correspondía a la razón de poca capacitación. También, considerando los comentarios de la encuesta de clima laboral realizada a inicios del 2024, los colaboradores mencionaban la preocupación por no sentirse capaces de realizar sus funciones por poco conocimiento o capacidad.

Los hallazgos mencionados anteriormente en la encuesta de salida y de clima laboral, llevaron a la empresa a estructurar un modelo de capacitación con mayor enfoque en las formaciones individuales y el desarrollo de habilidades. La implementación de estas acciones no solo busca reducir la rotación, sino también fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que podría impactar positivamente en la percepción de los colaboradores sobre el valor que les da la empresa y reducir la alta rotación, mediante el fortalecimiento del compromiso y la satisfacción de los empleados.

### ***Tabla 5***

*Pregunta n.º3*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Considera que la implementación de un programa de capacitación estructurado ha influenciado en la permanencia de los colaboradores?	Por supuesto, se sienten motivados y nos lo hacen saber en cada visita que se realiza a los restaurantes; también la participación ha mejorado bastante. Anteriormente, una gran mayoría no expresaba abiertamente querer asistir; ahora la sala de capacitaciones se llena y hemos logrado sembrar en ellos una esperanza por crecer dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

Los colaboradores han recibido los programas de manera positiva y motivacional, logrando que la postulación de los colaboradores aumente en comparación con meses anteriores. De acuerdo con la percepción de la gerente de Recursos Humanos, los empleados muestran un mayor interés en participar en las sesiones de formación y expresan su deseo de crecer dentro de la empresa, gracias a las oportunidades que surgen para quienes participan en el programa.

Al haber mayor motivación, el sentido de permanencia de los colaboradores se fortalece, lo que incide directamente en la retención del personal y en la intención de estos de permanecer en la empresa y optar por desarrollar nuevas habilidades y competencias, que les permita capacitarse para aplicar a futuras vacantes dentro de la organización.

Uno de los signos más relevantes que se perciben del cambio, es el incremento en la asistencia a las capacitaciones en comparación con meses anteriores, en las que se percibía

una menor disposición por parte de los colaboradores. Actualmente, la sala de capacitaciones alcanza la capacidad máxima, lo que refleja una mayor disposición de aceptación del programa y el reconocimiento de este como una herramienta valiosa para el desarrollo profesional.

### **Tabla 6**

*Pregunta n.º 4*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Considera que los programas de capacitación y desarrollo han sido eficientes en la retención de rotación de personal?	En cierta parte, ya que actualmente la rotación de los restaurantes se ve afectada por varios factores (según encuesta de salida), por lo que desde mi percepción sí influyen en la disposición de los colaboradores en permanecer; sin embargo, siguen existiendo otras razones de mayor peso.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

Esta pregunta tiene el objetivo de identificar si el Departamento percibe los resultados de la implementación del programa o si bien algún beneficio que se haya captado a partir de las participaciones. Debido a que es relativamente nuevo y aún se encuentra en el proceso de evaluación y resultados, no se tiene una base de datos que permita hacer comparaciones respecto a las salidas por otros motivos, y salidas luego de que los empleados asistieran al programa.

Sin embargo, sí demuestra que luego de que se diera a conocer el programa en la empresa, los colaboradores, cambiaron su disposición de permanecer laborando para Quiznos de manera positiva, lo que sugiere que el programa ha logrado impactar favorablemente en la percepción sobre la empresa y las oportunidades de desarrollo.

Los resultados sugieren que los colaboradores han comenzado a valorar el programa como una manera para crecer profesionalmente, lo que se puede deducir como un incremento en la motivación y sentido de pertenencia. Adicionalmente, es importante señalar que, para evaluar la eficiencia del programa de manera precisa, se necesita un análisis comparativo entre los colaboradores que han participado en la capacitación y aquellos que no lo han hecho, para determinar si realmente existe una relación directa entre la capacitación y la retención de personal.

Se puede inferir que, a pesar de que los programas de capacitación parecen generar un impacto positivo en la retención de la empresa, se necesita un mayor tiempo de evaluación y un análisis profundo de otras variables para determinar en qué medida estos programas contribuyen a reducir la rotación de colaboradores.

**Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la gerente del Departamento de Recursos Humanos. Variable dos: Relación entre la capacitación y retención.**

**Tabla 7**

*Pregunta n.º5*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo se estructuran los módulos de los programas de capacitación y desarrollo y quién los imparte?	Los programas están estructurados en dos módulos, cada uno diseñado para una formación específica. Tenemos la

---

capacitación inicial para los nuevos ingresos y luego, al contar con tres meses en la empresa, se brinda la oportunidad de asistir a los módulos. El módulo de formación de entrenadores, compuesto por seis clases, está dirigido a colaboradores que se quieran desempeñar como entrenadores de piso y que les permite optar por futuras capacitaciones y avanzar en su plan de carrera.

También, el módulo de desarrollo gerencial, el cual lo integran seis clases y está orientado a formar futuros gerentes y líderes dentro de la empresa.

Las capacitaciones son impartidas por un equipo multidisciplinario, especializado en distintas áreas dentro de la empresa.

---

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

Respecto a la Tabla 7, se especifican los módulos que se implementan en la empresa y el enfoque de cada uno, por lo que se responde a un diagnóstico previo de las necesidades que presentaba la organización en cuanto al desempeño de los colaboradores en los distintos perfiles que se desempeñan dentro de los restaurantes, iniciando por los colaboradores regulares, quienes son 100% operativos, siguiendo por los entrenadores de piso, quienes

desempeñan sus labores y además capacitan a los colaboradores dentro de los restaurantes para que estos cumplan con los procesos de calidad y seguridad; le siguen los asistentes, quienes son la mano derecha de los gerentes de restaurante y, por último, el gerente de restaurante, quien se encarga de dar seguimiento a los procesos y cuidar el personal. Dentro de los restaurantes, el gerente es quien tiene mayor responsabilidad, por lo que debe desarrollar competencias acordes con el puesto.

De acuerdo con las competencias que se requieren desarrollar en las capacitaciones, las personas encargadas de impartir los cursos cuentan con las habilidades y experiencia requeridas para brindar una formación efectiva y alineada a las necesidades de la empresa. Sin embargo, los contenidos no están desarrollados de manera pedagógica, lo que puede limitar los procesos de aprendizaje de los colaboradores.

La falta de un enfoque adecuado en el diseño de los contenidos podría dificultar que los colaboradores adquieran las habilidades de manera óptima y que los objetivos establecidos en el programa se logren de forma eficiente.

### **Tabla 8**

*Pregunta n.º6*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Mencione cuáles han sido los principales beneficios observados en los colaboradores que participaron en el programa?	Por el momento, uno de los principales beneficios ha sido el observar a los participantes motivados y con entusiasmo por demostrar los conocimientos adquiridos, además, las salidas por falta de

---

capacitación han disminuido y hemos  
logrado retener el talento capacitado.

---

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

De acuerdo con la respuesta dada en la Tabla 8, los beneficios observados al momento de realizar la investigación son una mayor motivación en los colaboradores que asisten a las capacitaciones que brinda la empresa, lo que demuestra que ejecutar el programa como una estrategia para retener personal se percibe como herramienta efectiva, que fomenta el sentido de pertenencia en los asistentes y la satisfacción laboral. El aumento en la motivación se puede percibir como un factor de impacto en la productividad de los empleados del área operativa y en la retención de talento capacitado, lo que resulta clave para mantener a los colaboradores comprometidos con sus funciones y desarrollo laboral en la organización.

Los restaurantes, al contar con colaboradores motivados, son más eficientes operativamente que quienes carecen de este factor, por lo que la responsabilidad de mantener un ambiente motivado y de crecimiento constante entre los colaboradores recae en los líderes de equipo. Es importante poder garantizar que se implementen estrategias más fuertes de motivación y desarrollo que fomenten el compromiso y el sentido de pertenencia, y a su vez, contribuyan a una mejora en los estándares de servicio y calidad que caracterizan a la marca.

### **Tabla 9**

*Pregunta n.º7*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Ha observado cambios en la tasa de rotación y retención, luego de la implementación de los programas?	Anteriormente no se llevaba un registro de rotación y retención; solo se contaba con un archivo en el que se anotaban los ingresos y

---

las salidas. A partir de finales del 2024 se empezó a dar el seguimiento correspondiente, por lo que desde mi percepción sí hemos observado cambios en la retención de talento ya capacitado, sin embargo, la rotación de personal menor a un mes de ingresado sigue siendo la mayor oportunidad.

---

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

La entrevistada indica que no se tenía un registro de tasa de retención y rotación, sino algo parecido a un histórico de ingresos y salidas de Quiznos, por lo que el detalle específico no está a la mano y se deben revisar los archivos mencionados.

Durante el año, Quiznos registra un total de 343 salidas; específicamente de febrero del 2024 a febrero del 2025, 324 colaboradores de manera voluntaria decidieron finalizar con la relación laboral, mientras 19 salidas fueron involuntarias debido a la falta de adaptación a los procesos y al desempeño requerido para el puesto.

Según lo anterior, se determina que no existe una relación constante entre los egresos de colaboradores por motivos estrictamente de falta de capacitación, sino que se perciben otros factores como clima laboral, falta de oportunidades de crecimiento, salarios o carga laboral.

La empresa no cuenta con una herramienta eficiente para llevar el registro de las tasas de retención y rotación, lo que dificulta establecer patrones claros en los motivos de las salidas. Sin una medición adecuada de datos, llevar el proceso adecuado es más complejo

para identificar de manera precisa las áreas que requieren intervención, como la capacitación, clima laboral y las oportunidades de desarrollo profesional.

### **Tabla 10**

*Pregunta n°8*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Qué mejoras considera necesarias aplicar a los programas para maximizar el impacto de estos en la retención de personal?	Establecer una estructura sólida en la que se emplee una metodología adecuada para todos los colaboradores y se ajuste a las necesidades que presenta cada uno, también entender ajustarlo a las nuevas generaciones y lograr mantener al personal motivado durante el desempeño de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

La entrevistada menciona que de aplicar mejoras al programa de capacitación se obtendrían mayores beneficios respecto a la retención de personal y lograr alinear los cursos que se imparten con las necesidades que presenta la empresa actualmente, también, la necesidad de contar con una sólida estructura metodológica que respalde cada clase y se adecue a las necesidades que presentan los asistentes.

Adicionalmente, la parte generacional juega un papel importante respecto a la alta rotación que mantienen los restaurantes, el adaptar el plan de capacitación considerando los aspectos importantes que requieren los colaboradores de nuevos ingresos, cuyas expectativas y estilos de aprendizaje se diferencian de generaciones anteriores, implica implementar metodologías dinámicas, interactivas y con mayor enfoque al uso de herramientas

tecnológicas que refuercen los conocimientos que se les imparten y fomenten el compromiso con la empresa.

Por otro lado, se resalta la motivación del personal como uno de los factores clave en la retención de talento interno, por lo que los programas de capacitación no solo deben estar enfocados en el desarrollo de habilidades técnicas, sino también en aspectos que impulsen a los colaboradores al crecimiento profesional dentro de la empresa.

De lo anterior se infiere que es fundamental mejorar los programas de capacitación y adaptarlos a las nuevas necesidades de los colaboradores, no solamente en cuanto a aprendizajes, sino también en fortalecer la retención de talento y el desarrollo profesional continuo dentro de la organización.

### **Tabla 11**

*Pregunta n°9*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Hay planes a futuro para fortalecer los programas como parte de una estrategia de retención de personal?	Sí, existen; se debe revisar el contenido de cada curso y reforzarlos para que sean eficientes y solventen las necesidades actuales respecto a capacitación que presenta la empresa. También, al reforzarlos se percibirían las mejoras que se esperan en la retención de personal.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

De la pregunta sobre si existen estrategias para el fortalecimiento del programa de capacitación, se obtiene que se busca de forma constante implementar mejoras de acuerdo

con los objetivos de la empresa, específicamente en la estrategia de retención de personal, que es uno de los factores que influyen en las operaciones de los restaurantes.

Debido al tiempo que tiene el programa desde su implementación formal, aún falta mejorar varios aspectos, como el de dar un reforzamiento al contenido de cada curso, la metodología que se emplea y el uso de material didáctico que se ajuste a los colaboradores y a los distintos perfiles a los que se les da la capacitación.

Otro aspecto relevante que indica la entrevistada es la relación entre la capacitación y la estrategia organizacional de Quiznos, en donde se evidencia que la empresa considera la formación interna como un factor clave para el desarrollo de sus colaboradores y la permanencia de estos en la organización. No obstante, se reconoce la necesidad de realizar evaluaciones y revisiones continuamente a los programas para garantizar la efectividad y alineación con los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, se deduce que sí existen buenas intenciones de mejora en la empresa; sin embargo, es necesario definir un enfoque más estratégico y adaptado a las necesidades actuales que presentan los programas en cuanto a fortalecer la capacitación y, por ende, mejorar la retención de personal.

**Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la Gerente del Departamento de Recursos Humanos. Variable tres: Retención de personal.**

**Tabla 12**

*Pregunta n.º10*

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

---

¿Cuáles eran los principales motivos de renuncias antes de la implementación del programa de capacitación?

De acuerdo con nuestra encuesta de salida, la principal razón es por la relación con la jefatura inmediata, específicamente los gerentes o asistentes de restaurante, seguido por horarios de trabajo, salarios y que recibieron poca capacitación para desempeñar sus funciones.

---

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

La respuesta obtenida de la Gerente de Recursos Humanos fue clara y corta, en cuanto a las razones principales de las salidas de los colaboradores de los restaurantes Quiznos, mediante el uso de una encuesta de salida con 20 preguntas sobre varios aspectos, como lo son la relación con jefaturas, horarios de trabajo, compensación de beneficios y una sección para expresar las desconformidades, se obtienen datos sobre las razones que motivan a las personas a salir de la empresa.

Por lo que, debido a lo mencionado anteriormente, la situación respecto a las principales razones de renuncias son muy específicas y están distribuidas de mayor a menor cantidad de menciones en la encuesta. La relación con la jefatura inmediata, que incluye tanto a gerentes como a asistentes de restaurante y, en ciertos casos, a los gerentes de área, se identifica como una de las razones con mayor frecuencia. Lo que sugiere la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo y comunicación de los niveles superiores.

De la pregunta se logra deducir que la capacitación es de las menos mencionadas como razón de renuncia, lo que sugiere enfocar los esfuerzos en la preparación del personal gerencial de los restaurantes, con el objetivo de priorizar el desarrollo de competencias

gerenciales, incluyendo las habilidades de liderazgo, resolución de conflictos y comunicación efectiva.

Además, fortalecer la capacitación a nivel de los cursos que se brindan para optar por puestos gerenciales, no solo impactará en la reducción de rotación de personal, sino que también puede generar una respuesta positiva de parte de cada equipo de trabajo, respecto a mejora en el desempeño y compromiso.

### **Tabla 13**

#### *Pregunta n.º11*

Pregunta	Respuesta
¿Cuál era la tasa de rotación y retención de personal antes de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo?	Anteriormente, no se contaba con un registro específico sobre tasas de retención y rotación; se cuenta con datos sobre ingresos y egresos de cada restaurante, sin embargo, hasta hace poco, con la implementación del programa, se inició con un registro por restaurante.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

De la pregunta se obtiene información respecto a los datos que registra el Departamento de Recursos Humanos, evidenciando que no existía un registro específico sobre la tasa de retención y rotación; sin embargo, se cuenta con datos generales sobre los ingresos y egresos de personal en cada restaurante.

Por lo cual, previo a la implementación del programa, el seguimiento de la rotación de personal se realizaba de manera menos estructurada, dificultando realizar un análisis

detallado de las causas de rotación y los factores que influían en la permanencia de los colaboradores. La ausencia de un registro formal limita la posibilidad de evaluar el impacto de la estrategia de implementación del plan de capacitación como estrategia de retención de talento.

De la pregunta se logra inferir que la empresa ha iniciado un registro detallado por restaurante, lo que permitirá en un futuro observar y analizar información más precisa sobre la estabilidad del personal, identificar comportamientos respecto a las salidas y diseñar estrategias más efectivas en la gestión de talento humano.

#### **Tabla 14**

*Pregunta n.º12*

Pregunta	Respuesta
¿Qué recomendaciones daría para continuar reduciendo la tasa de rotación en la empresa?	Principalmente, la de dar un seguimiento constante a cada restaurante en cuanto a la gestión del personal, y también asegurar que cada colaborador se sienta motivado por medio del programa de capacitación y desarrollo, y que no lo vean como una obligación, sino como una herramienta de trabajo y de vida que les ayudará a desempeñar sus funciones de una mejor manera.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

La respuesta obtenida brinda recomendaciones generales para reducir la tasa de rotación de los restaurantes Quiznos, destacando la importancia del seguimiento de cada local en cuanto a la gestión de personal, la motivación en general de los colaboradores y mejorar la percepción de los programas de capacitación y desarrollo.

De esta pregunta se logra deducir que existe una importancia por parte del Departamento por cuidar de los colaboradores y contribuir a su desarrollo profesional dentro de la empresa, así como que se busca que, mediante la estrategia de capacitación, motivar al personal para que estos realicen sus funciones diarias eficientemente, destacando un enfoque centrado en la gestión de personal y generar un sentido de pertenencia que los impulse a mantenerse dentro de la empresa.

**Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas operativas de los restaurantes. Variable uno: Efectividad de los programas de capacitación.**

#### **Datos generales de la población encuestada**

En esta sesión se visualizan los datos generales de la información personal de los colaboradores que participaron en la aplicación del cuestionario sobre el impacto de los programas de capacitación y desarrollo en la retención de los colaboradores de los restaurantes Quiznos.

**Tabla 15**

*Pregunta n.º1 cuestionario. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en Quiznos?*

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 a 3 meses	15	16%
Entre 3 a 9 meses	23	24%

Entre 9 meses a 1 año	8	9%
Más de 1 año	48	51%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

La tabla 15 brinda información respecto al tiempo que tienen de laborar los colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario. Se muestra una distribución de los 94 colaboradores que representan un 16% de la muestra; es a nueve meses, 9% entre nueve meses a un año y la mayor presentación de 51% son colaboradores con más de un año de laborar en Quiznos.

La distribución de la muestra por tiempo de laborar en la empresa infiere que existe una base sólida de colaboradores estables en los restaurantes; sin embargo, también se refleja una baja permanencia en los colaboradores de entre nueva a un año, lo que se puede interpretar como que pocos empleados alcanzan el sentido de permanencia durante el primer año.

Además, la representación de los colaboradores con menos de tres meses de antigüedad indica una alta rotación en los primeros meses de ingreso a los restaurantes. Lo que sugiere que las áreas de mayor atención deben centrarse en la retención temprana y en mejorar el proceso de adaptación de los nuevos trabajadores, asegurando que cuenten con el apoyo y la formación necesarias para integrarse de manera efectiva a la empresa.

#### **Tabla 16**

*Pregunta n.º2. ¿Cuál es su puesto actualmente?*

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Colaborador(a) regular	55	59%

Entrenador	11	11%
Asistente de restaurante	14	15%
Gerente de restaurante	14	15%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

Los resultados de la tabla 16 muestran que el 59% de los encuestados se desempeñan como colaboradores regulares, demostrando que la base operativa es la representación más numerosa dentro de los restaurantes. Por otro lado, el 15% de los encuestados ocupa el puesto de asistente de restaurante y el mismo porcentaje corresponde a gerentes, puestos cruciales en las operaciones diarias, ya que son los responsables de supervisar y garantizar la eficiencia del servicio al cliente, la calidad de los productos y liderar equipos de trabajo. Finalmente, un 11% de los encuestados se desempeñan como entrenadores de piso, demostrando el impacto de los programas de capacitación dentro de la empresa.

Estos datos respaldan la importancia de los programas de capacitación y desarrollo en la empresa, ya que una estructura organizativa con personal formado de acuerdo con los requerimientos de la empresa, puede contribuir significativamente en la disminución de la rotación de personal y mejorar la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

Al presentarse porcentajes balanceados entre los gerentes y asistentes de restaurante, es importante señalar que los programas de desarrollo deben contener enfoques diferenciados para cada grupo, ya que las necesidades y responsabilidades de cada puesto son distintas. Actualmente se imparten dos módulos, uno para formar entrenadores de piso y otro para asistentes, los cuales son enfocados en el desarrollo de habilidades correspondientes al puesto. Sin embargo, no existe una formación formal enfocada al desarrollo de gerentes de

restaurantes, quienes desempeñan un papel fundamental en la supervisión y gestión operativa, así como en la toma de decisiones estratégicas dentro de los restaurantes.

**Tabla 17**

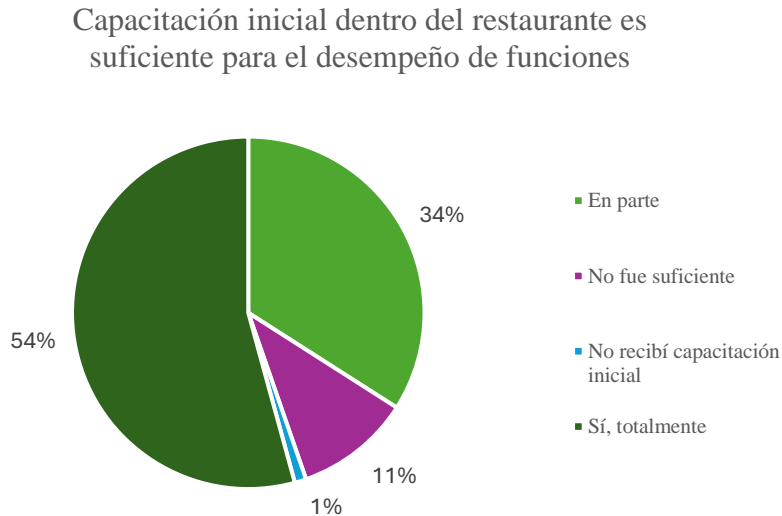
*Pregunta n.º3. ¿Considera que la capacitación inicial dentro del restaurante fue suficiente para desempeñar sus funciones de manera efectiva?*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí, totalmente	51	54%
En parte	32	34%
No fue suficiente	10	11%
No recibí capacitación inicial	1	1%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2025.

## Figura 4

Pregunta n.º3 cuestionario



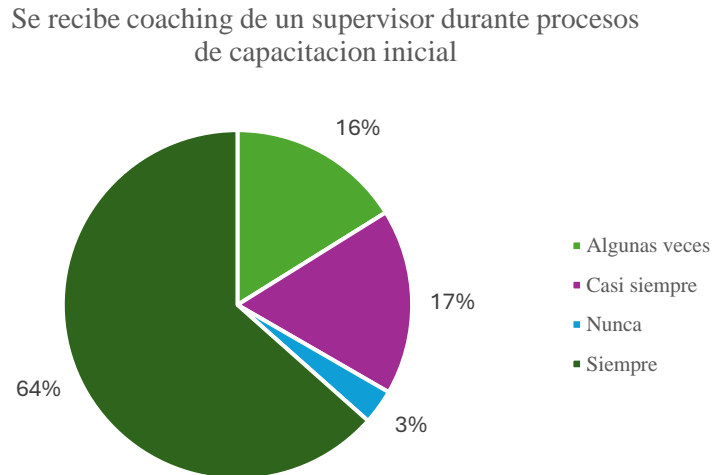
Fuente: Elaboración propia (2025).

De acuerdo con los datos que se obtienen de la afirmación: “Capacitación inicial dentro del restaurante es suficiente para el desempeño de funciones” y, según se aprecia en la figura 4, un 54% de los colaboradores encuestados indican que sí es suficiente, un 34% afirma que en parte es suficiente, un 11% indica que no es suficiente y, por último, un 1% indica que no recibió capacitación inicial, por lo que no aporta información relevante a la pregunta.

De acuerdo con los datos obtenidos, si bien la mayoría de los colaboradores perciben la capacitación inicial como adecuada, existe un porcentaje significativo que considera que podría mejorar en algún aspecto. Lo que sugiere que el programa actual cumple la función de manera general, pero presenta áreas de mejora que podrían optimizarse para generar una mejor preparación en el desempeño de las funciones diarias de los colaboradores.

## Figura 5

Pregunta n.º4 cuestionario



Fuente: Elaboración propia (2025).

De los resultados, el 64% de los colaboradores encuestados indican que siempre reciben *coaching* de un supervisor durante el proceso de capacitación, un 17% menciona que casi siempre lo recibe, un 16% menciona que algunas veces lo recibe y, por último, un 3% señala que nunca recibe retroalimentación de algún supervisor.

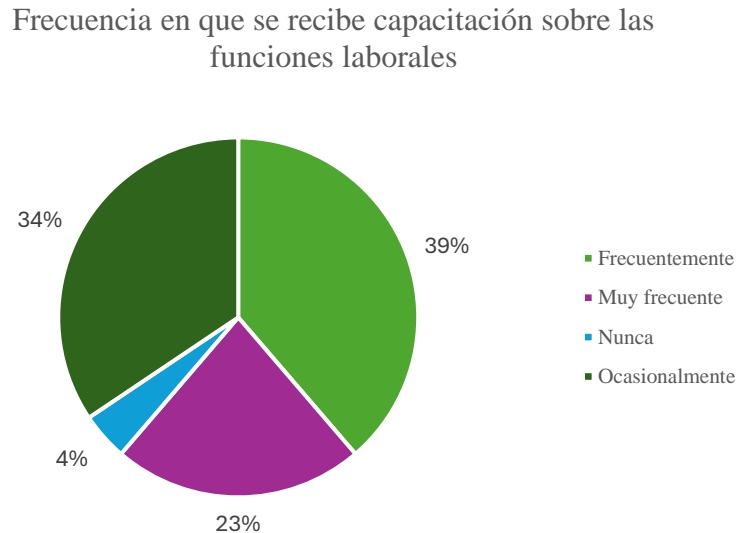
Estos resultados reflejan que una parte importante de los colaboradores recibe un acompañamiento por parte de algún supervisor durante la capacitación inicial, lo que se percibe como una buena práctica por parte de la empresa y contribuiría a mejorar los índices de rotación que presenta actualmente. El seguimiento durante la capacitación inicial permite reforzar el aprendizaje, aclarar dudas en tiempo real y facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores a sus funciones y al ambiente laboral.

Por el contrario, el hecho de que un porcentaje importante de los colaboradores reciba *coaching* en algunas ocasiones y otro porcentaje pequeño pero representativo no lo reciba

sugiere que el proceso de acompañamiento no es completamente similar. La falta de retroalimentación constante puede generar brechas en la formación y afectar la confianza y desempeño de los nuevos colaboradores.

### Figura 6

Pregunta n.º 5 cuestionario



Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados de la figura 6 demuestran la frecuencia en que los colaboradores reciben capacitación sobre sus funciones a desempeñar. Se logra obtener que el 39% de los encuestados recibe formación de manera frecuente, el 34% solo ocurre de manera ocasional, el 23% de manera muy frecuente y el 4% menciona que nunca ha recibido capacitación. Los resultados reflejan la necesidad de fortalecer los programas de formación que se imparten actualmente dentro de la organización.

Estos hallazgos logran inferir que sí existe un compromiso por parte de la empresa en formar a sus colaboradores, sin embargo, no aplica o no se percibe de la misma manera por estos, ya que, al haber diferentes opiniones entre los colaboradores sobre el proceso de

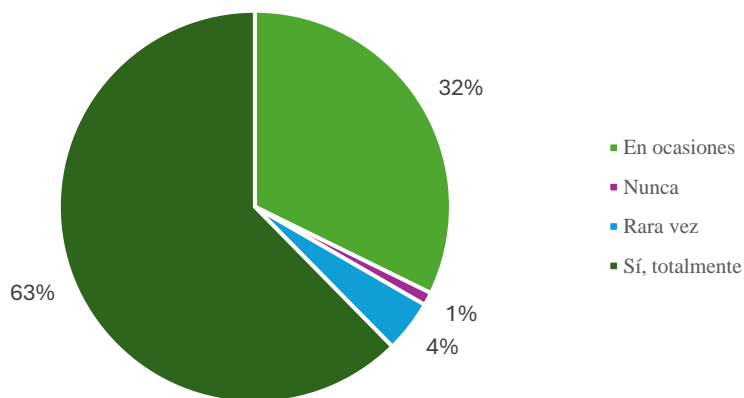
capacitación, se evidencia una posible desconformidad entre los encuestados. Esto puede indicar que los programas no están siendo ejecutados de manera efectiva y afectar la retención de talento.

La falta de una capacitación estructurada y accesible para todos los colaboradores puede repercutir en la rotación de personal, ya que la formación insuficiente influye en la adaptación, desempeño y satisfacción laboral. Por tanto, para abordar la situación es importante considerar una evaluación de los procesos de capacitación actuales, identificar si en todos los restaurantes se aplica de la manera uniforme y desarrollar estrategias para garantizar una formación constante y efectiva, alineada tanto con las necesidades de la empresa como de los colaboradores.

### Figura 7

Pregunta n.º6 cuestionario

Capacitaciones alineadas con necesidades laborales



Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo con los datos obtenidos, se muestra que una parte importante de los encuestados, específicamente el 63%, considera que las capacitaciones están totalmente

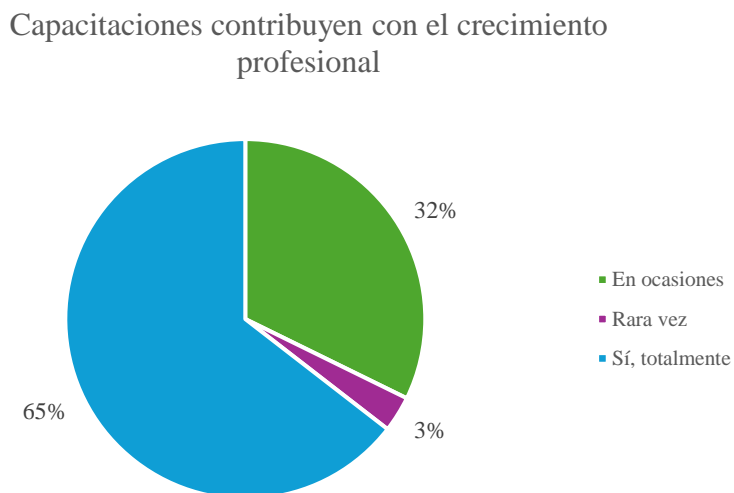
alineadas con sus necesidades laborales, seguido de un 32% que indica que en ocasiones se alinean, un 4% indica que rara vez y, por último, una representación del 1% indica que nunca están alineadas las formaciones con sus necesidades.

Según lo anterior, se deduce que la mayoría de los colaboradores perciben que las capacitaciones están alineadas con sus necesidades, mientras que una pequeña representación muestra insatisfacción, por lo que se percibe áreas de mejora, específicamente para quienes mencionan que las formaciones no están alineadas con sus necesidades laborales.

De los datos obtenidos se puede inferir, en resaltar la importancia de analizar las razones detrás de la insatisfacción del grupo de colaboradores que indican que la capacitación no se ajusta a sus expectativas, ya que esta percepción negativa puede impactar en el desempeño y el nivel de compromiso de estos con la empresa. Por lo tanto, se debe abordar esta situación por medio de la implementación de procesos de retroalimentación que permitan adaptar los programas de formación a las distintas realidades y requerimientos de los empleados, y también dar acompañamiento por parte de un supervisor o jefe inmediato que le permita al colaborador sentirse seguro en el proceso de aprendizaje y evacuar dudas de manera personalizada.

**Figura 8**

*Pregunta n.º7 cuestionario*



Fuente: Elaboración propia (2025).

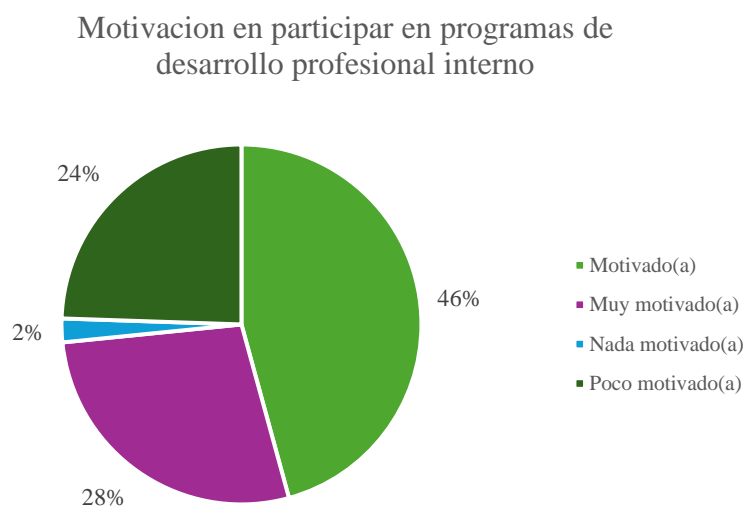
De los resultados sobre si las capacitaciones contribuían con el crecimiento profesional, se obtiene, y según se aprecian en la figura 7, que un 65% de las personas encuestadas indican que sí están totalmente de acuerdo con la afirmación, un 32% que en ocasiones y un 3% indica que rara vez perciben la formación como un factor que contribuya con el desarrollo dentro de la empresa.

De acuerdo con los resultados, se infiere que una parte importante de los colaboradores percibe las capacitaciones de manera positiva y de valor para su formación profesional, sin embargo, una pequeña parte muestra un desacuerdo con la afirmación, lo que puede generar un malestar entre los trabajadores y reflejarse en las operaciones diarias de los restaurantes. La percepción de que la capacitación no contribuye al crecimiento profesional podría estar relacionada con la falta de una estructura clara en los programas de formación, los programas, al estar aun en la fase de implementación de mejoras, pueden generar

inseguridad entre los colaboradores. Esta inseguridad se traduce en una disminución en la motivación y compromiso, lo que, a su vez, impacta en la retención de talento y en la calidad del servicio que se da en los restaurantes, afectando directamente la imagen de la empresa y su competitividad en el mercado.

### Figura 9

*Pregunta n.º8 cuestionario*



Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo con los datos obtenidos sobre si se siente motivado para participar en los programas de desarrollo profesional que brinda la empresa, el 46% de los encuestados indica que se siente motivado, seguido de un 28% quienes se sienten muy motivados, 24% poco motivados y un 2% que no siente motivación alguna en asistir a las formaciones de la empresa.

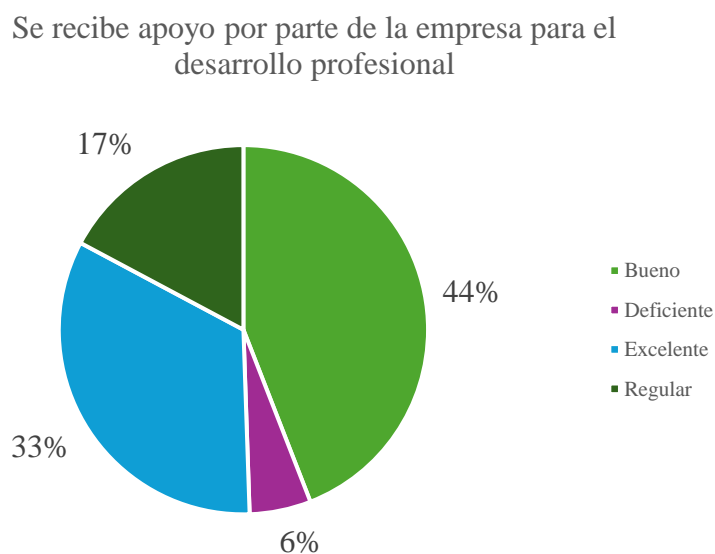
Según lo anterior, se puede determinar que existe una motivación en un grupo importante de los colaboradores por participar en los programas de formación de la empresa, sin embargo, se presenta un porcentaje grande de quienes se sienten poco motivados y del

todo nada motivados; estos resultados se pueden percibir como futuras salidas de la empresa. Al existir colaboradores con baja motivación, esta puede influir en el ambiente laboral y el desempeño de las funciones y generar estrés, malestar y disconformidad entre los equipos de trabajo.

Los datos obtenidos evidencian la necesidad de fortalecer los programas de formación, no solo en el contenido, sino también en la capacidad de generar un impacto positivo en la motivación de los colaboradores. La falta de motivación puede relacionarse con factores como la percepción de que los programas de capacitación no aportan un valor al desarrollo profesional de los colaboradores. La ausencia de incentivos y la falta de reconocimiento por participación son factores que pueden influir en el desinterés que muestran los colaboradores hacia estos programas.

### Figura 10

*Pregunta n.º10 cuestionario*



Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados obtenidos sobre la percepción de si se recibe apoyo por parte de la empresa para el desarrollo profesional: 44% de los encuestados indica que el apoyo recibido es bueno, un 33% excelente, un 17% como regular y un 6% como deficiente. La mayoría de los colaboradores se siente satisfechos con el respaldo que brinda la empresa en su desarrollo profesional. Además, este nivel de satisfacción sugiere que la empresa ha implementado programas de formación que cumplen con las expectativas de la mayoría de los encuestados.

De acuerdo con lo anterior, se puede determinar que la empresa ofrece un respaldo importante al desarrollo profesional de sus empleados, lo que se refleja en la satisfacción general de la mayoría de los colaboradores. Sin embargo, existen áreas de mejora para cambiar la percepción de aquellos colaboradores que calificaron el apoyo como deficiente, ya que esta percepción puede estar asociada a factores como la falta de recursos, comunicación deficiente sobre las oportunidades de desarrollo y la falta de seguimiento en los programas de formación.

Es importante que Quiznos enfoque los esfuerzos de la estrategia de retención de personal, en identificar las causas específicas de la insatisfacción que puedan estar contribuyendo a la rotación de colaboradores. Al comprender los factores que generan desmotivación o falta de compromiso laboral, la empresa podrá implementar medidas correctivas, no solo para mejorar la satisfacción laboral, sino también para fortalecer la conexión de los colaboradores a largo plazo.

## Figura 11

*Pregunta n.º 11 cuestionario*



Fuente: Elaboración propia (2025).

De acuerdo con los datos que se obtienen y según se aprecia en la figura, el 59% de las personas colaboradoras encuestadas indican que se sienten satisfechos con las oportunidades de crecimiento que brinda Quiznos para sus trabajadores, un 26% indica que están muy satisfechos, un 12% indica insatisfacción con las oportunidades y un 3% muy insatisfecho. Estos datos muestran que la mayor parte de los trabajadores perciben positivamente las oportunidades; sin embargo, también se muestran empleados que no están completamente satisfechos.

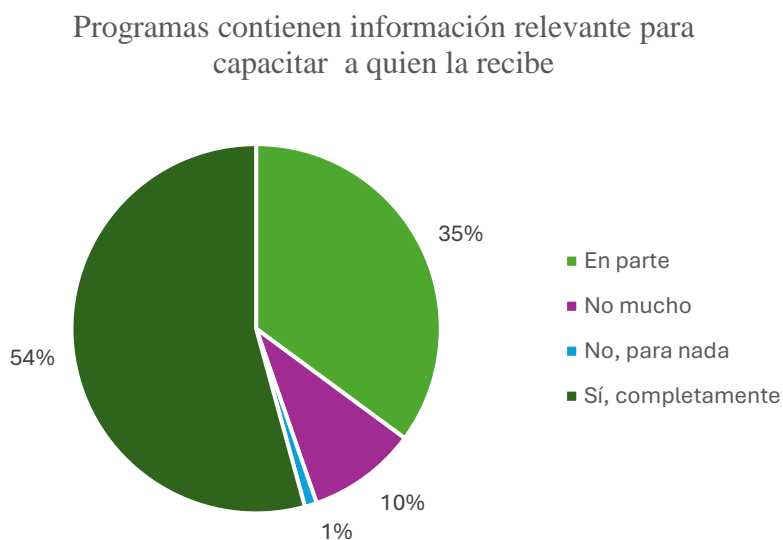
De lo anterior, se puede inferir que la mayoría de los colaboradores valora las oportunidades de crecimiento en Quiznos y esto se puede percibir con mejoras en el desempeño de las funciones diarias dentro de los restaurantes; por consecuencia, se percibe un alto grado de satisfacción con las formaciones recibidas. No obstante, existe un porcentaje

relevante del personal que indica estar insatisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece Quiznos, lo que representa un área de mejora para la empresa y su estrategia de retención de personal. Generar un plan de desarrollo interno y darlo a conocer desde el día uno a cada colaborador, puede influir en crear un ambiente de motivación y superación profesional dentro de la organización. También dar a conocer promociones internas constantemente y evitar contrataciones externas pueden cambiar la visión del personal insatisfecho con las oportunidades de crecimiento actuales que brinda la empresa.

**Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas operativas de los restaurantes. Variable dos: Participación en programas.**

**Figura 12**

*Pregunta n.º9 cuestionario*



Fuente: Elaboración propia (2025).

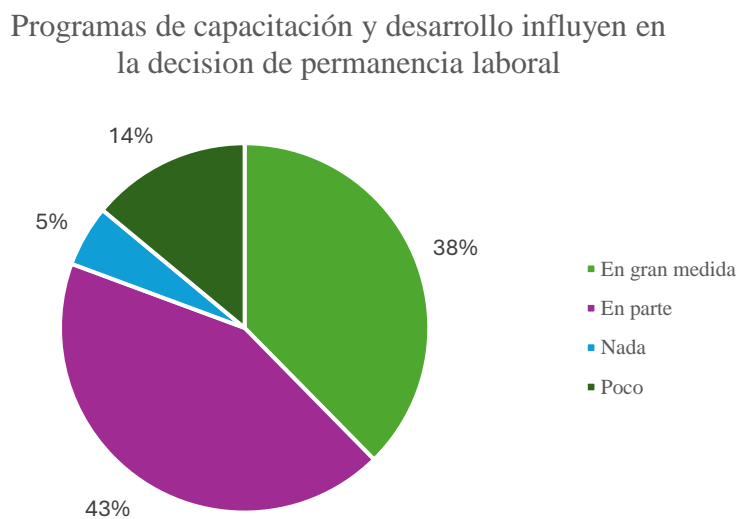
Los datos obtenidos sobre el contenido de la información de los programas de capacitación revelan que un 54% de las personas colaboradoras encuestadas perciben que el

contenido de los programas es relevante y funcional para quien la recibe, un 35% indica que, en parte, 10% no mucho y 1% que la información no es relevante para formar a quien la recibe.

Por lo tanto, una significativa parte de los colaboradores percibe el contenido como relevante; esta percepción proporciona herramientas aplicables en las áreas de trabajo, generando mayor interés y motivación para involucrarse en las formaciones. Por otro lado, se muestra áreas de mejora, especialmente en aquellos que consideran que los programas no son lo suficientemente funcionales para quienes los reciben o se adecuan a la formación profesional requerida, ya que estos pueden ver los programas como pérdida de tiempo, reduciendo su disposición en participar en futuras capacitaciones, afectando la efectividad y generando una desconexión con la empresa y, por consiguiente, la desvinculación laboral.

### Figura 13

*Pregunta n.º12 cuestionario*



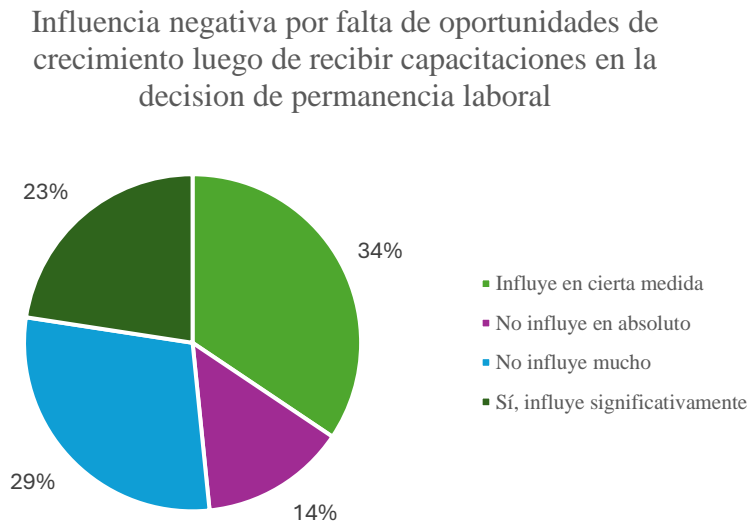
Fuente: elaboración propia (2025)

De acuerdo con los datos obtenidos de los colaboradores encuestados sobre la influencia que tienen los programas de desarrollo y capacitación en la decisión de permanencia en la empresa, un 43% indica que en parte se percibe que los programas influyen en la continuidad dentro de la organización, 38% en gran medida, 14% indica que poco y un 5% afirma no sentirse influenciado por las formaciones que brinda Quiznos como factor decisivo de la relación laboral.

De lo anterior, se puede inferir que la mayoría reconoce que existe una influencia positiva de los programas de capacitación y desarrollo implementados por la empresa sobre la decisión de permanencia en esta, respaldando que la participación en las formaciones es relevante para los colaboradores. Sin embargo, existe un porcentaje significativo de colaboradores que no percibe una relación entre los programas de formación y la continuidad dentro de la empresa, por lo que se puede deducir que algunos empleados valoran otros aspectos más importantes de la experiencia laboral, como el ambiente laboral o los beneficios y compensaciones.

**Figura 14**

*Pregunta n.º13 cuestionario*



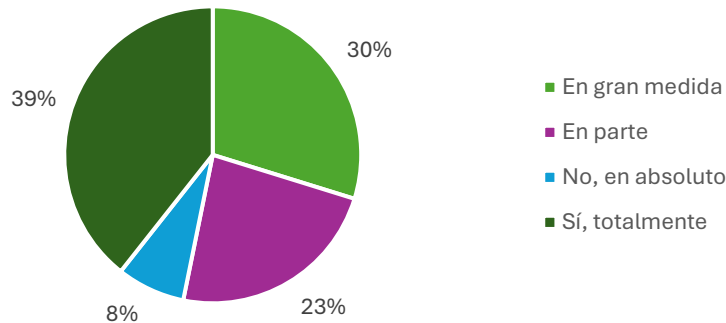
Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo con la figura 14, se obtienen datos sobre la influencia negativa que ejerce la falta de oportunidades de crecimiento en los colaboradores luego de que estos hayan recibido capacitaciones por parte de la empresa en la decisión de permanencia. Un 34% de los encuestados indica que influye en cierta medida, un 29% menciona que no influye mucho, un 23% afirma sí sentirse influenciado y un 14% no se siente influenciado en absoluto. De los resultados se puede inferir que las capacitaciones son un recurso valioso para el desarrollo de talento dentro de la empresa; sin embargo, la falta de oportunidades de crecimiento puede afectar la permanencia de una parte importante de los colaboradores.

## Figura 15

Pregunta n.º14 cuestionario

Se reconoce la participación en los programas como factor clave en el crecimiento dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia (2025).

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre la percepción de los colaboradores encuestados sobre la afirmación, *se reconoce la participación en los programas de como factor clave en el crecimiento dentro de la organización* y, según se aprecia en la figura 14, 39% de los encuestados indican percibir totalmente el reconocimiento por la participación, 30% de la muestra indican en gran medida identificar una apreciación, 23% de la muestra indican que en parte y 8% de la muestra no percibe que se reconozca la participación en las formaciones como factor clave de crecimiento profesional dentro de la organización.

De lo anterior, se puede deducir que una mayoría de los colaboradores reconocen algún nivel de valoración por su participación en los programas de capacitación y desarrollo, lo que refuerza las acciones de la empresa por trabajar de la mano con la formación de su talento humano mediante la implementación de estrategias alineadas con las necesidades del personal y los objetivos organizacionales. Sin embargo, se debe considerar la parte de los

colaboradores que no perciba este reconocimiento, lo que se puede interpretar como una necesidad de fortalecer la comunicación y los mecanismos de motivación relacionados con el aprendizaje.

**Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas operativas de los restaurantes. Variable tres: Índices de retención de personal.**

**Tabla 18**

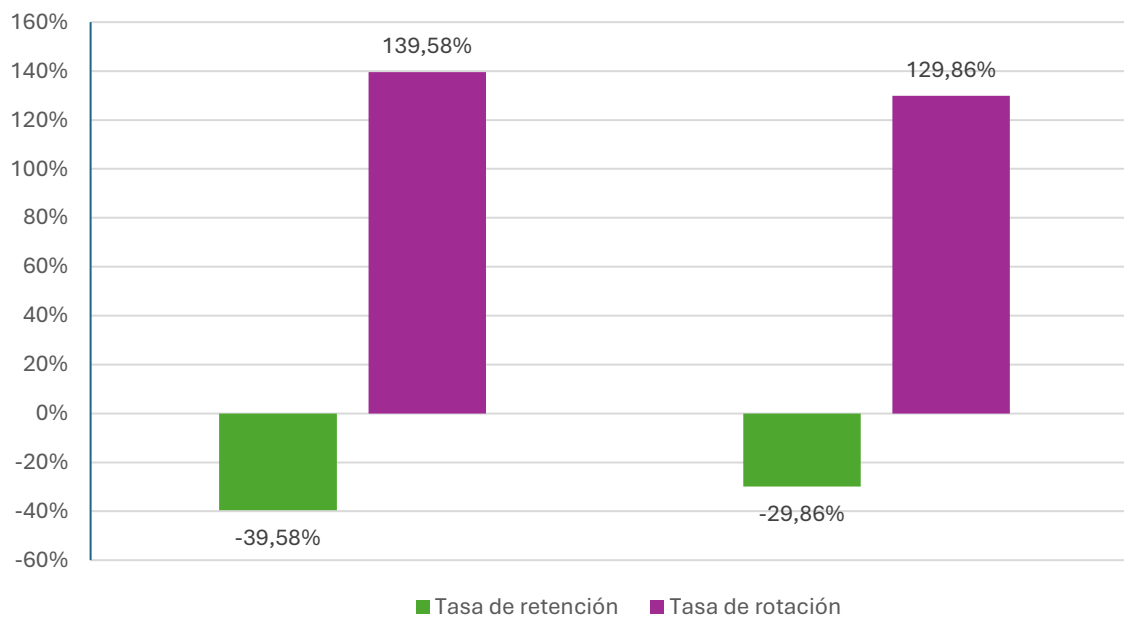
*Registro de datos*

Período	Egresos	Ingresos	Promedio de empleados	Tasa de rotación (%)	Tasa de retención
julio 2023 - abril 2024	201	169	144	139,58%	-39,58%
mayo 2024 - febrero 2025	187	150	144	129,86%	-29,86%

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura16**

*Rotación - Retención*



Fuente: Elaboración (2025)

De acuerdo con los datos suministrados por el Departamento de Recursos Humanos, se obtiene información relevante sobre los egresos e ingresos. En el periodo de julio de 2023 a abril 2024, previo a la implementación del programa de capacitación, los egresos son mayores a los ingresos, lo que se puede deducir como una posible problemática en la retención del personal de la empresa. Por otro lado, en el periodo que comprende de mayo del 2024 a febrero del 2025, los egresos disminuyen a 187 y los ingresos a 150. A pesar de reflejarse una leve disminución entre ambas variables, la tasa de rotación es alta y sugiere que la empresa experimentó pérdidas significativas de talento humano, lo que genera una serie de costos adicionales relacionados con reclutamiento, formación e integración de nuevos colaboradores, sin reflejar un retorno.

Además, a pesar de que la empresa ha logrado integrar el programa de capacitación y desarrollo y de acuerdo con los datos indicados, los colaboradores no perciben la formación recibida como factor determinante para mantener la relación laboral, lo que sugiere que, a pesar de los esfuerzos e inversión de la organización, no ha logrado generar un alto grado de apreciación por parte de los trabajadores hacia las estrategias de formación y de retención de talento.

La razón de que los colaboradores no perciban la capacitación como un factor determinante para mantener su relación laboral, resalta una necesidad de realizar cambios en el enfoque que se utiliza en la gestión de talento dentro de la empresa. Mediante programas que fomenten el crecimiento profesional, la satisfacción laboral y el reconocimiento profesional, se podrá percibir mejoras en los índices de retención.

## Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

A continuación, se presenta el resultado de la aplicación de los instrumentos para medir las variables y unidades de estudio, así como del análisis de los datos de resultados, se presentan las principales conclusiones fundamentadas en los objetivos específicos de la investigación:

Objetivo: Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo implementados en Quiznos, en términos de mejora de habilidades y satisfacción laboral, durante el I cuatrimestre del 2025.

Los programas de capacitación y desarrollo implementados en los restaurantes Quiznos, han demostrado ser eficaces en la mejora de habilidades fundamentales de los colaboradores. A través de las capacitaciones, se logra que los trabajadores obtengan habilidades prácticas y técnicas que les faciliten desempeñar sus tareas de manera eficiente y segura, garantizando que se cumpla con los pilares de la empresa, que son, satisfacer las necesidades de los clientes. Particularmente, la capacitación que se recibe al ingresar una persona nueva es percibida positivamente, ya que esta les proporciona herramientas clave para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, una parte de los colaboradores señala que aspectos de la capacitación, como la falta de seguimiento o el contenido de los programas, podrían mejorarse para maximizar su aplicación diariamente.

Por otro lado, la satisfacción laboral ha mejorado dentro de la empresa, los colaboradores que han participado en los programas manifiestan un alto grado de satisfacción con las funciones laborales, destacando el sentido de crecimiento profesional experimentado debido a la participación en los programas. La oportunidad de aprender nuevas habilidades les permite sentirse valorados y preparados para asumir nuevas responsabilidades dentro de

la empresa. Sin embargo, existe una parte importante de colaboradores que no perciben los programas de formación de la misma manera, resaltando que consideran que el contenido de los cursos recibidos no está alineado con sus expectativas, y que la implementación de los nuevos conocimientos no es relevante en el desempeño de las tareas diarias. Esto sugiere que, a pesar del buen recibimiento que tiene la implementación de los programas, hay un espacio para mejorarlos y alinearlos con las necesidades específicas de los empleados y la empresa.

Para concluir con este objetivo, los programas de capacitación y desarrollo implementados en los restaurantes Quiznos han demostrado ser efectivos en términos de mejora de habilidades y satisfacción laboral; sin embargo, presentan áreas de mejora que pueden optimizarse, como la adecuación de los contenidos de los cursos de los diferentes niveles, la metodología de enseñanza y asegurar que se dé un seguimiento posterior a la capacitación.

Objetivo: Determinar la relación entre la participación en programas de capacitación y desarrollo y la tasa de retención de los colaboradores en los restaurantes Quiznos, durante el I cuatrimestre del 2025.

Existe una relación positiva entre la participación en los programas de capacitación y desarrollo y la tasa de retención de los colaboradores de los restaurantes Quiznos. Los datos obtenidos muestran que los empleados con participación en los programas generan una relación laboral permanente en comparación con aquellos que hayan participado o recibido una capacitación correctamente. Esto se debe a que las personas asistentes a las capacitaciones, perciben que la empresa invierte en el desarrollo profesional de su talento humano, lo que aumenta el compromiso y la lealtad de estos a la empresa. El hecho de que los programas estén vinculados directamente con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, refuerza la conexión emocional y profesional de los trabajadores.

Además, la capacitación no solo mejora las habilidades operativas de los colaboradores, también influye directamente en la motivación de estos. Al sentirse altamente preparados para el desempeño de las funciones, los empleados muestran un mayor interés en mantener la relación laboral con la empresa, especialmente en los nuevos ingresos, que muchas veces es el primer trabajo que tienen y no cuentan con los conocimientos necesarios, a diferencia del personal antiguo. Esto se refleja en la reducción de la rotación del personal, especialmente en aquellos que completaron los módulos de formación avanzados. Por otra parte, la empresa ha logrado fomentar un entorno de desarrollo continuo, lo que genera un efecto positivo en la permanencia de los colaboradores a largo plazo.

No obstante, algunos colaboradores que no participaron activamente en los programas o quienes tienen la percepción de que las capacitaciones no cumplen con sus expectativas muestran desinterés y, en algunos casos, consideran que no existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, por lo que buscan mejores oportunidades fuera de la organización. Esto resalta la importancia de no solo implementar programas de capacitación y desarrollo, sino asegurar que sean relevantes y de valor para todos los colaboradores.

Para concluir, los programas de capacitación y desarrollo son fundamentales para mejorar las habilidades de los colaboradores y, en consecuencia, la tasa de retención en Quiznos. Los trabajadores, al sentirse más preparados y valorados por la empresa, experimentan un mayor compromiso y sentido de pertenencia.

Objetivo: Comparar índices de retención de personal en Quiznos antes y después de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo para conocer su efectividad y la relación entre ambas variables.

Los índices de retención de personal en Quiznos antes de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo no son exactos, ya que se obtiene información por medio de la entrevista realizada al departamento de recursos humanos, en lo que se analiza las personas activas al periodo evaluado contra las salidas voluntarias del registro de renuncias que tiene la empresa. En la empresa, previo al inicio de los programas, la rotación de personal era alta, reflejando una deficiencia en la estructura de las formaciones. Sin embargo, posterior a la implementación de los programas, en el primer cuatrimestre del 2025, los índices de retención muestran una mejora, especialmente en aquellos empleados que participaron en los cursos y actividades de formación. Esto sugiere que la capacitación no solo mejora las habilidades técnicas de los colaboradores, sino que también tiene un impacto positivo en el compromiso y deseo de permanencia en la empresa.

Los programas de capacitación han creado una cultura empresarial sólida, donde los trabajadores perciben que su crecimiento y desarrollo son parte de las prioridades de la empresa. Además, esto genera un entorno más estimulante y positivo para quienes buscan una estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento interno.

Por otro lado, es importante resaltar que la retención de personal se puede ver influenciada por otros factores externos, como las condiciones laborales, expectativas salariales y jornadas laborales. A pesar de que los programas de capacitación han tenido un impacto positivo en los índices de retención en el tiempo evaluado, estos deben complementarse con otros esfuerzos por parte de la empresa, como una cultura de seguimiento y apoyo continuo para los empleados.

### **Recomendaciones**

De acuerdo con la investigación aplicada en Quiznos, se presentan las siguientes recomendaciones con base en los objetivos:

Objetivo: Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo implementados en Quiznos, en términos de mejora de habilidades y satisfacción laboral, durante el I cuatrimestre del 2025.

Para garantizar la eficiencia de los programas, se recomienda realizar un diagnóstico del contenido de cada uno de los cursos de los programas de capacitación que se emplean actualmente en la empresa y adaptarlos a las competencias requeridas de cada puesto de trabajo, para que respondan de manera efectiva a las necesidades específicas de los colaboradores y de la empresa.

Implementar un sistema de seguimiento y medición que permita evaluar las mejoras en las habilidades de los colaboradores y el impacto en las operaciones de los restaurantes. Este sistema puede utilizar herramientas para recolectar información, como encuestas de autoevaluación, pruebas de conocimientos y evaluaciones de desempeño aplicadas por supervisores. Se recomienda no solamente realizar las evaluaciones, sino también dar el seguimiento y *coaching* a cada colaborador evaluado, para que estos conozcan sus áreas de mejora y puedan trabajar en ellas de manera estructurada. Este seguimiento contribuirá a maximizar los beneficios de la capacitación y garantizar que los conocimientos adquiridos sean funcionales en las áreas operativas de los restaurantes.

También es importante fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro de la empresa, que incentive a todos los colaboradores a participar en los programas de desarrollo y poder optar **por** otras vacantes dentro de la misma organización. Para ello, se recomienda reconocer el esfuerzo y mejora de habilidades, mediante una ceremonia de certificación que respalde el aprendizaje y de esta forma fortalecer la motivación de los colaboradores.

Objetivo: Determinar la relación entre la participación en programas de capacitación y desarrollo y la tasa de retención de los colaboradores en los restaurantes Quiznos, durante el I cuatrimestre del 2025.

Para fortalecer la relación entre la participación en los programas de capacitación y la tasa de retención, se recomienda reestructurar las formaciones que se imparten en la empresa y adecuarlas a las necesidades de los colaboradores. Es importante que el desarrollo de talento interno no sea un proceso generalizado, sino que responda a los requerimientos específicos de cada puesto de trabajo, así como dar el debido acompañamiento y seguimiento en el proceso de formación de cada empleado, ya sea por parte del gerente de restaurante o el supervisor de área.

Además, se recomienda incentivar el sentido de permanencia entre todo el personal de la empresa, mediante dinámicas de integración con los equipos de trabajo para fortalecer el compañerismo de los nuevos colaboradores y que les permita adaptarse a la cultura organizacional con facilidad y evitar que estos renuncien debido a la falta de adaptación al entorno laboral. Una formación eficiente dentro del restaurante, apoyada por las capacitaciones de la empresa, puede generar cambios considerables en la retención actual de la empresa, mejorando la experiencia de los empleados y generando un ambiente de crecimiento profesional.

Por último, se recomienda establecer un periodo anual de evaluación entre la relación de los programas de capacitación y la retención del personal mediante el uso de métricas como las tasas de rotación entre personas capacitadas y no capacitadas, nivel de satisfacción laboral y desempeño antes y después de las participaciones en los programas. También, investigar casos de éxito en otras empresas de la industria, con el fin de mejorar las prácticas

y aplicar soluciones innovadoras que puedan optimizar los procesos de capacitación y desarrollo en Quiznos.

Objetivo: Comparar índices de retención de personal en Quiznos antes y después de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo para conocer su efectividad y la relación entre ambas variables.

Para lograr comparar los índices de retención de personal antes y después de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo, se recomienda modificar el sistema de registro de datos históricos sobre rotación y retención de personal de la empresa. Este sistema debe permitir realizar evaluaciones más objetivas y precisas sobre el impacto de las estrategias implementadas, que incluyan detalles sobre el tiempo de permanencia de los colaboradores, asistencia a los programas y cualquier otra variable que pueda influir en la decisión de permanencia laboral de los empleados.

También se recomienda implementar una herramienta de análisis de datos que permita realizar comparaciones más detalladas entre los índices de retención y rotación, identificando tendencias y patrones en los restaurantes con mayores y menores tasas de retención. Esto proporcionará una visión amplia sobre cómo los programas de capacitación influyen en la permanencia del personal y permitirá a los gerentes de cada punto ajustar sus enfoques según las necesidades específicas de cada restaurante, con lo que se optimizarán los esfuerzos para reducir la rotación y mejorar la retención.

## Capítulo VI. Propuesta

### **Descripción**

La presente propuesta se expone como diseño estratégico para la mejora de los programas de capacitación de personal de los restaurantes de la empresa Quiznos de Costa Rica, como resultado de un proceso investigativo.

Esta propuesta va dirigida al personal operativo y líderes de restaurante de Quiznos.

### **Objetivo**

Actualizar contenido de los programas de capacitación y desarrollo de la empresa Quiznos, mediante el análisis de las necesidades de los puestos de trabajo para alinearlos con el desarrollo profesional y la retención de personal.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las necesidades de formación interna, mediante un análisis de competencias por puestos.
- Diseñar estrategia para la actualización de contenido de los programas de capacitación, mediante la incorporación de metodologías dinámicas.
- Evaluar el impacto de la actualización de los programas de capacitación mediante el uso de una herramienta que permita conocer su percepción sobre la formación recibida.

### **Alcance**

El alcance de la presente propuesta pretende reforzar la estrategia de capacitación y desarrollo y la retención de los colaboradores de Quiznos.

### **Recursos requeridos**

Para la ejecución de la propuesta se requiere disponer de los siguientes recursos:

Humanos:

- Departamento de Recursos Humanos
- Personal gerencial y supervisores
- Colaboradores regulares

Materiales:

- Manuales, presentaciones y guías de formación
- Cuestionarios y encuestas para evaluar
- Material de oficina
- Instalaciones (sala de capacitación, restaurantes, oficina)

## **Plan de acción**

### ***Identificación de necesidades***

Para el proceso de identificación de necesidades es necesario utilizar herramientas e instrumentos para obtener la información necesaria para el desarrollo de la propuesta. Para garantizar que los programas sean efectivos y estén alineados con las necesidades del puesto, se implementan las siguientes acciones:

- Aplicar entrevistas y cuestionarios a colaboradores y supervisores que permitan identificar las diferencias de conocimiento.
- Realizar visitas a los distintos restaurantes de Quiznos para realizar observación de desempeño de los colaboradores.
- Análisis de descripción de puestos, requerimientos operativos y contenidos de los cursos que se imparten actualmente.
- Evaluación de indicadores de desempeño y rotación de personal.

### ***Diseño y actualización de contenidos***

A partir del análisis efectuado, se realizan ajustes a los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, a través de estrategias innovadoras que se adecuen a las necesidades de los colaboradores.

- Implementar metodologías de aprendizaje que permitan el desarrollo de habilidades (simulaciones, juegos de rol).
- Actualizar material de la plataforma digital para capacitaciones, incorporar contenido interactivo que facilite la comprensión.
- Alinear contenido de los cursos con las oportunidades de formación detectadas dentro de la empresa.
- Incorporar módulos de capacitación específicos para líderes de equipos de trabajo, con el objetivo de que estos obtengan información relevante sobre comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

### ***Evaluación del impacto de la capacitación***

Para evaluar la eficiencia de los programas de capacitación actualizados, se realizarán las siguientes actividades, las cuales permitirán conocer los resultados de las modificaciones implementadas:

- Aplicar encuesta de satisfacción después de capacitación.
- Medir el desempeño de los colaboradores antes y después de la participación en los programas de capacitación.

- Comparar la tasa de retención de personal antes y después de la implementación del nuevo programa y determinar si existe una relación entre la relación de permanencia de los colaboradores, post actualización.
- Realizar entrevistas estructuradas que permitan conocer la percepción de los colaboradores y supervisores.

### ***Resultados esperados***

Para evaluar la efectividad de las actualizaciones en los programas de capacitación y desarrollo de Quiznos, se establecen los siguientes indicadores de éxito:

1. Reducción en la tasa de rotación de personal en el primer semestre del año.
2. Aumento del nivel de satisfacción de los colaboradores con la capacitación recibida.
3. Mejora en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores capacitados.
4. Mayor asistencia voluntaria en el programa de desarrollo del plan de carrera interno de la empresa.

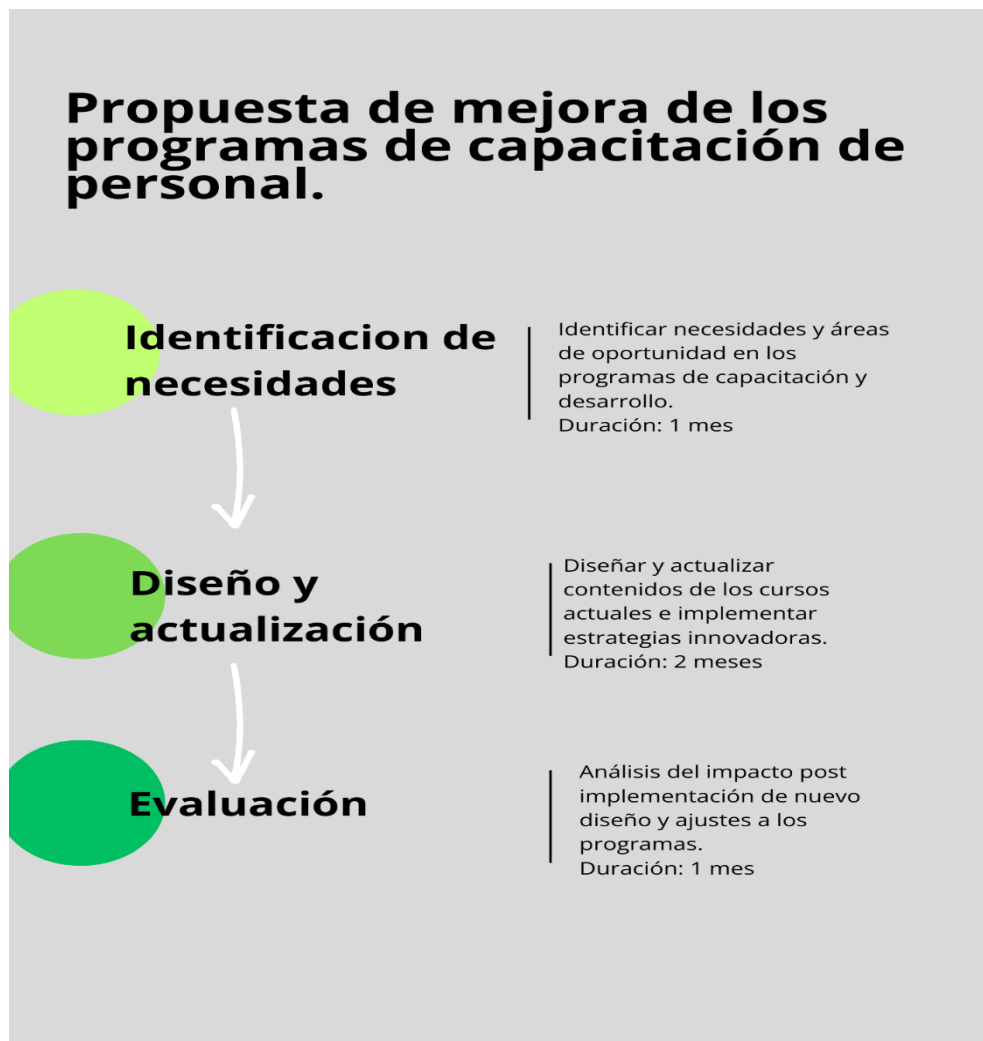
### **Consideraciones generales**

- La propuesta debe implementarse de manera gradual, con un seguimiento continuo para asegurar la efectividad de las estrategias propuestas en este documento.
- Es necesario garantizar la participación de personal gerencial y de supervisores, ya que esto será fundamental para llevar un control y seguimiento de la correcta implementación de la propuesta y, por consiguiente, asegurar obtener los resultados esperados.

- Los recursos didácticos deben ser adecuados para facilitar la comprensión y experiencia de aprendizaje de las personas colaboradoras de la empresa, y ajustarse a las necesidades detectadas internamente.
- Queda a decisión de la empresa Quiznos definir el momento idóneo para aplicar la presente propuesta y, en caso de ser necesario, realizar las modificaciones que estimen pertinentes.

**Figura 17**

*Propuesta de mejora*



Fuente: Elaboración propia (2025).

## Referencias

- Arrieta, Y., Muñoz, A., & Sevilla, M. (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019( tesis Licenciatura, Universidad Tecnica Nacional)*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13077/647>
- Azuero, A. (Diciembre de 2019). *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Barrantes, A., Castillo , M., & Rojas, L. (2021). *Factotes que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermudez S.A.,para el periodo 2020-2021(Tesis Licenciatura en Gestion en Recursos Humanos, Universidad Nacional)*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11056/21875>
- Bermudez , J., Castillo, B., & Rodriguez, J. (2020). *Mejoramiento de la curva de aprendizaje en los operarios de producción de la empresa Yara Costa Rica, mediante una propuesta de mediación pedagógica basada en el aprendizaje por competencias durante el 2020*. Universidad Recnica Nacional (tesis Licenciatura en Mediacion Pedagogica). Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13077/466>
- Chacon, K. (2020). *Propuesta de diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal del departamento de programacion y control de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L durante el periodo 2019-2020. Trabajo final de graduación, modalidad proyecto para optar por el grado de Licenciatura en. Universidad Tecnica Nacional*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13077/633>
- Chiavenato , I. (2019). *Gestion del talento humano (4ta ed)*. Mexico: McGraw-Hill.

- Denzin, N. K., & S. Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Garzon, A., & Peñalver, A. (2021). Liderazgo en salud, motivación e inteligencia emocional. *ECIMED*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2021/ifd2134k.pdf>
- Hernandez, C., & Martinez, M. (2021). *Estrategias de formación y retención en la industria hotelera en México ( Tesis grado academico Licenciatura, Universidad Autonoma de Mexico)*. Tesiunam.
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Marchena, C., & Robles, K. (2021). *Análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020. (Trabajo final de graduacion Licenciatura, Universidad Tecnica Nacional)*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13077/574>
- Martinez, O. (2021). Capacitación para el desarrollo: Aspectos teóricos y una aproximación a México. *Opuntia brava*, 8.
- Mora, V., & Garita, H. (2022). *Análisis del proceso de gestión en el departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020 (Tesis Licenciatura)*. Universidad Tecnica Nacional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13077/698>
- Moreno Murillo, V. H. (2024). *Análisis de la capacitación de personal en los restaurantes del norte de Guayaquil (Tesis de Licenciatura, Universidad Politecnica Salesiana)*. dspace. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/27606>

- Parra, K., Arce, K., & Montano, M. (2021). *PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA SIGMA ALIMENTOS S.A. UBICADA EN LA REGIÓN HUETAR ATLÁNTICA, PARA EL FORTALECIMIENTO, LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO*. (Tesis de Licenciatura de Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Nacional). Obtenido de <http://hdl.handle.net/11056/21549>
- Picado, L. (2020). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional (Tesis Licenciatura en Administración de empresas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua)*.
- Ramirez, W. (10 de 05 de 2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Rodriguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. *Revista Espacios*. Obtenido de <http://w.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
- Sancho, K. (2021). *Identificación y validación de factores motivacionales que promueven la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles. (Tesis Maestría en Psicología, Universidad de Costa Rica)*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10669/85344.3>
- Smith, J., & Johnson, E. (2020). *Impacto del desarrollo profesional en la retención de empleados en el Reino Unido (Tesis Maestría, Universidad de Oxford)*. Repositorio.
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de <https://en.wikipedia.org/wiki/Quiznos>



## Apéndices

### Apéndice 1. Entrevista

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Buenos días, estimada, mi nombre es Dariana Gonzalez Jimenez, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas. Actualmente me encuentro cursando la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos y en proceso de desarrollo de tesis, investigando sobre el tema: Impacto de los programas de Capacitación y Desarrollo en la retención de los colaboradores de los restaurantes Quiznos Costa Rica al I cuatrimestre del 2025.

Le agradezco responder las siguientes preguntas sobre la empresa, le hago saber que toda la información contenida en esta entrevista se utilizara únicamente para efectos de la investigación.

Iniciamos:

1. Cuáles son los principales factores que, desde su percepción afectan la retención de personal en la empresa.
2. ¿Desde hace cuánto tiempo se implementó los programas de capacitación y desarrollo?
3. ¿Considera que la implementación de un programa de capacitación ha influenciado en la permanencia de los colaboradores?
4. ¿Considera que los programas de capacitación y desarrollo han sido eficientes en la reducción de rotación de personal?
5. ¿Como se estructuran los programas? ¿Y quién los imparte?

6. ¿Mencione cuáles han sido los principales beneficios observados en los colaboradores que participaron en el programa?
7. ¿Ha observado cambios en la tasa de rotación y retención, luego de la implementación de los programas? (resultado numérico)
8. ¿Qué mejoras considera necesarias aplicar a los programas para maximizar el impacto de estos en la retención de personal?
9. ¿Hay planes a futuro para fortalecer los programas como parte de una estrategia de retención de personal?
10. ¿Cuáles eran los principales motivos de renuncias antes de la implementación del programa de capacitación?
11. ¿Cuál era la tasa de rotación y retención de personal antes de la implementación de los programas de capacitación y desarrollo? (resultado numérico)
12. ¿Qué recomendaciones daría para continuar reduciendo la tasa de rotación en la empresa?

## Apéndice 2. Cuestionario

Buenas tardes, estimados, estoy trabajando en una investigación para elaborar una tesis profesional de la Universidad Internacional de las Américas, les pido su ayuda para contestar las siguientes preguntas.

Responda el cuestionario con la mayor honestidad posibles, son opciones de selección, no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestar.

De antemano agradezco su colaboración en esta investigación. Toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial y exclusivamente para fines académicos.

Su participación es complementemente voluntaria y puede finalizarla en el momento que lo decida. En ninguna parte del cuestionario de indicar nombre o restaurante para el que labora.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en Quiznos?
  - a. Menos de 3 meses
  - b. Entre 3 a 9 meses
  - c. Entre 9 meses a 1 año
  - d. Mas de 1 año
  
2. ¿Cuál es su puesto actualmente?
  - a. Colaborador(a) regular
  - b. Entrenador
  - c. Asistente de restaurante
  - d. Gerente de restaurante
  
3. ¿Considera que la capacitación inicial dentro del restaurante fue suficiente para desempeñar sus funciones de manera efectiva?
  - a. Si, totalmente
  - b. En parte
  - c. No fue suficiente
  - d. No recibí capacitación inicial
  
4. ¿Recibió coaching de un supervisor dentro del proceso de capacitación inicial en el restaurante?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre

- c. Algunas veces
  - d. Nunca
5. ¿Con que frecuencia recibe capacitación continua sobre su puesto de trabajo?
- a. Muy frecuente
  - b. Frecuente
  - c. Ocasional
  - d. Nunca
6. ¿Considera que las capacitaciones están alineadas con sus necesidades laborales?
- a. Si, totalmente
  - b. A menudo
  - c. Rara vez
  - d. Nunca
7. ¿Considera que las capacitaciones han contribuido con su crecimiento profesional?
- a. Si, mucho
  - b. En parte
  - c. Poco
  - d. No, para nada
8. ¿Se siente motivado a participar en el programa de desarrollo profesional interno que ofrece la empresa?
- a. Muy motivado
  - b. Motivado
  - c. Poco motivado
  - d. Nada motivado
9. ¿Como califica el apoyo recibido por parte de la empresa para su desarrollo profesional?
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Deficiente
10. ¿Cómo clasificaría su nivel de satisfacción con las oportunidades de crecimiento que ofrece Quiznos?
- a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Insatisfecho
  - d. Muy insatisfecho

11. ¿Considera que los programas de capacitación contienen suficiente información como para preparar a quienes las reciben a asumir mayores responsabilidades dentro de la empresa?
  - a. Sí, completamente
  - b. En parte
  - c. No, mucho
  - d. No, para nada
  
12. ¿En qué medida los programas de capacitación y desarrollo han influido en su decisión de permanecer en la empresa?
  - a. Sí, en gran medida
  - b. En parte
  - c. Poco
  - d. Nada
  
13. ¿Considera que la ausencia de oportunidad de crecimiento profesional tras recibir capacitación influye negativamente en la motivación de permanecer en Quiznos?
  - a. Sí, influye mucho
  - b. Influye en cierta medida
  - c. No Influye mucho
  - d. No influye en absoluto
  
14. ¿Considera que la empresa reconoce la participación en los programas de capacitación como un factor clave para el crecimiento dentro de la organización?
  - a. Sí, totalmente
  - b. En gran medida
  - c. En parte
  - d. No, en absoluto