

Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto  
en la productividad y el clima laboral

---

Número Publicado el 05 de julio de 2018

DOI: 10.23857/dc.v4i3.818



Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de investigación

**Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de  
comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral**

*Research and analysis of the rotation of human talent in the chains of quick meals  
and their impact on productivity and labor climate*

*Pesquisa e análise da rotação do talento humano nas cadeias de refeições rápidas e  
seu impacto na produtividade e no clima do trabalho*

Franklin G. Jiménez-León<sup>I</sup>  
[Franklin.Jimenez@ec.mcd.com](mailto:Franklin.Jimenez@ec.mcd.com)

Ivonne L. Mariño-Lua<sup>II</sup>  
[ivonnelm@gmail.com](mailto:ivonnelm@gmail.com)

**Recibido:** 20 de febrero de 2018 \* **Corregido:** 05 de abril de 2018 \* **Aceptado:** 17 de junio de 2018

<sup>I</sup> Magister en Administración de Empresas con Mención en Recursos Humanos, Ingeniero Comercial, Docente de la Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

<sup>II</sup> Ingeniero Comercial, Docente de la Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

## Resumen

La empresa ARCGOLD DEL ECUADOR S.A. es una empresa líder en el segmento de venta de comidas rápidas. Inicio operaciones con su primer restaurante ubicado en la ciudad de Quito, en el Centro Comercial Iñaquito un 7 de octubre de 1997; actualmente cuenta con 21 locales a nivel nacional, la última apertura en Guayaquil se realizó en el recientemente inaugurado (27 de octubre del 2011) Centro Comercial City Mall. Con base a lo expuesto se propuso en este artículo evaluar la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. El trabajo siguió una metodología de tipo descriptiva. La población la constituyeron las empresas ARCGOLD del Ecuador. Para recabar la información, se utilizó una encuesta contiene 76 afirmaciones en una escala Likert (1 a 5) y el colaborador debe pronunciarse con respecto a cada una de ellas, de acuerdo con las siguientes opciones: casi nunca es verdad, pocas veces es verdad, a veces es verdad, a veces no; frecuentemente es verdad y casi siempre es verdad. Entre sus conclusiones se pudo constatar en la evaluación del Clima Organizacional efectuada, que se permite la participación del recurso humano del nivel operativo, gerencial y administrativo permitiendo recopilar importante información, sobre la cual se elaborarán las respectivas recomendaciones que permitirán mejorar el Clima organizacional existente.

**Palabras claves:** rotación del talento humano; cadenas de comidas rápidas; productividad laboral y el clima laboral.

## Abstract

The company ARCGOLD of ECUADOR S.A. is a leading company in the sale of fast food segment. I began operations with its first restaurant located in the city of Quito, in the Centro Comercial Iñaquito a 7 October 1997; currently has 21 locations nationwide, the last opening in Guayaquil was held in the newly opened (October 27, 2011) City Mall Shopping Centre. Based on the above proposed in this article evaluating the rotation of the human talent in the chains of fast food and its impact on productivity and the working environment. The work followed a descriptive methodology. The Ecuador ARCGOLD enterprises constituted the population. To gather the information, was used a survey contains 76 claims on a scale Likert (1 to 5) and collaborator must decide for each of them, in accordance with the following: it is almost never true, rarely it is true, it is sometimes true, sometimes not; often it is true and is almost always true. Among its conclusions it

Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto  
en la productividad y el clima laboral

---

was confirmed in the evaluation of organizational climate made, allowing the participation of the human resources of the level operational, managerial and administrative allowing you to collect important information, which is develop the respective recommendations that will improve the existing organizational climate.

**Keywords:** rotation of human talent; chains of fast food; labour productivity and working environment.

## Resumo

A empresa ARCGOLD DEL ECUADOR S.A. é uma empresa líder no segmento de vendas de fast food. Iniciar as operações com seu primeiro restaurante localizado na cidade de Quito, no Iñaquito Shopping Center, em 7 de outubro de 1997; atualmente tem 21 locais em todo o país, a última abertura em Guayaquil foi realizada no recém-inaugurado (27 de outubro de 2011) Mall City Mall. Com base no exposto foi proposto neste artigo para avaliar a rotação de talentos humanos nas cadeias de fast food e seu impacto na produtividade e no clima de trabalho. O trabalho seguiu uma metodologia descritiva. A população foi constituída pelas empresas ARCGOLD do Equador. Uma pesquisa contém 76 declarações sobre uma escala de Likert (1 a 5) e o empregado deve se pronunciar sobre cada um deles, de acordo com as seguintes opções utilizadas para reunir informações: quase nunca é verdade, raramente é verdade às vezes é verdade, às vezes não; Muitas vezes é verdade e quase sempre verdade. Entre as suas conclusões, verificou-se na avaliação de clima organizacional fez que a participação dos recursos humanos operando, os níveis gerenciais e administrativos permitiram permitindo recolher informação importante sobre o qual serão desenvolvidas as respectivas recomendações que irão melhorar o clima organizacional existente.

**Palavras chave:** rotação do talento humano; cadeias de fast food; a produtividade do trabalho e o clima de trabalho.

## Introducción

A lo largo de los años, el constante y dinámico desarrollo humano en las empresas e industrias, ha generado algo muy complejo: divorciar la conducta del talento humano con las organizaciones. Toda una evolución a lo largo de los últimos años, en que se tiene referencia la Revolución Industrial ( hasta 1950 ), que nos dejó como primer concepto “Relaciones Industriales” con el principal objetivo de mediar entre trabajadores y organización, definiéndolos como factores inactivos en la producción; posteriormente entre 1950 y 1990, se migra a “administración de recursos humanos” en la que se observa y valora de otra óptica a los trabajadores/colaboradores, personas, quienes cuentan con criterio propio, conocimientos y experiencia.

A partir de los años 90, se conceptualiza como departamento de gestión del talento humano y se da inicio a la etapa en que forman ya parte activa de la estrategia y misión del negocio, considerando toda la creatividad y conocimientos con el boom tecnológico de la época. Es decir, ahora forman parte de los activos intangibles más valiosos e importantes de la organización. El día a día nos demuestra lo contraído que se encuentra el mercado laboral en el segmento de comidas rápidas, lo que nos obliga a mejorar e innovar cada día en las políticas de motivación para nuestras nuevas contrataciones y de retención a los mejores colaboradores actuales y así fortalecer y mantener nuestra imagen Empleador.

Actualmente con el creciente índice de competitividad económico, del que no pueden divorciarse las organizaciones, empresas, industrias; mismo que se ve afectado por factores externos como la política económica, social, legal del país y también están los factores internos, los recursos humanos, materiales y tecnológicos; lo cual precisa que quienes dirigen las organizaciones estén un paso adelante en la toma de las mejores decisiones que reflejen rentabilidad del negocio.

La empresa objeto de este análisis e investigación, cuenta para el desarrollo de sus actividades con equipos y maquinaria de alta tecnología, además reforzamos y ponemos énfasis en el entrenamiento y capacitación del recurso humano, de manera que estén 100% capacitados en todas las áreas y motivados para cumplir las metas y objetivos; todo esta será clave para su desarrollo y crecimiento personal y profesional

## Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

Ante los retos que nos impone la globalización en estar palmo a palmo con la vanguardia actual con herramientas y tecnología, los últimos tres años hemos utilizado una de elite mundial y muy prestigiosa para medir el clima laboral, esto es la encuesta “Great Place to Work”, en la que nos ubicamos en el 25, 20 y 15 puesto respectivamente; cabe indicar que en los estudios anuales de clima, intervienen empresas de todo el país, pequeñas, medianas y grandes, nacionales y transnacionales y de todo tipo de industria.

De esta posición, no escapan las cadenas de comidas rápidas a analizarse en la ciudad de Guayaquil, las cuales están en crecimiento y fuertemente posicionada en el mercado local y nacional, sin embargo, su estructura organizacional no ha sido renovada de acuerdo a la expansión de la misma. La política de desarrollo del área de gestión humana y sus otras áreas departamentales no están alineándose al crecimiento estratégico de la misma, las funciones de los empleados no están bien definidas dentro la estructura organizacional y funcional, lo que ocasiona un alto índice en la rotación del personal dentro de las áreas de servicios a clientes. Ante esta problemática expuesta, se propone en este artículo identificar las falencias del talento humano y su repercusión en la productividad y rotación con el fin de proponer el diseño de un plan estratégico, que permita lograr mayores niveles de permanencia de los empleados.

Por todo lo indicado y el objetivo de esta investigación, se hizo un análisis e investigación del impacto de la rotación del talento humano en la productividad y clima laboral de las cadenas de comidas rápidas, mediante el análisis socio/económico de resultados de encuesta de clima laboral, lo que nos permitió delinear y armar estrategias de motivación y retención de los mejores colaboradores, lo que redundará en optimización de resultados, productividad, mejora del clima laboral, crecimiento y desarrollo personal y profesional, sin descuidar los objetivos organizacionales en materia de índices/ratios comparativos y rentabilidad del negocio.

## **Desarrollo**

### **Estudio organizacional**

La empresa ARCGOLD DEL ECUADOR S.A. es una empresa líder en el segmento de venta de comidas rápidas. Inicio operaciones con su primer restaurante ubicado en la ciudad de Quito, en el Centro Comercial Iñaquito un 7 de Octubre de 1997; actualmente contamos con 21 locales a nivel

Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto  
en la productividad y el clima laboral

---

nacional, la última apertura en Guayaquil se realizó en el recientemente inaugurado ( 27 de Octubre del 2011 ) Centro Comercial City Mall. Actualmente cuenta con más de 1.300 empleados con un perfil socio-económico de un joven estudiante entre 18 y 22 años que vive en casa de sus padres y labora un promedio de 4 a 6 horas diarias. Año tras año la organización crece al ritmo de sus inversiones, que se reflejan en el compromiso con sus países de desarrollo en las que opera. Arcgold del Ecuador S.A. es uno de los principales empleadores del país. Además, es una de las puertas principales al primer empleo para jóvenes apto para la formación y desarrollo de una carrera profesional.

Los jóvenes tienen la oportunidad de mostrar y desarrollar sus habilidades profesionales y sus diversas vocaciones con programas de becas, capacitaciones, e incentivos por cumplimiento de objetivos y metas. La organización está sustentada en los valores, comportamiento y en la capacidad de sus empleados, además de la lealtad de los clientes, proveedores, socios y el apoyo de diversas instituciones. El objetivo central es brindar a los clientes el mejor servicio desde una concepción de trabajo en equipo, sentido de compromiso del negocio y la responsabilidad social. Y cuya Misión es servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria y Visión duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados, en la que sus valores son:

Brindar calidad, servicio y limpieza a sus clientes.

Promover el espíritu emprendedor.

Tener un fuerte compromiso hacia nuestra gente.

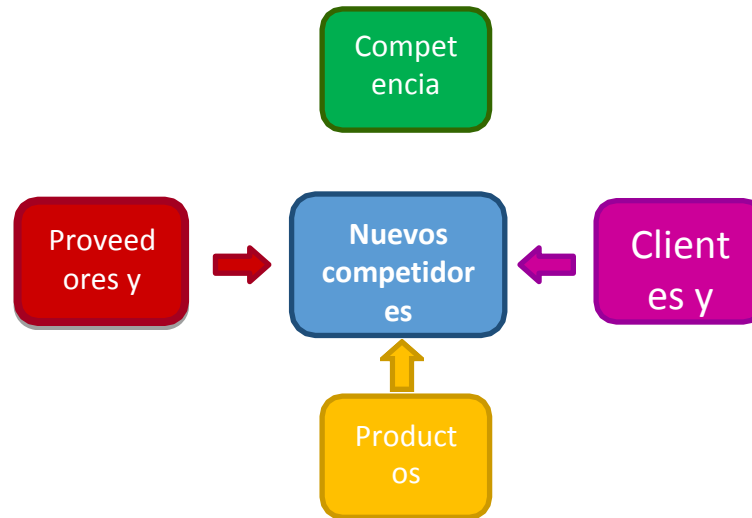
Maximizar la rentabilidad de nuestras operaciones.

Opere el negocio en un marco ético y responsable.

Contribuir con el desarrollo de las comunidades en las que operamos.

Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

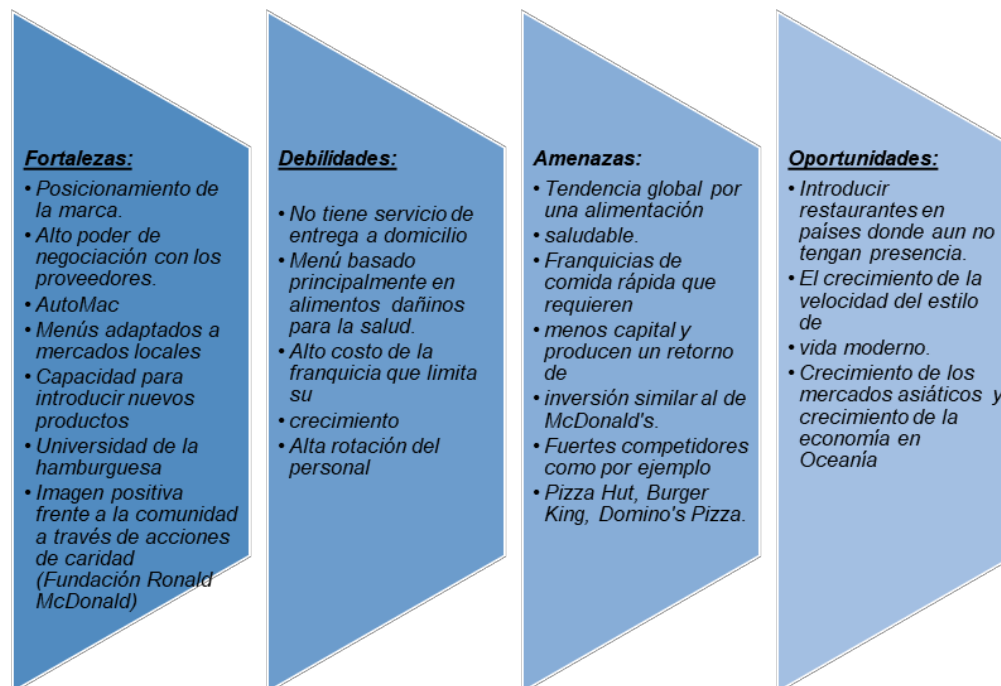
**Cinco fuerzas competitivas**



**Fuente: ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.**

<http://www.mcdonalds.com.ec/>

**Su análisis Foda, se describe en la figura 2**



## **Figura 2. Análisis Foda de ARCGOLD**

**Fuente: Elaboración propia**

El tipo de trabajo a realizarse depende mucho del cargo que ellos postulen, los cargos o puestos a los que pueden ser destinados según sus competencias pueden ser: crew, anfitrionas, baristas y crew Técnico y cuyas competencias están constituidas como el conjunto de destrezas, conocimientos y comportamientos que debe tener una persona para poder desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, en una empresa determinada y en un contexto determinado. Como mencionamos anteriormente, en la entrevista buscamos observar competencias, pero las competencias no son observables sino a través de su manifestación visible: las conductas.

### **Situación del mercado laboral**

El mercado laboral, plantea Sikula (1994), es el área geofísica o territorial donde existen grupos de personas, más o menos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

El mercado de trabajo esta instituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de servicio al cliente en cadenas de comidas rápidas está constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar. El mercado de trabajo está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos está constituido por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

En el Mundo se hace cada vez más frecuente escuchar hablar de nuevas cadenas de franquicias; Estas franquicias se hacen cada vez más competitivas y le van restando competitividad a los usuarios de comida rápida. Existe cada vez más integrantes lo que genera mayor rivalidad en el modelo de negocios de comida rápida. La competencia de Arcgold S.A. más conocida como Mc Donalds está formada por todas aquellas empresas que actúan en el sector de las comidas rápidas, que utilizando una tecnología muy similar tratan de atender al mismo tipo de clientes.

McDonald's ha tratado siempre de diferenciar sus productos del resto de sus competidores, y no trata precisamente de diferenciarlos a través del precio, sino a través de la buena calidad, el servicio, la originalidad e innovación. McDonald's se da cuenta que la población en la mayoría de los casos no cuenta con el tiempo necesario para poder preparar sus propios alimentos ya que el tiempo estimado



## Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

para su trabajo es muy amplio y absorbe la mayoría de las actividades para resolver sus necesidades; Además de que entiende que sería la primera empresa en introducir el nuevo concepto de “Fast Food”.

Queda claro que el sector de la comida rápida avanza sin freno en todo el mundo, donde cada empresa busca un posicionamiento en el mercado y McDonald's tiene el suyo en todas las partes del mundo. El producto que vende McDonald's es básicamente el mismo en todo el planeta, sin adaptar la oferta a los gustos de cada país por lo que parece que no somos tan distintos en cultura ni en gustos. A pesar de las operaciones mundiales, McDonald's se mantiene en estrecho contacto con sus clientes que quieren buen sabor, servicio rápido y amable, instalaciones limpias y calidad. McDonald's usa la misma estrategia competitiva en cada país: Ser el primero en el mercado y establecer su marca tan rápido como sea posible al anunciarse fuertemente.

ARCGOLD S.A. se enfrenta a fuertes competidores como Burguer King, Wendy's, Kentucky Fried Chicken (KFC) y ahora también Pizza Hut, por lo cual en los últimos años McDonald's ha creado nuevas estrategias y proyectos de negocios para satisfacer las necesidades de su mercado en evolución y Mantener su ventaja competitiva en 1993 McDonald's introdujo McCafé para capitalizar esta tenencia reciente. McDonald's considera que un buen ambiente de trabajo es parte fundamental para que su personal brinde un servicio de calidad a sus clientes. Por ello la empresa prioriza la transmisión de valores tales como la lealtad, la dedicación y el servicio para lograr que los empleados se sientan parte de una familia y donde puedan desarrollar toda su capacidad, su creatividad e innovación de todas las áreas dentro de un ambiente cómodo. Con más de 1.3000 empleados en su nómina Arcgold S.A. no deja de incidir en su alto índice de rotación de personal, cuyas causas las determinaremos mediante una encuesta a su personal en la ciudad de Guayaquil, avalada por el sistema GREAT PLACE TO WORK.

Arcgold S.A. adiestra tantos estudiantes de la escuela secundaria para su primer empleo, jóvenes entre 16 y 25 años, brindándoles la oportunidad de crecimiento y capacitación dentro de la organización, sin embargo, la rotación de personal en sus restaurantes siempre ha pasado del ciento por ciento al año y aunque la mayoría de ellos trabajan hoy en otras partes, fue allí donde aprendieron las rutinas de trabajo, la disciplina en el oficio y el trabajo organizacional en equipo.

Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

El perfil general de los empleados de McDonald's, deben estar definidos por su dedicación, puntualidad, compromiso, buena comunicación, ganas de aprender, iniciativa, honestidad, con edades entre 17- 22 años, estudiante secundario o cursando los primeros semestres de Universidad, con domicilio cercano al restaurante, cuidado e higiene personal adecuada, buena presencia, capacidad de toma de decisiones con sentido común y capacidad de escuchar de forma activa y de expresarse con claridad y el proceso de contratación sigue lo expuesto en la gráfica 3.

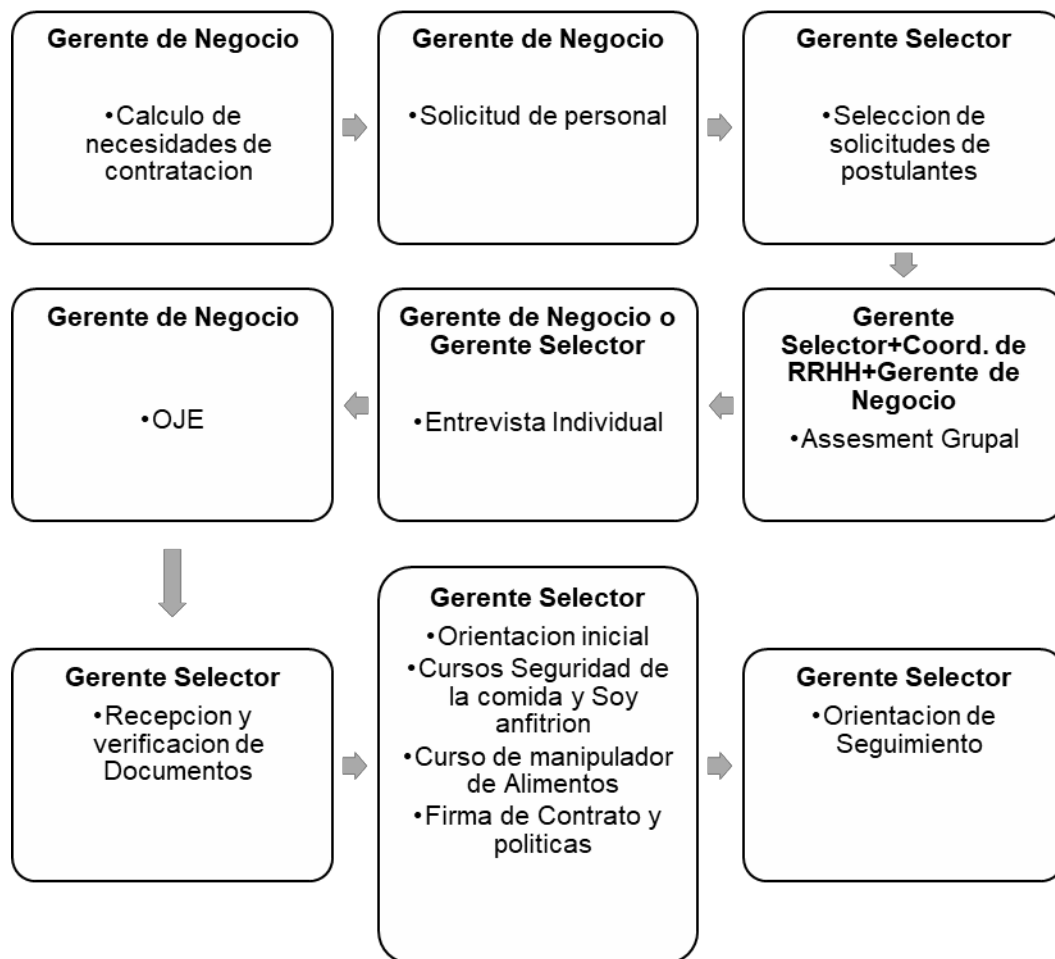


Figura 3. Proceso de Contratación

Fuente: Elaboración propia

### Rotación de personal

En la actualidad se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos van muy orientados al rendimiento. Por lo tanto, las organizaciones según Robins (1996),

## Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr sus objetivos en común. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la organización es un elemento importante de dinámica social.

La organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto de trabajar. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo:

La capacitación recibida

La información y los recursos proporcionados

El liderazgo de supervisores y gerentes

Las interrupciones en el trabajo

Las políticas y prácticas administrativas.

Pocas evaluaciones de desempeño reconocen estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de controlar su entorno. Oponer trabajadores o departamento entre sí, en busca de recursos es autodestructivo para las organizaciones. Los individuos o departamentos se desempeñarán a fin de maximizar sus propias ganancias esperadas y no la ganancia de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna. (Evans y Lindsay, 2001).

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover. El término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación 25 por ciento, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. Las desvinculaciones de

## Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

### **Estudio del clima laboral**

Mondy (s/f). “El clima organizacional consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados”.

### **Importancia de la evaluación de Clima Organizacional**

La medición del Clima Organizacional es importante según Chiavenato (1999), porque permite conocer en forma científica las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo con el fin de elaborar planes que permitan disminuir la insatisfacción que afecta el compromiso y la productividad. Es importante realizar una evaluación sistemática del clima, más aún cuando se percibe insatisfacción laboral, conflictos organizacionales, altos índices de rotación de personal y otros.

La medición del Clima Laboral debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos o un consultor externo, siempre es fundamental que quien lo realice cuente con el apoyo de la dirección de la empresa, así como con la participación activa del personal involucrado, de esta manera se garantizará su implementación con resultados objetivos. En el caso de MCDONALDS el Departamento de Recursos Humanos cuenta con el personal idóneo para esta clase de trabajo, de igual forma la alta dirección está consiente de la importancia que tiene el realizar este tipo de trabajo técnicos, con los que se obtendrán diagnósticos que permitan dar mejoras al cliente interno de la empresa.

Por su parte Aarons G y Sawitzk A (1994), exponen que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizacionales, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Por ello, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, constituyen elementos que van formando lo que se denomina Clima Organizacional, el cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen

## Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

desempeño de la organización en su conjunto o determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Sin embargo, para que exista un excelente ambiente debe motivarse en general a todo el personal de la compañía. La mayoría de empleados reconoce que deben existir ciertos aspectos que harán más agradable y motivante el trabajar en una empresa.

### **Selección de Métodos, Técnicas y Herramientas**

Great place to Work es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales, campo en el que es reconocido como una autoridad mundial. Su trabajo está orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas. Está presente en 40 países de tres continentes. En la región Latinoamericana en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Es el responsable de la lista “The Best Companies to Work for” la cual ha llegado a ser el referente de los mejores empleadores de un país. Es publicada por medios tan prestigiosos como Revista Gestión (Argentina), Época (Brasil), El País (España), Fortune (Estados Unidos), Financial Times (Reino Unido), Revista Ekos (Ecuador), El Nacional (Venezuela), Revista Dinero (Colombia).

Considerando lo expuesto, el trabajo siguió una metodología de tipo descriptiva. La población la constituyó la empresa ARCGOLD MCDONALDS del Ecuador. Para recabar la información, se utilizó una encuesta contiene 76 afirmaciones en una escala Likert (1 a 5) y el colaborador debe pronunciarse con respecto a cada una de ellas, de acuerdo con las siguientes opciones: casi nunca es verdad, pocas veces es verdad, a veces es verdad, a veces no; frecuentemente es verdad y casi siempre es verdad.

### **Análisis de los resultados**

El análisis de los datos, posterior a la aplicación de una encuesta que continúan 76 afirmaciones en una escala Likert (1 a 5), se pudo constatar lo siguiente:

## Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

Entre los aspectos sobresalientes, se pueden mencionar la comunicación, competencia, confiabilidad, respeto, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, Justicia, fraternidad, hospitalidad de las personas, sentido de equipo y orgullo del equipo.

No se encontraron aspectos por debajo de las expectativas y como consensos inusuales la información cuestionamientos la hospitalidad del lugar, orgullo por el trabajo, orgullo de la empresa y apreciación General, también no se encontraron indecisiones inusuales.

El ambiente laboral, se pudo calificar como sobresaliente en un 83,8% de los datos y el avance como una disminución de la brecha frente a la Excelencia en un 50,4%. Por otro lado, un cumplimiento del 196,7% e índice del Ambiente Laboral Objetivo como sobresaliente en el 87,3% y donde sus prioridades era el orgullo por el trabajo personal.

Entre los logros organizacionales de aspectos como: la credibilidad, comunicación, competencia e integridad se pueden mencionar la oportunidad de hacer carrera. El desarrollo del personal. Los incentivos por el cumplimiento de metas. El que confien en mí y el apoyo que recibo de mis jefes es excelente. El que se pueda emplear una buena comunicación con el jefe, y los beneficios, el expreso junto con el break para cada uno. La gente con la cual trabajo es muy colaboradora. Mis gerentes son lo máximo, nos hacen sentir bien. Existe un gran compañerismo entre todos los trabajadores. Los gerentes son muy accesibles para hablar sobre cualquier asunto. Si hay algún problema se lo resuelve rápido y de la mejor manera.

Para estos mismos aspectos, entre los espacios de mejoramiento, se indican el evitar la presión de los jefes superiores, solo un poco de consideración cuando se necesita la ayuda del jefe, que haya más comunicación con los jefes, coordinador, etc. esto conllevaría a un mejor ambiente laboral, que los gerentes tengan más empatía con los colaboradores, que los gerentes sean más unidos y que cambien la actitud, que haya mucho respeto entre los gerentes, que sepan ser adecuados y que ayuden al personal que lo necesita y que haya mejores gerentes nada más.

Para los aspectos de respeto, apoyo, desarrollo y reconocimiento se pueden mencionar como logros nos da la oportunidad de formarnos como trabajadores, nos ayuda a ser ágiles, a ser comunicativos y sociables; los horarios son flexibles y apoyan a todos; en nuestra empresa existe un plan de carrera

## Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

que nos permite crecer profesionalmente brindando la capacitación necesaria y herramientas adecuadas; flexibilización de horas para trabajar, te dan oportunidad de crecer y hacer carrera y dan la oportunidad de ascender y nos da horarios flexibles para trabajar, nadie nos humilla.

Asimismo, como espacios de mejoramiento a nivel de oficinas ser tomados más en cuenta en lo que se refiere a capacitación; que exista capacitaciones en el área; más capacitación; el trato al personal para trabajar en armonía, con amabilidad y capacitar a las personas para que sigan creciendo dentro de la empresa; capacitaciones constantes en todas las áreas de trabajo; un poco más flexibles con los horarios, ya que las personas que estudiamos se nos hace un poco difícil estudiar en la mañana y trabajar casi toda la madrugada.

Los logros organizacionales en los aspectos de equidad en la remuneración y equidad en el trato, se pueden mencionar el hecho de valorar al trabajador sin importar el área y la competencia salarial en el mercado. Y como espacios de mejoramiento que los ascensos de las personas sean por méritos y que los jefes no tengan favoritismos con nadie, que no hubiera preferencias, que los ascensos sean por méritos y esfuerzo, no por tiempo o favoritismo, que exista igualdad sin dar prioridad a nadie ya que todos estamos aquí por el mismo objetivo, mayor organización, menos favoritismo y remuneraciones que compensen el esfuerzo, utilidades reales a los ingresos que percibe la empresa.

En cuanto a los aspectos de fraternidad, hospitalidad y sentido de equipo, se pueden mencionar como logros organizacionales el ambiente que promueve un buen clima laboral basado en el compañerismo es aceptable, por lo que se considera la solidaridad que brindan los compañeros y jefes en el área, es algo especial; el compañerismo y el trabajo en equipo; existe el compañerismo y me tratan bien; la unión entre compañeros; hay algo especial como el compañerismo, la comunicación; el trabajo en equipo y el ambiente acogedor; bastante compañerismo y buen trato para todos. Entre los espacios de mejoramiento lograr la integración entre trabajadores para podernos conocer mejor; más compañerismo y apoyo entre todos; que nos llevemos bien y tratar de evitar discusiones; que todos se lleven bien, que haya compañerismo y sean amables; que haya más comunicación entre compañeros; que haya más compañerismo y colaborar todos para poder trabajar en equipo; trabajar con buen ánimo y en equipo y un poco más de solidaridad entre compañeros.

Para el aspecto orgullo de la empresa, se mencionan como logros organizacionales; el sentirse orgullosa de pertenecer a esta gran familia; el compañerismo que es fundamental, las buenas

## Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral

---

instalaciones y el orgullo de trabajar aquí por el renombre que tiene esta empresa, además los beneficios en cuanto a escoger horarios de trabajo; que a pesar de todo hay personas realmente honestas, sinceras y valiosas con las que me siento orgullosa de trabajar; les gusta porque es una empresa mundialmente grande y conocida, también los jefes y compañeros te apoyan siempre y es una empresa a nivel mundial muy conocida y que cada día se convierte en uno de los centros de comida más importantes del país.

### Conclusiones

La evaluación del Clima Organizacional efectuada, permitió la participación del recurso humano del nivel operativo, gerencial y administrativo permitiendo recopilar importante información, sobre la cual se elaborarán las respectivas recomendaciones que permitirán mejorar el Clima organizacional existente.

En el análisis y diagnóstico del clima organizacional efectuado, se puede determinar que el índice de rotación existente en la empresa, no sobrepasa los límites normales esperados, sin embargo, no deja de existir un índice, que puede estar generando copiosos gastos en liquidaciones y procesos de reclutamiento, preselección, selección y mantenimiento. Esto representa una amenaza y un eventual peligro para la empresa ya que puede dar como resultados efectos negativos para la imagen corporativa y por ende pérdida de la competitividad.

Dentro del ambiente interno, la empresa presenta fortalezas que, según las encuestas aplicadas al personal operativo, consideran que la calidad y los procesos operativos para la elaboración del producto son relativamente buenos, mientras que si se llega a descuidar de la comunicación, motivación, capacitación y reconocimientos podrían ser debilidades organizacionales.

En cuanto a la relación entre satisfacción laboral e intenciones de rotación de personal, encontramos que esta es inversa, es decir cuando aumenta la satisfacción de las personas, disminuyen sus ganas de abandonar la organización.

En Arcgold del Ecuador se evidencia una cultura claramente definida, en donde la confianza es el factor primordial de las excelentes relaciones que existen entre colaboradores y líderes. Sin



embargo, el orgullo que sienten los colaboradores por la empresa tiene un bajo arraigo en la organización, que de ser gestionado de manera asertiva podría movilizar a las personas hacia percepciones más favorables de las que se están teniendo actualmente.

## Referencias Bibliográficas

Aarons G y Sawitzk A (1994). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services.

Evans y Lindsay (2001). Administración y control de la calidad. 9a. Ed. James R. Evans y. Recuperado en: [https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci\\_n\\_para\\_la\\_calidad\\_y](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci_n_para_la_calidad_y)

Chiavenato, I (1999). Administración de los Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill 5ª Edición. México.

Mondy, W (s/f). Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall

Robins E (1996). Comportamiento Organizacional Controversias y Aplicaciones. Editorial McGraw Hill. 1994 Bnehrend, Mercado de los Recursos Humanos. 1er curso de Administración.

Sikula (1994). Personal de Administración de Recursos Humanos. Editorial CECSA. 1994.