

**Trabajo de Grado**  
**Plan de Mejoramiento a la organización Arcos dorados que minimice la rotación de personal en el restaurante McDonald's Molinos a partir del período 2025-2**

**Elaborado por**



**Asesor Temático**

**Jimenez Hurtado Juan Fernando**

**Asesor Metodológico**

**Alvarez Flores Isis Miosotis**

**Universidad Autónoma Latinoamericana**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Medellín**  
**2025**

## Tabla de contenido

Resumen.....	4
Agradecimientos .....	5
Introducción .....	6
1. Formulación .....	7
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Justificación .....	9
1.3. Objetivos .....	10
General .....	10
Específicos .....	10
Alcance.....	10
1.4. Marco de referencia .....	11
Referente teórico .....	11
Referente Legal .....	13
1.5. Metodología .....	14
Enfoque .....	14
Estrategia.....	14
Método .....	14
Técnicas para la Obtención y Análisis de la Información.....	15
Consideraciones Éticas.....	17
2. Plan de Mejora .....	19
2.1. Diagnóstico .....	19
2.2. Análisis del proceso.....	23
2.3. Reformulación de procesos .....	26
2.4. Estrategias para mitigar la situación encontrada y conducirla a la mejora continua	32
3. Plan de Acción .....	35
4. Recomendaciones .....	36
5. Conclusiones .....	37
Bibliografía .....	38

## Índice de Tablas

Tabla 1. Referente Legal .....	13
Tabla 2. Factores internos asociados a la rotación de personal según entrevistas .....	20
Tabla 3. Causas Internas de la Rotación de Personal en McDonald's Molinos .....	21
Tabla 4. Análisis de los procesos en McDonald's Molinos .....	23
Tabla 5. Costos de reclutamiento Arcos Dorados .....	25
Tabla 6. Prueba de Compatibilidad Laboral.....	26
Tabla 7. Optimización para turnos. ....	30
Tabla 8. Segmentación Horaria Y Asignación De Personal. ....	31
Tabla 9. Sistema de puntos.....	33
Tabla 10. Canje de Puntos.....	33
Tabla 11. Cuadro de Plan de Acción .....	35

## Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo PHVA. ....	15
Figura 2. Las grandes cadenas de restaurantes más grandes de Colombia .....	19
Figura 3. Diagrama de Flujo Procesos McDonald's .....	22

## Resumen

Este trabajo de grado se desarrolla con y para la organización Arcos Dorados, franquicia operadora de McDonald's en América Latina y el Caribe, con un enfoque específico en McDonald's Molinos, ubicado en Medellín, Colombia. El objetivo principal es analizar la problemática de la alta rotación de personal en este restaurante y proponer estrategias para reducir su impacto en la operación y la experiencia del cliente.

Para ello, se identificaron las principales causas de la rotación mediante encuestas y entrevistas con trabajadores, se documentó el proceso de rotación en el restaurante y se diseñó un plan de acción basado en incentivos efectivos, entrenamiento y mejoras en la gestión de horarios.

Los resultados evidencian que la alta rotación afecta la estabilidad operativa y genera costos adicionales para la empresa. No obstante, la implementación de estrategias adecuadas puede mejorar la satisfacción y el compromiso del personal, reduciendo la rotación y optimizando el desempeño del restaurante. Se concluye que McDonald's Molinos tiene un gran potencial para fortalecer su estabilidad laboral mediante la aplicación de estas mejoras, contribuyendo así a la eficiencia operativa de la organización.

**Palabras Clave:** Rotación de personal, Plan de mejora, Operación, Ciclo PHVA, Capacitación, Gestión del talento, Reclutamiento, Incentivos

## *Abstract*

*This thesis was developed with and for Arcos Dorados, a McDonald's franchise operator in Latin America and the Caribbean, with a specific focus on McDonald's Molinos, located in Medellín, Colombia. The main objective is to analyze the problem of high employee turnover at this restaurant and propose strategies to reduce its impact on operations and customer experience.*

*To this end, the main causes of turnover were identified through surveys and interviews with employees, the restaurant's turnover process was documented, and an action plan was designed based on effective incentives, training, and improvements in scheduling management. The results show that high turnover affects operational stability and generates additional costs for the company. However, implementing appropriate strategies can improve employee satisfaction and engagement, reducing turnover and optimizing restaurant performance. It is concluded that McDonald's Molinos has great potential to strengthen its employee stability through the implementation of these improvements, thereby contributing to the organization's operational efficiency.*

**Keywords:** *Staff turnover, Improvement plan, Operation, PHVA cycle, Training, Talent management, Recruitment, Incentives*

## Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Autónoma Latinoamericana, institución que me brindó las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo de grado y crecer tanto a nivel académico como personal.

Agradezco de manera especial a mi asesor temático, Juan Fernando Jiménez Hurtado, y a mi asesora metodológica, Isis Miosotis Álvarez Flórez, por su invaluable guía, paciencia y dedicación durante todo el proceso de desarrollo de este proyecto. Su apoyo constante y sus aportes enriquecieron significativamente cada aspecto de este trabajo. Igualmente, extendiendo mi gratitud a mis compañeros, quienes con sus ideas y colaboración hicieron de esta experiencia un proceso más llevadero y enriquecedor.

A la organización Arcos Dorados, quiero agradecerles por abrirme las puertas y proporcionarme la información necesaria para comprender a fondo las dinámicas operativas del restaurante McDonald's Molinos. Un reconocimiento especial a la responsable del área de Recursos Humanos, cuyo apoyo fue fundamental para obtener datos clave y avanzar en la investigación.

Asimismo, agradezco a los gerentes del restaurante, quienes dedicaron tiempo a compartir sus perspectivas a través de entrevistas, y a los trabajadores de McDonald's Molinos en general, cuya disposición y colaboración fueron esenciales para la realización de este proyecto.

Gracias a todos ustedes, este trabajo no solo se convirtió en una realidad, sino también en una experiencia profundamente enriquecedora y significativa.

## **Introducción**

La gestión del talento humano es un elemento fundamental para el éxito de cualquier organización, especialmente en empresas del sector de comidas rápidas, donde la alta rotación de personal representa un desafío constante, por ello, el presente trabajo se enfoca en la problemática de la rotación de personal en el restaurante McDonald's Molinos, operado por la franquicia Arcos Dorados en Medellín, Colombia. La relevancia de este tema radica en su impacto directo en la calidad del servicio, la sostenibilidad operativa y la experiencia del cliente.

El proyecto busca identificar las principales causas internas de la rotación para diseñar un plan de mejora que atienda estas problemáticas mediante el cumplimiento de los objetivos que incluyen la documentación de procesos, el diagnóstico de las causas y la propuesta de estrategias efectivas. Para abordar esta problemática, el trabajo se sustenta en un marco de referencia teórico y legal, complementado con una metodología cualitativa basada en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y las estrategias propuestas abarcan mejoras en el reclutamiento, capacitación, ambiente laboral, turnos de trabajo y sistema de incentivos.

Este documento se estructura en varias secciones que incluyen el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, el marco de referencia, la metodología empleada, el diagnóstico realizado y el plan de mejora propuesto, concluyendo con recomendaciones y aprendizajes obtenidos. De esta manera, se espera contribuir a la gestión eficiente del talento humano en McDonald's Molinos y aportar soluciones prácticas a una problemática común en el sector.

## 1. Formulación

### 1.1. Planteamiento del problema

McDonald's es una de las cadenas de comida rápida más grandes y reconocidas a nivel mundial, fundada en 1940 por los hermanos Richard y Maurice McDonald en San Bernardino, California. La organización se destaca por su amplia gama de productos, en los que incluye hamburguesas, papas fritas, bebidas y postres. En América Latina y el Caribe, McDonald's es operada desde 1995 por la franquicia Arcos Dorados Holdings, Inc., su sede principal se encuentra en Argentina y la operación de esta franquicia está presente en 20 países (Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, Ecuador, Guayana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, la misma Argentina, entre otros).

Arcos Dorados bajo su actual dirección ejecutiva, apuesta por brindar una experiencia de calidad en el servicio accesible para cualquier público, generando valor en sus trabajadores y clientes. Este postulado se alinea con su objetivo misional de ofrecer “momentos deliciosos” y su proyección en el tiempo de tener reconocimiento ante su “excelencia en el servicio diario” presente en todos sus restaurantes (Rabach, 2023).

A su vez, Arcos Dorados se encuentra ubicado en el tercer sector de la economía, específicamente en el área de servicios de alimentos y comidas rápidas, con aproximadamente 74 restaurantes en Colombia. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), el sector de servicios presentó un crecimiento significativo en el primer trimestre del año, aunque dicho aumento estuvo liderado principalmente por el subsector financiero y de seguros, con un incremento superior al 64 % en enero.

En este contexto, dentro de los 74 restaurantes mencionados, siete se encuentran ubicados en la ciudad de Medellín, cada uno administra varios centros de postres ubicados en sectores cercanos su restaurante principal. De estos restaurantes, tres son considerados grandes por su infraestructura que les permite ofrecer servicios como el automac (autoservicio vehicular), parqueaderos y domicilios. Los otros cuatro son denominados pequeños debido a su ubicación en centros comerciales (Tesoro, Santa Fé, Puerta del Norte y Molinos) y en particular el restaurante Molinos, según sus directivos, es el restaurante pequeño con mayores ventas durante los últimos tres años.

McDonald's Molinos, inaugurado el 19 de noviembre de 2008, se ha convertido en un punto de referencia en la zona suroccidental de la ciudad de Medellín según mencionan clientes frecuentes del centro comercial mediante encuestas diarias con calificación del servicio (2024). McDonald's Molinos cuenta con alrededor de 50 trabajadores divididos entre el restaurante y los siete centros de postres que administra en la ciudad. El restaurante cuenta con diferentes

modalidades de venta, como “pide y pasa” que consiste en ventas por la aplicación McDonald’s Colombia, donde el cliente reclama su pedido en el propio restaurante, ventas por *delivery* mediante plataformas como Rappi, DiDi o la propia app de la empresa y, por último, ventas por el mostrador, abarcando horarios de atención desde las 8am hasta las 10pm.

McDonald’s Molinos cuenta con una estructura jerárquica vertical (Mintzberg, 1979), encabezada por el gerente general o gerente de restaurante, quien es responsable de todo lo relacionado con el establecimiento de comida. Luego, los gerentes de segmentos específicos, que incluyen gerente de personas, de producto, de experiencia y gerente de turno, quienes son responsables del manejo de sus respectivos segmentos y actividades de inventario, cierre de cajas, manejo de efectivo y supervisión del equipo a su cargo. Debajo de ellos están los Entrenadores, actualmente 4 personas, quienes tienen la responsabilidad de enseñar, formar y dirigir la operación junto a los gerentes.

Después, los Líderes de Centro de Postres (CDP), que son las encargadas de realizar inventarios y solicitar producto en sus respectivos centros; existe una líder por centro, lo que suma un total de siete. Por último, en esta estructura se encuentran los *crew*, para cuyo cargo los trabajadores deben tener edades entre los 18 y 24 años, al momento de ser contratados, y desempeñan labores operativas en las estaciones de cocina, caja, postres, bebidas, entre otros. Actualmente, hay 25 *crews* dentro del restaurante y 14 en los centros de postres.

Es importante mencionar, que McDonald’s Molinos ofrece una serie de beneficios extralegales con el objetivo de mejorar la motivación y retención del personal, entre estos se encuentra el reconocimiento al “*crew* del mes” con un incentivo monetario, los horarios laborales flexibles, y el ‘mcparche’, que es una actividad de integración mensual donde se comparten las proyecciones del restaurante. Además, los trabajadores cuentan con un día de descanso pago al año, un paseo anual, la posibilidad de participar en un torneo deportivo entre restaurantes y la ‘Mc fiesta de fin de año’. Adicional, existe la ‘bigventa’ que es un incentivo en el que, si el restaurante supera las proyecciones de ventas mensuales, las ganancias adicionales se distribuyen entre todos los trabajadores, con un mínimo de 50.000 pesos para cada uno.

A pesar de estos beneficios extralegales, la rotación de personal en McDonald’s Molinos es cada año más alto, lo que puede atribuirse a varias causas, entre ellas el sistema de pago por horas a los trabajadores, donde a pesar de contar con un contrato a término indefinido, la remuneración de los mismos depende de la cantidad de horas trabajadas durante la quincena, las cuales disminuyen en tiempos de bajo volumen en ventas, ello para mantener la rentabilidad del restaurante. En reuniones internas, se presenta insatisfacción por parte de los *crew*, los cuales manifiestan que los ingresos no alcanzan sus expectativas mínimas.

No obstante, la rotación de personal en McDonald's Molinos se ha convertido en un desafío significativo que afecta tanto la operación como la rentabilidad del restaurante las personas renuncian en lapsos de tiempo más cortos en comparación de años anteriores (Arcos Dorados, 2024) y la necesidad constante de contratar y entrenar nuevos trabajadores incrementa los costos asociados al proceso de incorporación o entrenamiento de la empresa.

Así mismo, el ambiente laboral y la relación entre la gerencia y los trabajadores juegan un papel crucial en la motivación y retención del personal. Las tensiones diarias junto con la falta de reconocimiento, pueden generar desmotivación, agotamiento y, en última instancia, la renuncia del trabajador (tal cual se refleja en los más recientes resultados de las encuestas de clima laboral). Además, están los '*crews* expertos', este nombre se le atribuye a trabajadores con meses de experiencia que conocen casi a la perfección las estaciones de trabajo, al nivel del entrenador; es la ausencia de estos expertos la cual retrasa las operaciones diarias, ya que los nuevos trabajadores requieren supervisión constante y tienden a cometer más errores, lo que añade una carga adicional al personal antiguo, esto termina incrementando el estrés y la desmotivación, y perpetúa el ciclo de rotación dentro del restaurante.

En este contexto, abordar la rotación de personal no es solo una necesidad operativa, sino estratégica con el fin de garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del negocio, lo que lleva a la pregunta: ¿Qué estrategias debe implementar Arcos Dorados en el restaurante McDonald's Molinos para reducir su rotación de personal en el año 2025?

## **1.2. Justificación**

La rotación de personal, que se define como el número o porcentaje de trabajadores que deben ser reemplazados debido a renuncias o despidos (Torres, 2023), es un problema crítico que enfrentan muchas empresas en Colombia, y en el caso del restaurante McDonald's Molinos, ubicado en Medellín, esta situación es particularmente relevante debido al impacto que tiene sobre la estabilidad operativa y la calidad del servicio.

Retener al personal es esencial para garantizar la eficiencia operativa y reducir los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos trabajadores. En un restaurante de alta demanda como McDonald's Molinos, el éxito operativo depende de equipos consolidados y capacitados. La alta rotación afecta la productividad, incrementa errores operativos y perjudica la experiencia del cliente, por lo cual implementar un plan de mejora enfocado en la retención del personal, logra estabilizar el equipo, lo que termina influyendo de forma positiva en la reducción de la rotación y en la mejora de la calidad del servicio que ofrece la organización.

El presente plan de mejora resulta pertinente para la franquicia Arcos Dorados, porque McDonald's Molinos es el restaurante pequeño con mayor volumen de ventas en Medellín. A pesar

de tener un flujo de ventas grande, enfrenta constantes desafíos operativos derivados de una alta rotación que impacta negativamente en la capacidad de mantener un servicio rápido y de calidad, lo que significa que abordar esta problemática asegura que se mantenga un local competitivo y alineado con los estándares de la marca en términos de calidad y experiencia del cliente.

Igualmente, analizar la rotación de personal en este momento es oportuno debido al crecimiento económico que atraviesa el restaurante, con un aumento sostenido en las ventas mes a mes. En el contexto actual del siglo XXI, el mercado laboral es altamente competitivo y los trabajadores valoran cada vez más aspectos como el desarrollo profesional y el bienestar, especialmente jóvenes estudiantes, lo que significa que diseñar estrategias de retención laboral ayuda a McDonald's Molinos adaptarse a estas nuevas exigencias.

Finalmente, la implementación de este plan de mejora trae consigo importantes efectos positivos para la organización, pues a mediano plazo contribuye a una mayor estabilidad en el equipo de trabajo, optimizando los costos operativos y mejorando la calidad del servicio, asimismo a largo plazo, ayuda a la imagen de McDonald's Molinos como empleadores, mejora la satisfacción laboral en sus trabajadores e incrementa la retención de personal capacitado. Estos resultados no solo benefician al restaurante, sino que también refuerzan el posicionamiento de Arcos Dorados como uno de los principales líderes en el sector de comida rápida en Colombia.

### **1.3. Objetivos**

#### **General**

Proponer un plan de mejoramiento a la organización Arcos dorados que minimice la rotación de personal en el restaurante McDonald's Molinos a partir del período 2025-2

#### **Específicos**

- Identificar las principales causas de la alta rotación de personal en el restaurante McDonald's Molinos a través de encuestas y entrevistas con trabajadores.
- Documentar el proceso de rotación de personal del restaurante McDonald's Molinos.
- Diseñar un plan de acción que atienda las necesidades del restaurante McDonald's Molinos frente a la rotación de personal.

#### **Alcance**

El alcance de este proyecto es la presentación de una propuesta de mejora ante la problemática abordada de rotación de personal en el restaurante McDonald's Molinos elaborada a partir del análisis de esta situación y sus principales causas, con la intención de generar beneficios en la forma de estabilidad operacional, mejoramiento del ambiente laboral y aumento de la eficiencia laboral como efectos positivos de la mitigación de este problema.

#### **1.4. Marco de referencia**

En el presente marco referencial se presentan los conceptos de rotación de personal, retención de personal, gestión del talento humano y desarrollo de planes de mejora en las organizaciones, además se abordan las teorías que explican las causas de la rotación y las estrategias para retener personal.

##### **Referente teórico**

La gestión del talento humano es un factor clave en las empresas, no solo para crear un ambiente atractivo para las personas, sino también que las retenga a largo plazo. Así lo plantean autores como García (2009) el cual menciona que una gestión efectiva de los recursos humanos debe incluir diversos macroprocesos, como la selección, la capacitación, el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño, los cuales deben estar alineados con los objetivos organizacionales.

En esta misma línea, la gestión estratégica del talento humano no solo busca optimizar estos procesos, sino también generar un entorno en el que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con la misión y visión de la empresa. Es por ello que, dentro de la gestión del talento, las organizaciones deben enfocarse en algunos factores importantes. Dessler (2013) propone cuatro áreas clave: la gestión del desempeño, la formación y desarrollo, la gestión de la compensación y la cultura organizacional. Teniendo en cuenta estas cuatro áreas, según el autor, se logra llevar un adecuado manejo del talento humano, reduciendo así la rotación y fortaleciendo el compromiso de los trabajadores con la organización.

Sin embargo, a pesar de la implementación de estrategias para la gestión del talento, muchas organizaciones enfrentan el desafío de la rotación de personal, un fenómeno que puede afectar significativamente su funcionamiento y sostenibilidad. Robbins & Coulter (2018) definen la rotación como el proceso mediante el cual los trabajadores abandonan una organización, ya sea voluntaria o involuntariamente, y son reemplazados por nuevos trabajadores. La rotación voluntaria ocurre cuando el empleado decide dejar la empresa, mientras que la involuntaria se presenta cuando la organización toma la decisión de finalizar el contrato del trabajador.

Asimismo, existen distintos tipos de rotación dentro de las organizaciones, entre ellas se encuentra la rotación externa e interna. García (2009) presenta la rotación externa al referirse a la salida de trabajadores hacia otras empresas, el autor señala que este tipo de rotación es la más costosa, ya que implica la pérdida de talento y la necesidad de atraer, contratar y capacitar a nuevos colaboradores. Por su parte, la rotación interna, ocurre cuando los trabajadores cambian de puesto dentro de la misma organización, y aunque representa un desafío, puede verse como una oportunidad para reestructurar y fomentar el desarrollo dentro de la empresa.

Según Milkovich y Boudreau (1994), existen múltiples causas ante la rotación del personal, dentro de las principales se encuentra la insatisfacción laboral, que puede derivarse de factores como malas condiciones de trabajo, falta de reconocimiento, conflictos con compañeros o supervisores, y oportunidades limitadas de desarrollo profesional. Ante estas causas de rotación se genera no solo costos asociados al reclutamiento, selección, capacitación e integración de nuevos trabajadores, sino que también puede afectar la moral del equipo restante y la estabilidad organizacional.

Dessler (2013) enfatiza que los trabajadores buscan organizaciones que ofrezcan opciones claras de crecimiento, ya sea a través de ascensos o programas de capacitación, y la ausencia de estas oportunidades puede llevarlos a buscar nuevas alternativas laborales. Además, la falta de reconocimiento y una compensación inadecuada también influyen en la decisión de los trabajadores de abandonar la empresa, así lo explica Robbins & Coulter (2018), quienes mencionan que aquellos trabajadores que sienten que su esfuerzo no es valorado o que no reciben una remuneración acorde con su desempeño, tienen una mayor propensión a dejar la organización en busca de mejores condiciones.

Por otro lado, existe la retención de personal, la cual a diferencia de la rotación no se centra en la salida de trabajadores de la organización, sino en su permanencia a lo largo del tiempo. Robbins & Judge (2017) explican que la retención implica la creación de un entorno laboral que fomente la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Una estrategia de retención efectiva está vinculada a factores como una compensación justa, un ambiente de trabajo favorable, oportunidades de crecimiento profesional y una cultura organizacional alineada con los valores de los trabajadores. En este sentido, Milkovich y Boudreau (2005) afirman que una alta tasa de retención suele reflejar un entorno laboral positivo, lo que conlleva menores costos operativos y un mayor nivel de productividad y compromiso.

En este contexto, según Robbins & Judge (2017), las organizaciones que invierten en el crecimiento de sus trabajadores no solo mejoran su rendimiento, sino que también incrementan su lealtad y satisfacción. Además, la capacitación continua contribuye a la adaptabilidad de los trabajadores a los cambios dentro de la organización, lo que reduce la probabilidad de que busquen oportunidades en otras empresas.

No obstante, la retención del talento no depende únicamente del desarrollo profesional. Armstrong (2014) plantea que una estrategia efectiva debe complementarse con la creación de un entorno de trabajo positivo y la implementación de programas que promuevan el bienestar general de los trabajadores. La gestión del bienestar no solo implica un sistema de compensación adecuado, sino también la integración de beneficios adicionales, como la flexibilidad horaria, el apoyo emocional y un ambiente laboral sano, factores que fortalecen el compromiso y la permanencia dentro de la organización.

## Referente Legal

El marco legal es fundamental para regular las relaciones laborales dentro de las organizaciones y garantizar condiciones de trabajo justas y seguras. En el caso de Arcos Dorados, empresa que opera la franquicia de McDonald's en Colombia, es esencial cumplir con diversas normativas laborales para evitar sanciones, mejorar la retención del personal y optimizar el ambiente de trabajo. A continuación, se presentan las principales normativas aplicables en este contexto:

Tabla 1. Referente Legal

Norma	Descripción	Relevancia en Arcos Dorados
Código Sustantivo del Trabajo de Colombia	Base normativa del derecho laboral en Colombia. Regula contratos, salarios, jornadas, liquidaciones y despidos.	Garantiza el cumplimiento de las normas laborales, ayudando a la retención del personal y evitando sanciones legales.
Contratación Laboral	Regula los tipos de contratos laborales y sus condiciones, estableciendo reglas claras para la contratación.	Define los términos de empleo en los contratos, asegurando transparencia en las condiciones laborales.
SG-SST (Decreto 1072 de 2015)	Sistema para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable, reduciendo riesgos laborales.	Previene accidentes y enfermedades laborales, promoviendo el bienestar del personal.

Fuente: Elaboración propia (2025)

El cumplimiento de estas normativas no solo permite que Arcos Dorados opere dentro del marco legal colombiano, sino que también contribuye a fortalecer su cultura organizacional. La correcta aplicación del Código Sustantivo del Trabajo garantiza relaciones laborales estables y justas; el adecuado manejo de la contratación laboral ofrece seguridad tanto a la empresa como a sus trabajadores, y la implementación del SG-SST fomenta un ambiente seguro y saludable. En conjunto, estas regulaciones son clave para reducir la rotación de personal y mejorar la estabilidad laboral dentro de la organización.

## **1.5. Metodología**

### **Enfoque**

El enfoque de esta propuesta de mejora es de carácter mixto dado que hace uso de elementos cualitativos que buscan comprender las causas de la alta rotación de personal en el restaurante McDonald's Molinos desde las experiencias y percepciones de los trabajadores y extrabajadores. Según Jiménez-Domínguez (2000), el enfoque cualitativo permite analizar fenómenos a través de perspectivas individuales y subjetivas, lo que proporciona una comprensión profunda del contexto organizacional y de los factores que afectan la permanencia de los trabajadores. Además, el enfoque realiza un análisis cuantitativo complementario para identificar tendencias numéricas de rotación.

### **Estrategia**

La estrategia seleccionada es un plan de mejoramiento organizacional, que de acuerdo con la norma ISO 9001:2015, los planes de mejoramiento se estructuran bajo el enfoque de mejora continua, utilizando el ciclo PHVA para garantizar la calidad y sostenibilidad en la gestión de procesos.

El ciclo PHVA permite identificar áreas críticas, en este caso como la rotación de personal, implementar soluciones prácticas, evaluar su eficacia mediante indicadores pueden ser de la misma empresa, y realizar ajustes basados en los resultados para optimizar los procesos a largo plazo. Según Chiavenato (2009), este enfoque estratégico no solo resuelve problemas específicos, como la alta rotación, sino que también asegura un uso eficiente de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos de crecimiento.

### **Método**

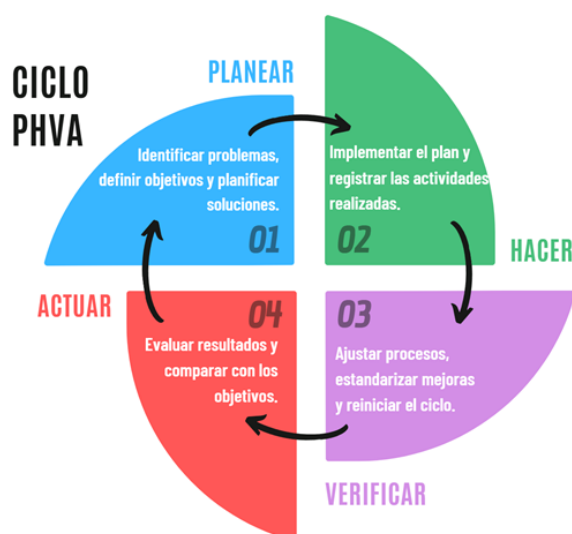
Para implementar el plan de mejora, se empleará el ciclo PHVA, método que se utiliza en la gestión de calidad para asegurar la mejora continua. Este método según Deming (1989) permite estructurar las acciones de manera ordenada y evaluarlas en cada etapa. En este caso se aplica así:

- Planear: Se identifican las áreas de mejora relacionadas con la rotación de personal, tomando en cuenta las experiencias y sugerencias recopiladas de trabajadores actuales y anteriores.
- Hacer: Se implementan las acciones planificadas, como mejoras en la inducción al restaurante, los beneficios laborales y algunas oportunidades de desarrollo que tienen algunos procesos.
- Verificar: Se evalúan los resultados que se obtengan y se comparan con indicadores de rotación de personal y satisfacción laboral de semestres anteriores.

- Actuar: Se realizan ajustes a las estrategias según los resultados observados y se realizan adaptaciones constantes de estas prácticas.

El ciclo PHVA es una herramienta clave en la gestión de talento humano, ya que permite estructurar procesos de mejora continua mediante la planificación, ejecución, verificación y ajuste de estrategias. Su aplicación en las organizaciones facilita la optimización de recursos, la adaptación a cambios y como se evidencia en el siguiente gráfico, el cumplimiento de objetivos de manera sistemática (Deming, 1989).

Figura 1. Ciclo PHVA.



Fuente: Elaboración propia (2025)

Gracias a la aplicación del ciclo PHVA, se identifica la necesidad de emplear técnicas adecuadas para la obtención y análisis de información, con el fin de evaluar cada etapa del proceso y garantizar la toma de decisiones basada en datos. Estas técnicas permiten recopilar evidencia sobre el estado actual de la gestión del talento humano, identificar oportunidades de mejora y medir el impacto de las estrategias implementadas.

### Técnicas para la Obtención y Análisis de la Información

Para el desarrollo de este plan de mejora, se utilizan las técnicas observación participante, revisión documental, entrevista semiestructurada y la encuesta, además se hace uso de herramientas matemáticas y de matrices de información para organizar y analizar los datos.

### Observación participante

La observación participante es una técnica de investigación cualitativa donde según Hammersley y Atkinson (1994), el investigador se involucra activamente en el entorno o grupo que estudia, con el fin de comprender las dinámicas sociales, culturales y comportamientos desde dentro. Esta herramienta permite recopilar datos en contextos naturales, combinando la observación directa con la experiencia personal, buscando identificar factores que puedan estar contribuyendo a la insatisfacción laboral y a la alta rotación del personal.

### Revisión documental

La revisión documental explicada por Bowen (2009), es una técnica que implica el análisis sistemático de materiales escritos, visuales o digitales existentes para obtener datos relevantes sobre el objeto de estudio. Esta técnica permite comprender fenómenos a través de fuentes como informes, normativas, registros, y publicaciones académicas, asegurando la validación cruzada de la información recopilada.

### Encuestas

De acuerdo con Kerlinger (2002), una encuesta es una técnica de investigación utilizada con la intención de descubrir los efectos de determinadas variables en una población a través de la selección y estudio de una muestra representativa, con lo que se pretenden establecer relaciones entre los miembros de la población y las variables consideradas, por lo que se considera de índole cualitativa.

### Entrevistas semiestructuradas:

En palabras de Taylor y Bogdan (1996), las entrevistas semiestructuradas son una técnica cualitativa que combina preguntas predefinidas con la flexibilidad de explorar temas adicionales según las respuestas del entrevistado, lo que permite obtener amplia información de lo estudiado.

### Matrices de Información en Excel

Se utilizan matrices de información para organizar y analizar los datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas y revisiones documentales. Estas matrices permiten identificar patrones, correlaciones y áreas críticas. Según Miles y Huberman (1994), las matrices de datos son herramientas eficaces para condensar información cualitativa y facilitar su interpretación.

### Herramientas Matemáticas:

Para analizar las pérdidas de personal en las empresas y comprender los motivos que conducen a la salida de los trabajadores, se utiliza el índice de rotación de personal. De acuerdo con un estudio realizado por la Associação Paulista de Administradores de Pessoal (APAP), se recomienda calcular este índice mediante la siguiente fórmula:

$$R(\%) = \frac{\text{Renuncias espontaneas a ser sustituidas}}{\frac{\text{Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes}}{n}} \times 100$$

R: representa la tasa de rotación voluntaria en el periodo seleccionado.

Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes: (N1+N2+...+Nn) refleja el total acumulado de trabajadores en cada inicio de mes.

n: es el número de meses considerados para el análisis.

Estas herramientas permiten identificar patrones específicos en las renunciaciones espontáneas y analizar su impacto en la operación del restaurante. Además, contribuye a establecer estrategias que favorezcan la retención del personal, abordando los factores internos que inciden en la rotación voluntaria.

### **Consideraciones Éticas**

Se garantiza el cumplimiento de las normativas legales y éticas relacionadas con el manejo de información confidencial, protegiendo los derechos de los involucrados y asegurando el uso adecuado de los datos obtenidos.

De acuerdo con la Ley 1581 de 2012, conocida como la Ley de Protección de Datos Personales o Habeas Data, se regula el tratamiento de información personal en Colombia. Esta normativa establece que los datos deben ser recopilados y según el Congreso de Colombia, (2012) deben ser tratados únicamente con el consentimiento explícito del titular, asegurando su privacidad, seguridad y uso exclusivo para los fines autorizados.

Según Castillo (2013), el Habeas Data es el derecho fundamental que tienen los ciudadanos para conocer, actualizar y rectificar la información personal recolectada por terceros, velando por su correcto manejo. Es así como este derecho protege la intimidad y privacidad de las personas o empresas frente al uso indebido de sus datos.

La información que se obtiene de las empresas conforme dice la Ley 1581, garantiza confidencialidad y uso exclusivamente académico en trabajos escritos. La empresa fue informada sobre este marco regulatorio al momento de firmar los acuerdos respectivos por ambas partes involucradas (organización y autor del proyecto).

Para acceder a la información interna de las organizaciones, se firman un acuerdo de confidencialidad, allí se establecen restricciones claras sobre la divulgación de datos sensibles o estratégicos de la empresa. Este tipo de acuerdos garantiza que la información compartida sea utilizada bajo límites académicos en algunos casos y protege los intereses de la organización. Según Pereira y Suárez (2018), los acuerdos de confidencialidad son herramientas legales

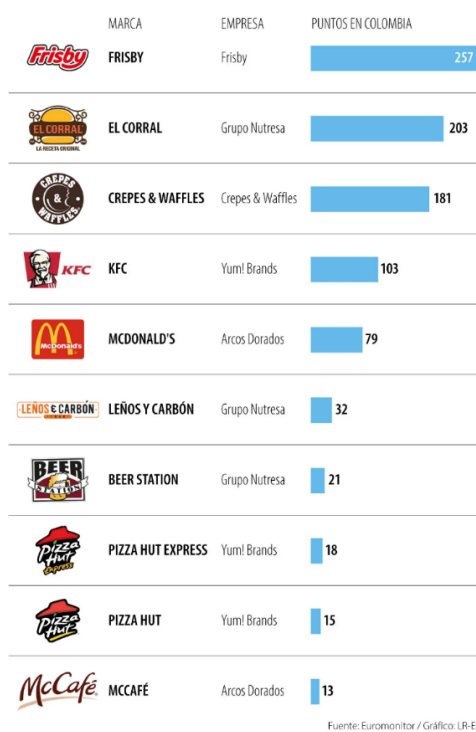
esenciales para preservar los secretos comerciales y limitar el uso de información confidencial en entornos externos.

## 2. Plan de Mejora

### 2.1. Diagnóstico

El sector de comidas rápidas en Colombia ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, con un aumento del 8% (Euromonitor, 2023). Este dinamismo refleja la alta competitividad del mercado, en el que empresas como Frisby, Crepes & Waffles y Hamburguesas El Corral compiten intensamente. Arcos Dorados, como el mayor franquiciado de McDonald's y operador de esta marca en Colombia, ocupa un lugar destacado al registrar ingresos operacionales, por \$666.912 millones, con un aumento del 17,6%, contra el 2022 (Alcones Y Palomas, 2024). Es así, como Arcos Dorados en la actualidad consolida su posición entre los principales actores del mercado, con 76 restaurantes en el país, siendo una de las cadenas de restaurantes más grandes en Colombia como se observa en la siguiente figura:

Figura 2. Las grandes cadenas de restaurantes más grandes de Colombia



Fuente: Euromonitor / Gráfico LR-ER (2024)

En particular, el restaurante McDonald's Molinos, ubicado en la ciudad de Medellín, es un establecimiento de la franquicia Arcos Dorados con mayor volumen de ventas en la ciudad, con un promedio de 2.000 transacciones diarias (Arcos Dorados, 2023). Sin embargo, la alta afluencia de ventas representa retos operativos, especialmente en la gestión del personal. Durante 2023 el restaurante experimentó una tasa de rotación significativa, cuyo porcentaje exacto no fue revelado por la compañía, sin embargo, algunas fuentes oficiales del restaurante indican que esta cifra superó el promedio de otros restaurantes de la franquicia en Medellín (Arcos Dorados, 2023).

Según Arcos Dorados (2024) el restaurante cuenta con una plantilla con alrededor de 55 trabajadores, de los cuales el 68,36% son jóvenes entre 18 y 24 años, en su mayoría estudiantes que combinan trabajo y estudio. Aunque Arcos Dorados ofrece beneficios como horarios flexibles, incentivos económicos y actividades de integración, persisten problemas de insatisfacción laboral en el restaurante McDonald's Molinos que impactan negativamente en la retención de trabajadores y esto puede verse evidenciado en sus encuestas anuales.

A través de entrevistas y encuestas realizadas a los gerentes y entrenadores del restaurante, se recopiló información relevante para analizar la rotación de personal. En el siguiente apartado, se presentan los hallazgos obtenidos, con énfasis en las causas internas identificadas durante el proceso de recolección de datos:

Tabla 2. Factores internos asociados a la rotación de personal según entrevistas

<b>Categoría</b>	<b>Preguntas a entrevistados</b>	<b>Percepción de los Entrevistados</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>Procesos de contratación</b>	¿Qué tan adecuado considera el proceso de selección de nuevos empleados?	El 75% considera adecuado el proceso de selección; el 25% cree que debería ser más riguroso para evitar renuncias tempranas.	El proceso de selección es estructurado, pero algunos empleados no cumplen expectativas en las primeras tres semanas debido a la falta de seguimiento en su integración.
<b>Capacitación e inducción</b>	¿Cómo percibe la capacitación inicial y el acompañamiento durante los primeros días de trabajo?	Se reconoce la importancia de la capacitación inicial, pero se sugiere mejorar el seguimiento y desarrollo profesional.	Los programas de capacitación cubren conocimientos básicos, pero no siempre se alinean con las necesidades operativas. La falta de continuidad en la inducción desmotiva a los empleados.
<b>Ambiente laboral</b>	¿Cómo describiría el ambiente laboral en el restaurante?	Las condiciones laborales en horas de alta demanda generan estrés y afectan la permanencia del personal, especialmente en los primeros días.	Se fomenta un clima positivo, pero la presión en picos de venta y la falta de comunicación entre turnos generan tensiones.
<b>Motivación y reconocimiento</b>	¿Qué opina sobre los incentivos y reconocimientos que ofrece la empresa?	Se percibe la necesidad de relacionar mejor el desempeño con los incentivos para mejorar la retención del personal.	Existen incentivos como "crew del mes", pero no todos los empleados los consideran significativos. Se sugiere mayor variedad en los reconocimientos.

Fuente: De elaboración propia (2025)

Algunas otras causas internas de la rotación de personal que manifiestan algunos de los trabajadores de McDonald's Molinos mediante las encuestas y entrevistas son:

*Tabla 3. Causas Internas de la Rotación de Personal en McDonald's Molinos*

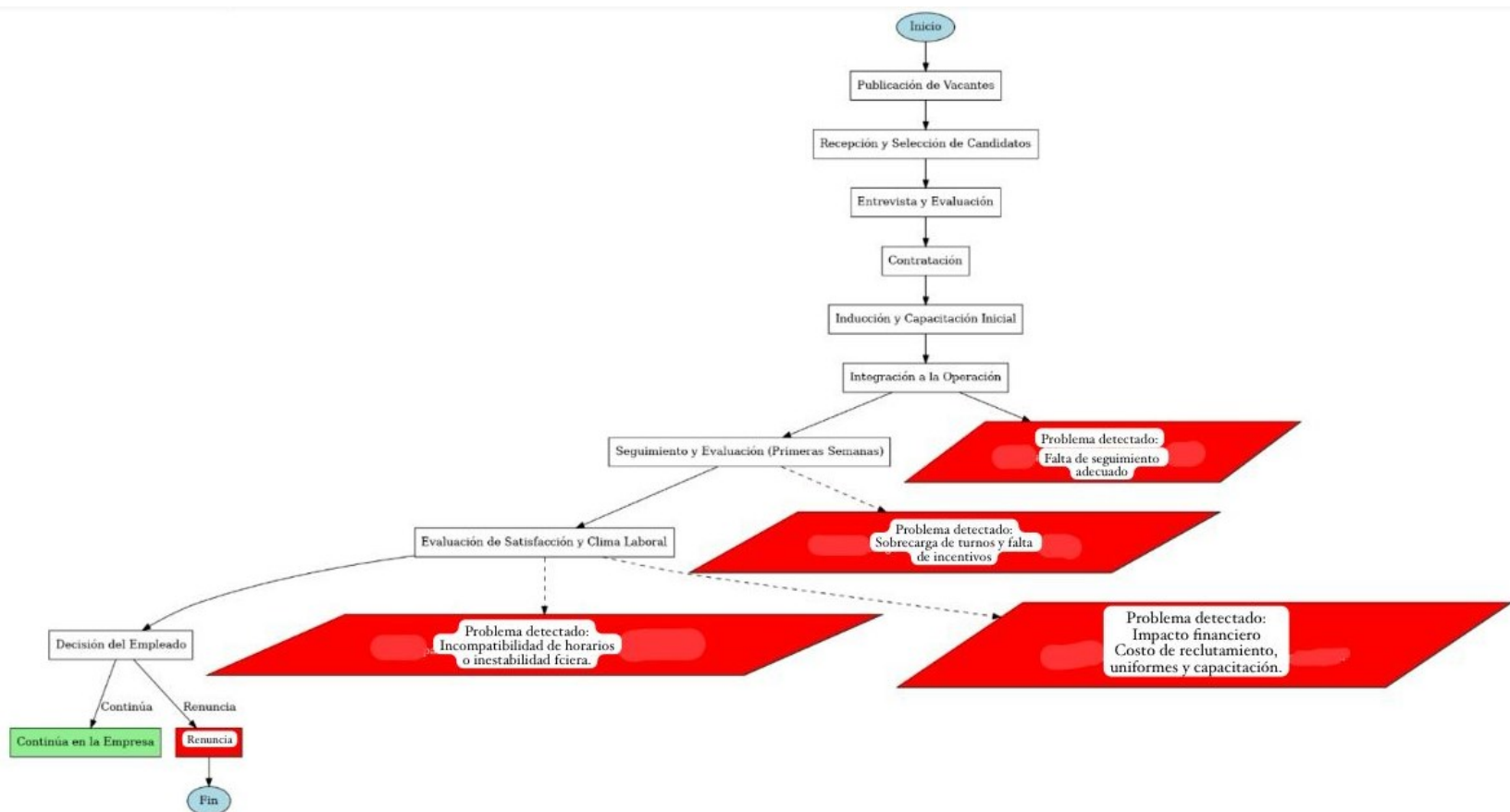
<b>Causa</b>	<b>Preguntas de entrevista</b>	<b>Percepción de los Trabajadores</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>Incompatibilidad de horarios</b>	<b>¿Cómo percibe la distribución de la carga laboral?</b>	Descontento por la carga laboral en turnos exigentes sin una compensación proporcional.	Aunque hay horarios flexibles, los turnos de alto volumen de ventas son percibidos como excesivamente exigentes en relación con la remuneración.
<b>Remuneración salarial por horas</b>	<b>¿Qué opinión tiene sobre el sistema de remuneración por horas?</b>	Se percibe como un sistema que no garantiza estabilidad y contribuye a la insatisfacción.	El pago por horas es beneficioso para estudiantes, pero genera sensación de inestabilidad financiera.
<b>Reconocimiento insuficiente</b>	<b>¿Cómo influye el sistema de reconocimientos y sanciones en la motivación del personal?</b>	Sensación de desmotivación al no recibir reconocimiento adecuado o perder incentivos por sanciones percibidas como injustas.	Incentivos como "crew del mes" y "bigventa" no son considerados significativos por algunos empleados. Además, las amonestaciones pueden afectar la obtención de estos beneficios.
<b>Falta de desarrollo profesional</b>	<b>¿Cuál es tu percepción en relación con las oportunidades de crecimiento dentro del restaurante?</b>	Sensación de estancamiento laboral y falta de oportunidades de crecimiento.	Se percibe una limitada posibilidad de ascensos dentro del restaurante.

Fuente: De elaboración propia (2025)

El análisis de las causas internas de la rotación de personal en McDonald's Molinos ha permitido identificar diversos factores que afectan la estabilidad laboral y la permanencia de los trabajadores. Estas causas, descritas en la tabla anterior, reflejan tanto problemas estructurales dentro de la organización como percepciones negativas por parte de los trabajadores, lo que impacta directamente en su decisión de continuar o no en la empresa.

Para comprender mejor cómo estas problemáticas se manifiestan en el proceso de reclutamiento, integración y permanencia del personal, a continuación, se presenta un diagrama de flujo que ilustra cada etapa clave. Este esquema permite visualizar el recorrido de un trabajador desde la vacante hasta su posible decisión de renuncia, identificando los puntos críticos donde pueden surgir fallas que afectan la retención del talento.

Figura 3. Diagrama de Flujo Procesos McDonald's



Fuente de elaboración propia. (2025)

Según el diagrama de flujo, se evidencian algunas afectaciones financieras y operativas como el costo asociado al proceso de reclutamiento y selección, la inversión en uniformes y capacitación, así como la disminución de la productividad durante el periodo de adaptación de un nuevo trabajador. Estos factores generan un impacto significativo en la operación y en los costos del restaurante, lo que resalta la importancia de optimizar la gestión del talento humano para reducir la rotación.

## 2.2. Análisis del proceso

El proceso de reclutamiento, integración y permanencia de los trabajadores en el restaurante McDonald's Los Molinos está compuesto por diversas etapas, cada una con su propia importancia y desafíos. Sin embargo, a lo largo de este proceso, se han identificado ciertos puntos críticos que afectan la retención del talento y la eficiencia operativa. A continuación, se presenta un desglose detallado de cada etapa, sus elementos, los posibles puntos débiles y un análisis de las causas que generan reprocesos:

Tabla 4. Proceso de contratación en McDonald's Molinos

<b>Paso del Proceso</b>	<b>Procedimientos que Integran</b>	<b>Reprocesos</b>	<b>Causas del reproceso</b>
<b>Publicación de Vacantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión en plataformas digitales y físicas</li> <li>- Descripción del perfil y requisitos</li> <li>- Definición de condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información poco clara o atractiva</li> <li>- Canales de difusión limitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de segmentación en la búsqueda de candidatos</li> <li>- Deficiente comunicación del salario y beneficios</li> </ul>
<b>Recepción y Selección de Candidatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de hojas de vida</li> <li>- Filtro de candidatos según requisitos básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta tasa de postulaciones no aptas</li> <li>- Sesgo en la selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición inexacta del perfil del puesto</li> <li>- Falta de filtros efectivos en la preselección</li> </ul>
<b>Entrevista y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de habilidades y competencias</li> <li>- Explicación de condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativas desalineadas entre candidato y empresa</li> <li>- Evaluación superficial de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de transparencia en las condiciones laborales</li> <li>- Entrevistadores sin capacitación en selección de personal</li> </ul>
<b>Contratación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma de contrato</li> <li>- Explicación de derechos y deberes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de claridad en términos laborales</li> <li>- Proceso administrativo lento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos burocráticos complejos</li> <li>- Desconocimiento de normativas por parte del personal administrativo</li> </ul>

<b>Inducción y Capacitación Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en procedimientos y estándares</li> <li>- Acompañamiento por un mentor o supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación práctica suficiente</li> <li>- Desconocimiento de políticas de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de inducción acelerados por falta de personal</li> <li>- Falta de materiales y guías de formación</li> </ul>
<b>Integración a la Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación a puesto de trabajo</li> <li>- Supervisión inicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de apoyo en la adaptación</li> <li>- Deficiente retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisores con alta carga laboral</li> <li>- Falta de tiempo para seguimiento individual</li> </ul>
<b>Seguimiento y Evaluación (Primeras Semanas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición del desempeño y adaptación</li> <li>- Identificación de problemas iniciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento irregular o inexistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de mecanismos de evaluación sistemáticos</li> <li>- Supervisores sin formación en gestión de talento</li> </ul>
<b>Evaluación de Satisfacción y Clima Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas o reuniones de retroalimentación</li> <li>- Detección de problemas organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comunicación efectiva con trabajadores</li> <li>- Retroalimentación ignorada o sin acciones concretas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional que no promueve la mejora continua</li> <li>- Poca importancia dada a la percepción del trabajador</li> </ul>
<b>Decisión del Trabajador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar en la empresa o renunciar</li> <li>- Factores como salario, clima laboral y estabilidad influyen en la decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rotación de personal</li> <li>- Baja permanencia de trabajadores nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios poco competitivos y beneficios insuficientes</li> <li>- Carga laboral elevada y falta de incentivos</li> </ul>

Fuente de elaboración propia (2025)

El proceso de reclutamiento, integración y permanencia del personal permite identificar reprocesos que afectan la eficiencia y estabilidad laboral en McDonald's Molinos. Estos reprocesos no solo impactan la experiencia y satisfacción de los trabajadores, sino que también generan repercusiones significativas en la operación del restaurante y en sus costos asociados. A continuación, se examinan los efectos operativos y financieros derivados de los reprocesos

resaltando la importancia de optimizar la gestión del talento humano para mejorar la productividad y reducir costos innecesarios.

Para calcular el costo total de reemplazar un trabajador en McDonald's Molinos, se tuvieron en cuenta diversos factores clave que contribuyen al proceso de contratación y adaptación. Primero, el reclutamiento incluye los costos asociados a la búsqueda de nuevos candidatos, como anuncios en plataformas de empleo y la contratación de agencias de reclutamiento, si fuera necesario. Los uniformes fueron considerados en este análisis, ya que cada nuevo trabajador requiere la entrega de un uniforme adecuado para desempeñar su labor. En cuanto a la capacitación, se incluyó el costo de la formación inicial y cualquier entrenamiento especializado que el nuevo trabajador deba recibir para integrarse correctamente al puesto.

Además, se consideró la pérdida de productividad durante el tiempo que el trabajador recién contratado necesita para alcanzar el nivel de rendimiento del personal experimentado. Cada una de estas fases tiene un impacto en el costo total que, sumando los valores, da un total de \$4.124.400 COP como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 5. Costos de reclutamiento Arcos Dorados

Reclutamiento		
Publicación de vacantes	Publicidad	\$ 300.000
Horas de RRHH	Hr(10) a \$40,000	\$ 400.000
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>700.000</b>

Uniformes	
\$	150.000

Capacitación		
Manuales, plataformas y herramientas	Hr(40) a \$5,000	\$ 200.000
Horas del Entrenador	Hr(36) a \$7,400	\$ 266.400
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>466.400</b>

Pérdida de productividad		
% de eficiencia	30%	
Ingreso promedio por hora	\$ 65.000	
Horas trabajadas el primer mes	144	
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>2.808.000</b>

Costo total	
\$	4.124.400

Fuente: Elaboración propia (2024)

### 2.3. Reformulación de procesos

Para optimizar la gestión del talento humano y reducir la rotación de personal, se replantean algunos procesos clave que permitan abordar las causas internas de esta problemática, mejorar la satisfacción laboral y promover un ambiente de trabajo cómodo. Aunque el proceso de selección actual cuenta con una estructura definida, como se evidenció en el diagnóstico previo, no siempre garantiza que el perfil del trabajador se ajuste adecuadamente a las demandas del puesto.

Por ello, se propone la implementación de pruebas de compatibilidad laboral que permitan evaluar, de manera más precisa, las habilidades y aptitudes de los candidatos en relación con la cultura organizacional y los requerimientos del cargo. Estas pruebas pueden incluir: simulaciones de actividades diarias del puesto, evaluaciones de personalidad para determinar afinidad con los valores y el enfoque de la empresa, y análisis de toma de decisiones mediante escenarios hipotéticos relacionados con sus funciones. A continuación, se presenta una tabla que detalla esta propuesta:

Tabla 6. Prueba de Compatibilidad Laboral.

ASPECTO EVALUADO	DESCRIPCIÓN	FORMATO DE LA EVALUACIÓN	EJEMPLO DE LA PREGUNTA O EL ESCENARIO	CRITERIOS
<b>Habilidades Técnicas</b>	Prueba escrita o virtual con preguntas de opción múltiple y ejercicios de lógica	Prueba virtual con ejercicios de lógica, pueden ser de opción múltiple	"Un cliente realiza un pedido que incluye 3 combos. Cada combo lleva 1 bebida, 1 papas fritas, y 1 hamburguesa. Si otro cliente agrega 2 bebidas extras, ¿cuántos artículos hay que entregar en total?"	Respuesta correcta que indique comprensión, el aspirante debe identificar que son 9 items (3 hamburguesas, 3 papas, 3 bebidas).
<b>Adaptación a la Cultura Organizacional</b>	Evaluar alineación con los valores y enfoque de la empresa	Test de personalidad y valores organizacionales	"En una escala del 1 al 5, ¿qué tan importante considera la colaboración con compañeros para lograr objetivos comunes?"	Respuestas alineadas con los 5 valores de la empresa bajo su cultura organizacional llamada "Cooltura del Servicio" (Humildad, generosidad, vocación del servicio, inclusión y agilidad)
<b>Resolución de Problemas</b>	Evaluar capacidad de toma de decisiones bajo presión	Escenarios hipotéticos con múltiples opciones de respuesta	"Un cliente se queja de un error en su pedido durante un momento de alta demanda, su bebida fue incorrecta. ¿Qué haría?"	Soluciones prácticas, que incluyan la satisfacción del cliente y capacidad de resolver bajo presión
<b>Manejo del Estrés</b>	Evaluar cómo el candidato reacciona en situaciones de alta presión frecuentes del cargo	Simulación de como atender múltiples pedidos en un tiempo limitado y con dificultades	"El entrevistador simula estar en caja mientras el aspirante lo atiende y hay un retraso en cocina"	Capacidad para mantener la calma, gestionar prioridades y comunicarse de manera asertiva con el cliente y sus compañeros
<b>Comunicación</b>	Evaluar habilidades de interacción con clientes y compañeros	Simulación de juego de roles con situación simulada con cliente alterado e insatisfecho	"Un cliente solicita un cambio en su pedido que ya está listo y genera una fila larga, el cliente utiliza tono y palabras inadecuadas ¿Cómo manejaría la situación?"	Lenguaje respetuoso, resolución eficaz del problema, tono amigable y enfoque en mantener la satisfacción del cliente y los demás clientes en espera
<b>Atención al Detalle</b>	Evaluar precisión en tareas repetitivas y la capacidad de detectar errores.	Prueba escrita o práctica con ejercicios específicos.	"Identifique los errores en este pedido: tres combos completos en el pedido y que en la imagen falte una bebida"	Correcta identificación de errores, velocidad en la revisión y propuesta de soluciones rápidas

Fuente: Elaboración propia (2024)

Además de la implementación de pruebas de compatibilidad laboral, es fundamental complementar el proceso de selección con estrategias adicionales que fortalezcan la identificación y retención del talento adecuado. En este sentido, se propone la inclusión de un sistema de referidos internos, el cual incentivará a los trabajadores actuales a recomendar candidatos con potencial para desempeñarse como crew en la compañía. Este enfoque no solo agiliza el proceso de reclutamiento, sino que también aumenta la probabilidad de que los nuevos trabajadores se ajusten a las expectativas del puesto y la cultura organizacional.

Por otro lado, el diagnóstico evidenció que, aunque se realizan entrevistas con el propósito de analizar aspectos específicos para la contratación, no existe una estructura uniforme en la

formulación de preguntas. Para mejorar este aspecto, se sugiere la creación de una guía estructurada de entrevistas que permita evaluar de manera estandarizada aspectos críticos como la tolerancia al estrés y las habilidades sociales, fundamentales para el desempeño en el cargo.

Si bien la inducción inicial es adecuada, se ha identificado una falta de seguimiento continuo, lo que puede generar desmotivación y dificultades en el proceso de adaptación del trabajador nuevo. Para solucionar esta deficiencia, se plantea el diseño de un plan de inducción estructurado en tres fases, asegurando así una integración más efectiva y un desarrollo progresivo del trabajador dentro de la organización:

**Fase Inicial:** Presentación e introducción a las operaciones básicas y cultura organizacional, allí el trabajador conocerá tanto sus compañeros como el funcionamiento del restaurante en general, maquinaria y estaciones (durante la primera semana).

**Fase de Seguimiento:** Durante el primer mes, el seguimiento debe centrarse en la integración activa del trabajador al equipo y en la solución de posibles dificultades o dudas por parte del mismo, no solo monitoreando, sino también ofreciendo un acompañamiento más cercano y personalizado. Los entrenadores serán responsables de realizar reuniones periódicas con el trabajador, en las cuales se abordarán tanto el desempeño como las áreas donde se puedan presentar dificultades, brindando soluciones para su desarrollo.

Además, se debe verificar el cumplimiento de los cursos y entrenamientos, los entrenadores se encargan de realizar simulaciones prácticas y retroalimentaciones diarias o semanales, para evaluar la evolución del trabajador y reforzar los aprendizajes. Este acompañamiento se centra en aspectos operativos y también en aspectos emocionales para la integración al equipo asegurando que el trabajador se sienta respaldado, escuchado y valorado dentro de la organización.

**Fase de Consolidación:** Se realizará una evaluación continua al trabajador, por parte de los entrenadores y supervisada por los gerentes, allí se harán las respectivas retroalimentaciones y propuesta de áreas de desarrollo desde la semana uno, sin embargo, se realizarán evaluaciones formales al trabajador en su primer, segundo y tercer mes.

Además de fortalecer el proceso de selección y la inducción, es esencial brindar oportunidades de crecimiento y optimizar el ambiente laboral para mejorar la retención del talento. En este sentido, se propone la implementación de un programa de capacitación mensual, desarrollado en conjunto con los trabajadores de mayor antigüedad en el cargo. Este programa se enfoca tanto en el desarrollo de habilidades técnicas como en el fortalecimiento de competencias blandas, asegurando que los trabajadores perciban un crecimiento profesional dentro de la compañía.

Por otro lado, el análisis del entorno laboral evidencia que el estrés y la tensión generados durante los picos de ventas constituyen una de las principales causas que afectan el clima organizacional. Para mitigar este impacto, se sugiere optimizar la gestión de turnos mediante un sistema de rotación basado en el volumen de ventas y la experiencia del personal, permitiendo a dicho mecanismo la asignación estratégica de refuerzos en los horarios de mayor demanda, lo cual proporciona un ambiente de trabajo más equilibrado y eficiente. A continuación, se presentan las siguientes tablas que explican en detalle esta propuesta:

Tabla 7. Optimización para turnos.

ETAPA		ACCIÓN	DETALLES	RESPONSABLE
1	Análisis de volumen de ventas	Recopilar datos históricos de ventas e identificar las franjas horarias con mayor actividad	Analizar archivos de franjas horarias y evaluar de dónde provienen la mayor cantidad de ventas (ventas por Delivery, mostrador, postres, etc).	Gerente de restaurante y Gerente de personas
		Analizar horas y días de menor actividad	Segmentar los horarios en alta, moderada y baja demanda según las tendencias identificadas.	Gerente de personas
2	Clasificación de personal según su experiencia	Agrupar los trabajadores en niveles según su experiencia en el puesto	Nivel 1: inexpertos (menor a 3 meses) Nivel 2: Intermedios (menor a 5 meses) Nivel 3: Experto (alta experiencia y liderazgo)	Gerente de personas y entrenador
		Crear roles dentro de cada estación	Asignar el personal experto a estaciones críticas durante los picos de ventas (mínimo uno por estación).	Gerente de turno y entrenador
3	Planificación de turnos	Desarrollar un sistema rotativo teniendo en cuenta las horas pico	Dentro de los horarios, asignar refuerzos durante horas de alto volumen, combinando personas de todos los niveles para balancear la carga.	Gerente de personas
		Rotar personal para evitar desgaste	Cambiar las estaciones o tareas dentro del turno cada semana para garantizar el desarrollo del personal en todo el restaurante.	Gerente de personas y Gerente de Turno
4	Entrenamiento	Capacitar y entrenar teniendo en cuenta los picos de ventas	Entrenar al personal para trabajar en condiciones de alta presión, maximizando el rendimiento en las horas críticas, llevar mayor acompañamiento al personal nuevo.	Entrenador
5	Evaluación y feedback	Monitorear y ajustar constantemente el rendimiento de este sistema	Ajustar y revisar semanalmente indicadores clave como tiempos de servicio, satisfacción del personal y rotación de empleados.	Entrenadores y Gerentes

Fuente: Elaboración propia (2025)

Este esquema se aplica mediante un proceso estructurado que inicia con el análisis de datos de ventas y la clasificación del personal según su experiencia. Con esta información, se establecen turnos equilibrados que combinan trabajadores con distintos niveles de conocimiento, asegurando que siempre haya personal capacitado en cada estación de trabajo. Además, se refuerza la formación continua a través de entrenamientos programados y sesiones de retroalimentación, lo

que permite mejorar la eficiencia operativa, reducir el estrés laboral y optimizar la atención al cliente.

Una vez se tienen en cuenta el análisis de volumen de ventas, la agrupación de trabajadores según su nivel operacional, y se tiene claro un sistema rotativo y de entrenamiento, se propone la siguiente segmentación horaria y asignación de personal:

Tabla 8. Segmentación Horaria Y Asignación De Personal.

<b>FRANJA HORARIA</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>PUESTO</b>
<b>Apertura (7:00-10:00)</b>	Baja	Nivel3 (experto): 1 Nivel2 (Intermedio): 1 Nivel1 (inexperto): 1	1 en cocina, 1 en caja y 1 en servicio
<b>Media Mañana (10:00-12:00)</b>	Moderada	Nivel3 (experto): 1 Nivel2 (Intermedio): 3 Nivel1 (inexperto): 1	Llega una persona más a reforzar el servicio y otra a abrir postres
<b>Almuerzo (12:00-14:00)</b>	Alta	Nivel3 (experto): 3 Nivel2 (Intermedio): 3 Nivel1 (inexperto): 1	2 en isla, 2 en cocina, 2 en servicio y 1 en delivery
<b>Tarde (14:00-18:00)</b>	Moderada	Nivel3 (experto): 3 Nivel2 (Intermedio): 2 Nivel1 (inexperto): 3	Hora para entrenar el personal menos capacitado
<b>Cena (18:00-21:00)</b>	Alta	Nivel3 (experto): 4 Nivel2 (Intermedio): 4 Nivel1 (inexperto): 2	Mínimo dos personas por estación y un experto por estación
<b>Cierre (21:00-23:30)</b>	Baja	Nivel3 (experto): 3 Nivel2 (Intermedio): 2 Nivel1 (inexperto): 2	4 personas son el cierre, 2 inexpertos son precierre mientras se entrenan por 2 expertos.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Una vez establecida la segmentación horaria y la asignación del personal en función de su experiencia, es fundamental complementar esta estrategia con medidas que fortalezcan el clima laboral y la motivación de los trabajadores.

#### 2.4. Estrategias para mitigar la situación encontrada y conducirla a la mejora continua.

Con el objetivo de mitigar la situación identificada y conducirla hacia un proceso de mejora continua, se plantean tres estrategias clave enfocadas en fortalecer la comunicación, reconocer el desempeño del personal y promover el bienestar laboral. Estas acciones buscan generar un entorno más motivador, colaborativo y saludable, impactando positivamente en la retención del talento y el clima organizacional.

*Tabla 9. Estrategias para conducir a un proceso de mejora.*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
<b>1. Feedback semanal</b>	Implementar un espacio semanal de retroalimentación entre gerentes y entrenadores para discutir avances, inquietudes y sugerencias. Este espacio permitirá tomar decisiones oportunas y ajustar la capacitación.	Gerente de personas
<b>2. Incentivos y reconocimientos</b>	Establecer un esquema de reconocimiento al desempeño, destacando logros individuales o grupales mediante incentivos como "empleado del mes", menciones especiales o bonificaciones simbólicas.	Recursos Humanos y Gerentes
<b>3. Programa de bienestar laboral</b>	Diseñar e implementar actividades como pausas activas durante turnos extensos, dinámicas de integración y campañas de autocuidado, con el fin de reducir la fatiga y fortalecer el sentido de pertenencia.	Gerentes y Entrenadores

Fuente: Elaboración propia (2025)

Uno de los factores que influyen en la motivación y retención del personal es la percepción de los incentivos. Según lo observado, los beneficios actuales no son considerados suficientemente significativos ni accesibles por los trabajadores. Para abordar esta situación, se sugiere el diseño de un sistema de incentivos denominado "Puntos McIncentivo", cuyo objetivo es premiar el desempeño sobresaliente, el cumplimiento de objetivos y la mejora continua.

Este sistema permitirá a los trabajadores acumular puntos en función de acciones y resultados específicos relacionados con su rendimiento laboral. A continuación, se presenta la estructura de acumulación de puntos en la siguiente tabla:

Tabla 10. Sistema de puntos.

ACTIVIDADES	PUNTOS
Horas adicionales al turno programado	10
Excelente evaluación de desempeño semanal	20
Cero llegadas tarde o faltas injustificadas en un mes	30
Cumplimiento de metas grupales (ejemplo: ventas o tiempos óptimos)	50
Ser elegido como "crew del Mes"	100

Fuente: Elaboración propia (2025)

Para garantizar una gestión efectiva, la acumulación de puntos se registrará en una hoja de cálculo administrada por el gerente de personas. Los puntos serán acumulables en ciclos trimestrales y deberán canjearse antes de finalizar cada periodo. Dependiendo de la cantidad de puntos obtenidos, los trabajadores podrán acceder a distintos beneficios, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 11. Canje de Puntos.

PUNTOS	BENEFICIOS
500	1 día libre.
300	1 combo regular
200	Mcflurry

Fuente: Elaboración propia (2025)

El funcionamiento del sistema será explicado en un 'McParche', la reunión mensual en la que participan todos los trabajadores. Además, se utilizará el grupo de WhatsApp que maneja cada restaurante con su equipo de trabajadores, donde se compartirá actualizaciones semanales sobre los puntos acumulados por cada trabajador, promoviendo la transparencia del programa.

## **Seguimiento y Evaluación del Proceso**

Finalmente, para asegurar la efectividad de estas iniciativas y realizar los ajustes necesarios, se recomienda establecer un ciclo de evaluación trimestral que permita medir de manera periódica el clima laboral. Previo a la aplicación de las encuestas, se llevarán a cabo actividades de integración que fomenten un ambiente de confianza y apertura, con el fin de que los colaboradores se sientan cómodos al expresar sus opiniones de forma sincera.

Además, se abrirán espacios donde los empleados puedan proponer ideas y sugerencias para el mejoramiento del entorno laboral, haciéndolos partícipes activos en la construcción de un ambiente positivo. Las encuestas estarán enfocadas no solo en medir el nivel de satisfacción general, sino también en conocer la percepción sobre el reconocimiento recibido, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia dentro del equipo, lo que permite que la evaluación del clima laboral no sea percibida como un simple trámite, sino como una oportunidad real de escuchar, reconocer y mejorar continuamente en conjunto.

### 3. Plan de Acción

Con base en los procesos descritos previamente, se ha diseñado un conjunto de actividades, fechas y controles para su implementación, los cuales se presentan de manera estructurada en el siguiente cuadro:

Tabla 12. Cuadro de Plan de Acción

Plan de Acción Arcos Dorados								
Nombre del Proyecto	Procesos para disminuir la rotación de personal en Arcos Dorados							
Objetivo	Proponer un plan de mejoramiento a la organización Arcos dorados que minimice la rotación de personal en el restaurante McDonald's Molinos a partir del período 2025-1							
Actividad	Objetivo	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Meta	Indicador	Responsable	Producto	Seguimiento
Planear	Analizar el proceso actual y definición de metas.	10/08/2024	31/08/2024	Identificar problemática y establecer objetivos.	Informe de la problemática y diagnóstico.	Sharay Bedoya	Informe de problemática.	Revisión inicial de avances.
Hacer	Diseñar nuevos procesos y capacitar a los trabajadores.	1/09/2024	30/11/2024	Diseño de procesos, incentivos y capacitación del personal.	Nuevos procesos elaborados y evaluaciones internas	Sharay Bedoya	Procesos implementados.	Supervisión semanal.
Verificar	Realizar algunas pruebas piloto y evaluar sus resultados.	1/12/2024	15/01/2025	Verificar la eficiencia de los nuevos procesos mediante indicadores como R2P o de entrenamiento.	Resultados de indicadores analizados.	Sharay Bedoya	Informe de resultados de la prueba piloto.	Reportes de indicadores mensuales.
Actuar	Ajustar los procesos y realizar su implementación definitiva.	16/01/2025	31/01/2025	Implementar procesos ajustados basados en los resultados.	Procesos definitivos implementados.	Sharay Bedoya	Procesos ajustados.	Supervisión y evaluación trimestral.

Fuente: Elaboración propia (2025)

En esta tabla se detalla el orden de ejecución del plan de acción. Las actividades propuestas buscan implementar mejoras como una asignación más eficiente del personal según mediante los horarios, la introducción de nuevos incentivos bajo el nuevo sistema de puntos presentado, y el fortalecimiento de la capacitación del equipo, entre otras medidas.

No obstante, es importante considerar los riesgos asociados a la ejecución del plan de acción, como la posibilidad de no cumplir con las fechas establecidas debido a retrasos en la implementación, la falta de recursos, o el riesgo de que la empresa no autorice debido a restricciones presupuestarias o políticas internas, la implementación del sistema de puntos o de los incentivos propuestos como el día libre. También podrían surgir resultados negativos durante las pruebas piloto, lo que implicaría ajustes adicionales al plan de acción inicial.

#### 4. Recomendaciones

Se recomienda la adopción de un sistema de puntos que representa una estrategia efectiva para elevar la motivación y el compromiso de los trabajadores al establecer una relación directa entre el desempeño individual y las recompensas obtenidas. Este tipo de incentivos permite reconocer de forma tangible el esfuerzo y los logros de los trabajadores de forma individual y como equipo, generando un ambiente dinámico, competitivo y orientado a resultados. Se busca fortalecer el sentido de pertenencia y la cultura organizacional mediante la participación de los trabajadores en el cumplimiento de metas basada en el mérito y la mejora constante. Además, este sistema puede adaptarse con facilidad a distintos cargos, lo que lo hace escalable y sostenible en el tiempo.

Además, se recomienda enfatizar en la formación continua de los trabajadores, pues esta es fundamental para garantizar la correcta ejecución de los procesos, el entendimiento de los objetivos del sistema de incentivos y el fortalecimiento de las competencias individuales y colectivas. Las capacitaciones deben enfocarse en habilidades técnicas, procedimientos operativos y orientación al clientes, sin embargo, para los entrenadores y gerentes, es clave que reciban formación en liderazgo, gestión de equipos, establecimiento de metas, comunicación asertiva, entre otras. Esto no solo asegura una aplicación adecuada del sistema de puntos, sino que también promueve una gestión más eficiente, equitativa y centrada en el desarrollo del talento humano dentro del restaurante.

Finalmente, la implementación de cualquier cambio organizacional requiere de una fase de seguimiento que permita evaluar su efectividad real, este seguimiento debe ser sistemático y basado en indicadores que permitan identificar de manera temprana posibles fallos o áreas de mejora. No se trata únicamente de controlar, sino de retroalimentar y ajustar los procesos de forma oportuna para asegurar su sostenibilidad y alineación con los objetivos organizacionales, así a través del análisis constante de los resultados, la empresa podrá tomar decisiones y adaptar las estrategias a las necesidades reales del equipo y la operación.

## 5. Conclusiones

En conclusión, la rotación de personal en una empresa es un factor clave para garantizar su estabilidad y éxito a largo plazo. A través de las encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores de McDonald's Molinos, se identificaron las principales causas que influyen en la alta rotación, tales como la carga laboral, la falta de incentivos efectivos y la gestión de horarios. Estos factores no solo generan costos significativos para la empresa, sino que también afectan la moral del equipo y la eficiencia operativa. En contraste, una adecuada retención de trabajadores contribuye a mejorar el ambiente laboral, desarrollar talento dentro de la organización y fortalecer la productividad.

Asimismo, se ha documentado el proceso de rotación de personal en McDonald's Molinos, evidenciando que, a pesar de su alto volumen de ventas y su fuerte desempeño en el mercado, la estructura de contratación y salida de trabajadores sigue representando un desafío. Si bien Arcos Dorados, como una de las franquicias más grandes a nivel mundial, mantiene operaciones eficientes incluso en restaurantes con alta rotación, su posicionamiento en el mercado le permite implementar estrategias orientadas a optimizar este proceso, mejorando la experiencia laboral y fortaleciendo sus resultados generales.

Finalmente, se concluye que McDonald's Molinos, debido a su alto volumen de ventas y relevancia dentro de la franquicia Arcos Dorados, tiene un gran potencial para mejorar su desempeño mediante la implementación de un plan de acción estratégico. Este plan debe incluir incentivos efectivos, un enfoque en el entrenamiento de los trabajadores y un mejor manejo de los horarios de trabajo, con el fin de aumentar la satisfacción y el compromiso de los mismos. Estas estrategias pueden contribuir significativamente a reducir la rotación y mejorar la estabilidad operativa del restaurante.

## Bibliografía

Arcos Dorados. (2022). Fact Sheet REGION 2022-1Q. <https://www.arcosdorados.com/wp-content/uploads/2015/12/Fact-Sheet-REGION-2022-1Q.pdf>.

Arcos Dorados. (2023). Quiénes somos. Recuperado de <https://www.arcosdorados.com/quienes-somos/>.

Associação Paulista de Administradores de Pessoal (APAP). (s.f.). Fórmula para el cálculo de la tasa de rotación voluntaria. <https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401003/html/>

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Deming, W. E. (1989). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (14.<sup>a</sup> ed.).

Euromonitor. (2023). Cómo es el mercado de comida rápida en Colombia. Semana. Recuperado de [www.semana.com](http://www.semana.com).

García Solarte, M. (2008). *Gestión humana: estrategias para el desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria.

HubSpot. (s.f.). ¿Qué es la rotación de personal? <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal#que-es>.

Informes de Expertos. (2023). Mercado de comida rápida en Colombia, Informe 2024-2032. Recuperado de [www.informesdeexpertos.com](http://www.informesdeexpertos.com).

Jiménez-Domínguez, B. (2000). *Métodos cualitativos en la investigación social*. Trillas.

Kerlinger, F. N., Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento*. McGraw-Hill

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). El sector servicios mantiene su crecimiento en salarios, ingresos y ocupados. <https://www.mincit.gov.co>.

Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo - Decreto 1072 de 2015. Colombia.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.).

Rodríguez, M., & Ávila, M. (2018). *Investigación cualitativa: Fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 3(5), 99-113. <https://www.redalyc.org/journal/5257/525762351005/html/>.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.