



Facultad de Posgrados

**Gestión del departamento técnico y su incidencia en la
rotación de personal en la empresa INBIOMEDIC S.A.S.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención gestión
de Empresas de Servicios**

PROFESOR GUÍA

Msc. Roberto Carlos Herrera Anangonó

AUTORAS

Mendoza Cordero Tatiana Estefanía

Jaramillo Rojas Cynthia Anabelle

Año

2023



FACULTAD DE POSGRADOS

Gestión del departamento técnico y su incidencia en la rotación de personal en la empresa INBIOMEDIC
S.A.S.

AUTORAS

Mendoza Cordero Tatiana Estefanía
Jaramillo Rojas Cynthia Anabelle

Año
2023

RESUMEN

En el presente proyecto de titulación se ha planteado identificar la incidencia de la gestión del departamento técnico en la rotación de personal en la empresa INBIOMEDIC SAS, para su determinación se plantea realizar un análisis de la situación actual de la empresa, su ámbito externo e interno y en base a los resultados obtenidos desarrollar una propuesta de mejora, esto considerando que la empresa durante el curso del año 2022 presentó diversos inconvenientes con la gestión del talento humano del departamento técnico, aumentó significativamente la rotación del personal generando un impacto en el desarrollo normal de las actividades. Se realizó una encuesta a los colaboradores del área técnica, y se identificaron las principales causas que generan la alta rotación de personal, se detectó un 47% de aceptación del liderazgo del área y un 30% de aceptación de remuneración y beneficios recibidos actualmente, posterior para plantear estrategias que permitan dar respuesta ante la problemática se realizaron entrevistas a expertos que permitieron identificar la falta de un modelo de gestión de talento humano y la falta de identificación del personal como parte importante de la organización; en base a los análisis realizados se planteó una propuesta de mejora que permita a la organización optimizar la gestión del talento humano del departamento técnico y disminuir la alta rotación de personal, bajo ese esquema, se identificaron cuatro estrategias de mejoramiento de la gestión del área técnica, enfocadas a la capacitación del área técnica en sus competencias específicas, así como la atención al cliente, la reorganización del sistema de talento humano, los beneficios y los canales de comunicación efectivos, el establecimiento de los procesos, actividades y responsables así como la formación y mejoramiento del liderazgo dentro del departamento técnico, las estrategias se plantean con un período de ejecución de dos años y un presupuesto estimado, que permitan a la compañía evaluar su implementación y planificar los recursos que se requieren para su aplicabilidad.

Palabras claves: Gestión, empresa, personal, departamento técnico, servicios.

ABSTRACT

In this titling project, it has been proposed to identify the incidence of the management of the technical department in the rotation of personnel in the company INBIOMEDIC SAS, for its determination it is proposed to carry out an analysis of the current situation of the organization, its external and internal environment. and based on the results obtained, develop an improvement proposal, considering that the company during 2022 presented various problems with the management of human talent in the technical department, significantly increased staff turnover, generating an impact on normal development of the activities. A survey was carried out on the collaborators of the technical area, and the main causes that generate the high turnover of personnel were identified, a 47% acceptance of the leadership of the area was detected and a 30% acceptance of remuneration and benefits currently received, later In order to propose strategies that allow responding to the problem, interviews were conducted with experts that allowed us to identify the lack of a human talent management model and the lack of identification of personnel as an important part of the organization; Based on the analyzes carried out, an improvement proposal was proposed that allows the organization to optimize the management of human talent in the technical department and reduce the high turnover of personnel, under this scheme, four strategies to improve the management of the technical area were identified. , focused on the training of the technical area in its specific competencies, as well as customer service, the reorganization of the human talent system, the benefits and effective communication channels, the establishment of processes, activities and managers, as well as training and improvement of leadership within the technical department, the strategies are proposed with an execution period of two years and an estimated budget, which allow the company to evaluate its implementation and plan the resources required for its applicability.

Keywords: Management, company, personnel, technical department, services.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINA N.
RESUMEN	III
ABSTRACT.....	IV
1. Introducción.....	16
2. Objetivos.....	18
3. Justificación.....	18
4. Metodología, Técnicas e Instrumentos.....	21
5. Preguntas de Investigación.....	25
6. Marco Teórico.....	26
6.1 Recursos Humanos.....	26
6.2 Rotación del Personal.....	26
6.3 Renuncia.....	26
6.4 Posibles Causas de la Rotación de Personal.....	27
6.5 Servicio al Cliente.....	28
6.6 Sistema de Gestión de Calidad.....	29
6.7 Gestión de Procesos.....	30
6.8 Gestión del Departamento Técnico.....	30

7. Desarrollo de Resultados	32
7.1 Situación Actual de la Empresa	32
7.2 Análisis del Entorno Interno y Externo de la Empresa	37
7.3 Propuesta de Mejora	43
8. Discusión	52
9. Conclusiones	54
10. Recomendaciones	55
REFERENCIAS	56
Anexos	63

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N.	PÁGINA N.
Figura 1	22
Figura 2	32
Figura 3	33
Figura 4	37

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N.	PÁGINA N.
Tabla 1	20
Tabla 2	46
Tabla 3	47
Tabla 4	48
Tabla 5	49
Tabla 6	50
Tabla 7	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N.	PÁGINA N.
Anexo 1	64
Anexo 2	65
Anexo 3	66
Anexo 4	67
Anexo 5	71

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido este trabajo “*Gestión del departamento técnico y su incidencia en la rotación de personal en la empresa INBIOMEDIC S.A.S.*”, a través de reuniones periódicas con los estudiantes Tatiana Mendoza y Cynthia Jaramillo, en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, "*Gestión del departamento técnico y su incidencia en la rotación de personal en la empresa INBIOMEDIC S.A.S.*", en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Tatiana Estefanía Mendoza Cordero

C.I.:0106514409

Cynthia Anabelle Jaramillo Rojas

C.I.: 1723541478

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación está dedicado a mi padre, cuya persona es la que me motiva e impulsa a soñar en grande y me impulsa a seguirme superando cada día.

Tatiana Mendoza

A quienes siempre me acompañan desde el silencio y quietud del alma

Cynthia Jaramillo

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Armando y Rosa, por apoyarme en cada paso que doy en la búsqueda de crecer personal y profesionalmente.

A mis abuelos, quienes alentándome constantemente me daban fuerzas para continuar.

A mis hermanos, por todo su apoyo incondicional aun en los días más duros, espero que sirva de ejemplo que con esfuerzo todo se puede lograr.

A mi compañera de tesis, quien con su colaboración, apoyo y constante trabajo en equipo logramos culminar de manera exitosa esta investigación.

Tatiana Mendoza

A mis padres, Gloria y Francisco, por ser mis guías durante el curso de mi vida, ustedes son mi mayor fuente de inspiración y amor.

A mi hermano Ronny, sigo aprendiendo cada día del mundo a través de tu mirada, siempre gracias por compartir nuestros mundos tan diferentes y similares a la vez.

A mi querido Jeff, hemos coincidido de manera única en la vida, gracias por acompañarme en este caminar.

A mis seres queridos y amigos, ustedes saben que desde mi pequeño mundo interior los aprecio y agradezco infinitamente su presencia en mi vida.

A mi compañera de tesis, agradecida por el trabajo en equipo realizado.

Cynthia Jaramillo

1. Introducción

A nivel mundial las empresas de servicios dominan las economías desarrolladas, y en las economías en desarrollo cada vez recobran mayor importancia, por tanto, es importante que cada organización adquiera una pronta adaptación a los nuevos requerimientos y manejar correctamente los recursos que permitan asegurar la calidad y por tanto el nivel de satisfacción del cliente, siendo esto la base de su desempeño (Martín & Díaz, 2016). En Ecuador, para el año 2019 un 44% del total de empresas corresponden a empresas de servicios, considerándose uno de los principales sectores económicos en cuanto al porcentaje de ventas dado que representan el 25% del total de la economía, además que generan más plazas de empleo alrededor del 56% (Simbaña, 2021).

El manejo del talento humano es una de las funciones más relevantes de una empresa, y se complementan conjunto con la financiera, tecnológica, comercial y de producción para el desarrollo de la organización. Si una determinada empresa busca generar resultados adecuados debe considerar los intereses de sus integrantes como relevantes y debe estar relacionado a los valores corporativos (Rubió, 2016). Una de las áreas fundamentales dentro de una empresa de servicios es la operativa sin duda, y el equipo humano que la conforma, se los considera el “Core” del negocio. Contar con las suficientes herramientas para hacer una adecuada retención del talento humano, buscando siempre personal comprometido, responsable, con sentido de pertenencia alineado a la cultura de la empresa apoyado por la alta gerencia para tener una mayor sinergia dentro y fuera del departamento y de la compañía.

Uno de los principales inconvenientes en el manejo del talento humano es la rotación de personal, la alta rotación de personal significa un costo alto a la empresa considerando que el costo asociado a la salida de personal y a la contratación de su reemplazo y el impacto que podría esto

desempeñar en los procesos, en el caso de un proceso de servicio se requiere mantener y finalizar el servicio hacia el cliente y una salida abrupta podría retrasar el proceso y romper dicha cadena consecutiva de procesos, adicional del alto impacto económico que representa la alta rotación de personal esto puede generar un impacto en el clima laboral y en el descenso del desempeño es por ello que representa una problemática de alto impacto en cualquier tipo de organización (Enriquez, 2021).

Para INBIOMEDIC S.A.S. es muy importante su recurso humano y particularmente su fuerza operativa, y busca siempre tener el mejor talento; por medio de este estudio se podrá identificar la gestión que se está llevando a cabo dentro de este departamento y analizar cuáles son las causas principales por las que se está presentando falencias dentro de este, tales como el alto índice de rotación además del impacto del clima laboral, mismos que están afectando directamente la operación y promesa de cumplimiento y entrega de un servicio de calidad a los clientes, generando altos costos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, perdida en los tiempos de la administración del talento humano como lo son entrenamientos y capacitación específica en el personal.

En el proyecto de titulación en su contenido establece inicialmente la introducción, los objetivos y la identificación de la problemática. En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, en el capítulo dos se detalla la metodología, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, en el tercer capítulo se incluyen los resultados de la investigación. Finalmente se establecen conclusiones y recomendaciones que respaldan el proyecto de titulación.

2. Objetivos

2.1. General

Determinar incidencia de la gestión del departamento técnico, en la rotación de personal en la empresa INBIOMEDIC S.A.S.

2.2. Específicos

- Realizar el análisis de la situación actual de la empresa INBIOMEDIC S.A.S.
- Establecer el entorno interno y externo del departamento técnico con relación a la rotación de personal en la empresa.
- Elaborar la propuesta para mejorar las condiciones de la empresa.

3. Justificación

Esta investigación pretende identificar el impacto de las acciones que realiza el departamento técnico en la gestión de sus actividades y procesos, cuáles son las causas principales por las cuales se están presentando indicadores no tan positivos para la organización como la rotación del personal de esta área, para implementar iniciativas a corto y mediano plazo que estén alineadas con la estrategia y políticas de la compañía que permitan mejorar el clima organizacional y potencializar la productividad de la compañía con un personal altamente especializado.

3.1 Antecedentes

INBIOMEDIC S.A.S. es una organización que cuenta con 5 años orientada a la implementación de servicios de Gestión de Tecnología Clínica, dirigidos a los diferentes sectores de salud, con cobertura nacional e internacional, prestando a sus clientes el servicio de mantenimiento preventivo, correctivo, asesoría técnica especializada de acuerdo a las necesidades de cada cliente, calibración y verificación de equipos, capacitación de uso y cuidado de equipos biomédicos, formado profesionales adiestrados para una correcta manipulación de la tecnología biomédica existente, dentro del territorio ecuatoriano. Surge bajo la asociación de 2 socios, los cuales encabezan el organigrama de la compañía y hacen parte de la junta directiva de la organización.

Actualmente tiene 20 personas vinculadas a la compañía, de las cuales 12 corresponden al área de servicio técnico, con un talento humano profesional que debe desempeñar y brindar un servicio con altos estándares de satisfacción, con pilares en el servicio al cliente, respeto, la confianza, la responsabilidad y la búsqueda de la fidelización con los transportadores, convirtiéndonos así en los mejores aliados estratégicos de sus clientes.

3.2 Determinación de la problemática

INBIOMEDIC S.A.S. es una compañía que brinda soluciones integrales de servicios de Gestión de Tecnología Clínica, enfocada a garantizar el cumplimiento óptimo del servicio, seguridad, confianza y respaldo a los clientes, y para sostener estos ideales debe contar con un equipo altamente calificado, comprometido y responsable (Inbiomedic SA, 2022). Es por eso por lo que, enfocados en la búsqueda constante de la mejora continua como organización, debemos analizar, evaluar y plantear soluciones.

Dado a lo anterior hemos evidenciado que en INBIOMEDIC S.A.S. en el último año (2022), ha venido presentando un alto índice de rotación del personal operativo de la compañía, a continuación, se relacionan las estadísticas de este comportamiento.

Estos datos están relacionados con dos causas principales identificadas, el descontento en lo relacionado a los salarios que los colaboradores perciben y por otro lado el clima laboral que se maneja dentro de la organización. De acuerdo con el análisis presentado en la tabla 1 se evidencia que el índice promedio de rotación anualizado es del 11% (*Ver detalle en la Tabla 1*).

Tabla 1

Indicador de rotación del personal operativo de la empresa INBIOMEDIC SAS.

TIPO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Total
Personal activo	15	13	11	11	12	11	12	11	13	12	121
Retiros	2	3	0	2	1	1	0	1	2	1	13
Índice de Rotación General	13%	23%	0%	18%	8%	9%	0%	9%	15%	8%	11%

Nota: Esta tabla muestra el índice de rotación mensualizado y total a lo largo del año 2022 de la Empresa BIOMEDIC SAS.

Este alto índice de rotación ha repercutido como impacto económico en la rentabilidad de la organización por fuga de talento, pérdida del know-how, pérdida de la gestión del tiempo en procesos administrativos relacionados con el reclutamiento, selección y contratación del personal, sumando también el tiempo que se designa con este personal en temas de capacitación y entrenamiento.

Por lo anterior como consecuencia de esta situación se impacta directamente el proceso operativo de la organización puesto que pone en riesgo el cumplimiento de la promesa de entrega de los servicios prestados a los clientes, así como también la carga laboral al personal que se

mantiene activo dentro de la organización, es por esta razón que, debido a este índice de rotación, analizaremos las causas y/o razones principales que están generando la deserción del personal de la organización para generar las estrategias y herramientas necesarias que nos permitan disminuir el índice de rotación y mantener un clima organizacional adecuado para los colaboradores.

4. Metodología, Técnicas e Instrumentos

4.1 Tipos y Enfoque de Investigación

El tipo de investigación se establece como descriptivo, teniendo como definición que este tipo de estudios sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes (Cevallos, Polo, Salgado, & Orbea, 2017), se describirá la situación actual de la empresa y la situación actual de las funciones y perfiles de cargo, para evidenciar si se cumple con las competencias requeridas de cada cargo, las expectativas de cada miembro y de los requerimientos de cada posición.

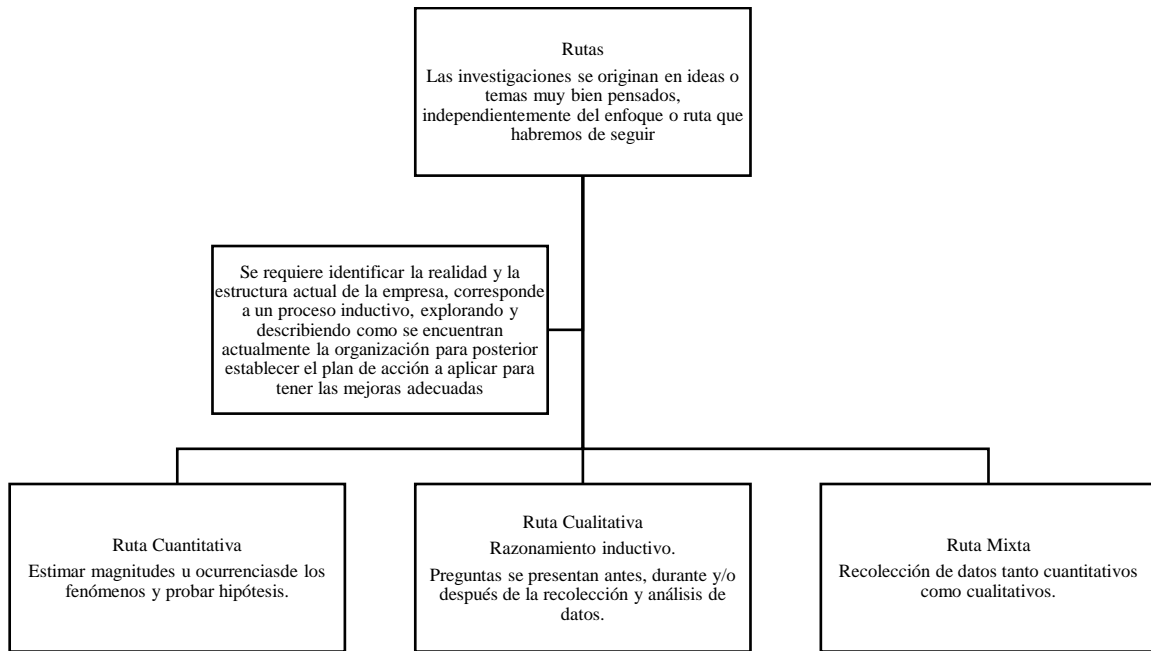
Posterior se elaborará en base a lo identificado, los perfiles de cargo y manual de funciones de la empresa INBIOMECH S.A.S., con el objetivo de brindar mejor respuesta ante los cambios constantes del medio y las respuestas requeridas propias antes estos cambios.

El enfoque de investigación es cualitativo dado que se requiere identificar la realidad y la estructura actual de la empresa, corresponde a un proceso inductivo, explorando y describiendo como se encuentran actualmente los perfiles de cargo de la empresa para posterior establecer perspectivas teóricas de lo que se requiere en cada cargo y cuáles son las funciones que cada uno debería desempeñar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación se desarrollará de lo particular a lo general, se identificará cada cargo, cada función y lo que se espera de cada posición, y en base a los resultados obtenidos se establecerá una perspectiva general de lo que se tiene actualmente en la empresa y posterior se analizará que es lo que se requiere para establecer el manual de funciones y los perfiles de cargo requeridos acorde a los servicios ofertados por la empresa INBIOMEK S.A.S. (Ver detalle en la Figura 1)

Figura 1

Metodología de investigación utilizada en la investigación.



Nota: Esta tabla muestra las rutas en la metodología de la investigación, y su aplicabilidad en el estudio (Hernández Sampieri, 2018)

4.2 Métodos Técnicas e Instrumentos Para El Logro De Cada Uno De Los Objetivos.

La metodología usada para la elaboración de esta investigación es de nivel descriptivo , que nos permitió conocer las razones por las cuales se estaba presentando un alto índice de rotación y los comportamientos organizacionales que se derivaron de este análisis; mediante encuestas

realizadas pudimos conocer la percepción y opinión de los colaboradores dentro y fuera de ella, estas encuestas nos permitieron realizar un análisis cuantitativo y cualitativo que nos ayudó a establecer estrategias de mejoramiento que permitirán a la organización poder realizar una mejor retención del talento humano del área técnica de la empresa.

Para el análisis de la situación actual de la empresa, se recurrió a la revisión de fuentes secundarias, así como la consulta de bibliografía, de esta manera mediante el uso de matrices de levantamiento de información se pudieron recoger datos claves en lo relacionado a planificación, información cronológica de la organización, estructura organizacional, tamaño de la empresa, el mercado en el que está posicionada así como también los clientes objetivos a los cuales apunta ofertar sus servicios.

Por otro lado, para realizar el análisis del entorno externo e interno del departamento técnico en relación a la rotación del personal en la organización se aplicaron las matrices FODA-CAME (*Ver detalle en Anexo 2*), se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la gestión del departamento técnico en relación a la rotación de personal y se establecieron estrategias que permitan mantener las fortalezas, explorar las oportunidades, afrontar las amenazas y corregir las debilidades (Moyano, 2017), con el objetivo de obtener información que nos permitió establecer estrategias para mejora de las condiciones de la empresa y su impacto en la rotación del personal del área técnica. Para recopilar información de los factores que inciden en la rotación de personal se procedió a una entrevista (*Ver detalle en Anexo 2*), de expertos en recursos humanos con el fin de conocer a través de su experiencia cuales son los principales motivos por los cuales la rotación del personal tiene lugar dentro de una organización, además se aplica una encuesta de clima laboral, la cual se basa en la teoría de Idalberto Chiavenato, quien nos dice que el clima organizacional es la manera en la que los colaboradores perciben o

experimentan a la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 1999).

Sustentando la información recolectada con la revisión de las entrevistas de retiro que la empresa manejaba hasta el año 2022, a través de esto se logró realizar un análisis de los diferentes motivos de retiro que se están presentando por las renunciaciones voluntarias y así poder priorizar las causas principales por las cuales que está presentando un alto índice de rotación dentro del departamento técnico, además se realizó la revisión de los costos en los que incurre la empresa al momento de realizar contrataciones.

En base a los análisis realizados, se identificaron los diferentes factores que inciden en la rotación del personal del departamento técnico y se planteó un plan de mejoras de la gestión de esta área a través de matrices de estrategias (*Ver detalle en Anexo 5*) que permitan evidenciar las diferentes tácticas y su aplicabilidad, además de mejorar los principales factores que inciden en la rotación de personal del departamento técnico, dentro de las estrategias se creó una encuesta de clima laboral (elaboración propia), que nos permitió conocer internamente la opinión y puntos a mejorar expuestos por los colaboradores, se analizaron los pilares más bajos de la encuesta, además basándonos en (Almanza, Molino, & Guerrero, 2014) se realizó una nueva encuesta de retiro automatizada, que permitió conocer a profundidad las razones por las cuales se estaban presentado las renunciaciones voluntarias de los colaboradores, parametrizarlas y tener herramientas para mejorar internamente en la empresa, al mismo tiempo, adicional se procedió a la construcción del plan de beneficios y comunicación que se ajusta a las necesidades de los colaboradores, todo esto basándonos en la teoría de John G. Fisher (Fisher, 2005).

5. Preguntas de Investigación

Para la presente investigación se analizó el impacto de la gestión del personal técnico en la empresa INBIOMEDIC SAS., y su incidencia en la rotación de personal, para lo cual se plantearon las siguientes preguntas: ¿cuál es la gestión actual del departamento técnico?, ¿cuál el estatus actual de la rotación de personal de la organización?, ¿cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal?, ¿cuál es el impacto que genera la rotación de personal en la empresa INBIOMEDIC S.A.S.?, ¿cuál es la incidencia de la gestión del departamento técnico en la rotación de personal?.

6. Marco Teórico

Es indispensable tener claro los conceptos necesarios para identificar cuáles son las causas principales por las que se genera un alto índice de rotación de personal en la empresa; por tal motivo, a continuación, se resaltan algunos de los conceptos más importantes para el desarrollo de esta investigación.

6.1 Recursos Humanos

Cuando hablamos del área de recursos humanos, la definimos como el área administrativa que se encarga de la búsqueda, selección y gestión del personal tanto técnico como administrativo, incluyendo las cuestiones de cultura organizacional, liderazgo y motivación (Dessler & Varela, 2009).

6.2 Rotación del Personal.

Chruden & Sherman Jr. (1985), definen a la rotación del personal como la cantidad de empleados que entran y salen de una organización. De acuerdo a lo anterior, podemos establecer que la rotación de personal, como uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad de las naciones y en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos (Hernández, Hernández, & Mendieta, 2013).

6.3 Renuncia

Renuncia es “el acto jurídico unilateral por el cual el titular de un derecho abdica en el mismo, sin beneficiario determinado, esto implica que necesita solo la voluntad de su autor para ser eficaz, y no la voluntad concurrente de dos o más partes” (Juan, 2016). Renuncia obligatoria

en el sector público y el principio constitucional de la seguridad jurídica. Santo Domingo - Ecuador: Universidad Regional Autónomo de los Andes. Ley Orgánica de Servicio Público. (2015). Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.- 2010. Quito. La renuncia voluntaria “Se trata de una decisión unilateral del trabajador, adoptada con el propósito de extinguir la relación laboral; la carta mediante la cual se comunica la renuncia debe revestir ciertas formalidades” (Mendoza, 2015).

6.4 Posibles Causas de la Rotación de Personal

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando la rotación de personal (Almanza, Molino, & Guerrero, 2014), entre las causas internas se encuentran: la falta de oportunidades de crecimiento profesional ofrecido dentro de la empresa, el tipo de relaciones internas que existen dentro de la misma, las condiciones físicas y el ambiente de trabajo, la carga laboral, el factor salarial también influye directamente. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades en el mercado laboral, etc.

Anteriormente se han desarrollado estudios en diversas empresas de diferentes giros sobre la rotación de personal, como el trabajo de investigación desarrollado en la Cooperativa Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, en la cual se identificó que el modelo de gestión no estaba enmarcado al desarrollo del empleado mediante encuestas tanto a los empleados como a los clientes externos de la organización, determinando que la gestión era empírica y por tanto se presentaban altos índices de desmotivación en los empleados generando bajo nivel de productividad e interés por parte de estos, y se sugirió establecer un modelo de gestión de talento (Gamboa, 2014).

De igual manera en otro estudio realizado en la ciudad de Guayaquil en empresas de comida rápida se evidenciaba que la rotación de personal genera un impacto en su productividad, identificando así que se requiere una estrategia para gestión del personal y que una cultura organizacional óptima representa mayor motivación en el personal, esto se determinó a través de encuestas realizadas tanto a los dueños y supervisores de las diferentes empresas como a expertos de gestión de talento humano (Vizueta, 2021).

6.5 Servicio al Cliente

El servicio al cliente se define como la serie de actitudes y actividades que buscan en conjunto ofertar una excelente experiencia al cliente. Como organización se visualiza como un enfoque de muchas oportunidades como en lo económico, un buen servicio puede representar mayor rédito, incrementa la moral y mejora la imagen de la marca (Gómez, 2022).

La calidad de servicio al cliente tiene un impacto al considerar una herramienta clave para la competitividad y posicionamiento de los productos o servicios que sean ofertados, esto marca un diferencial entre los diversos competidores de un sector (Zavala-Choez & Vélez-Moreira, 2020).

La interacción directa entre la empresa y el cliente se ha convertido en un punto clave considerando que actualmente el usuario busca algo más allá de las características funcionales del producto o servicio a recibir, por ello el valor agregado es un punto clave para cubrir o superar las expectativas del cliente, por ello las empresas no solo centran los esfuerzos en la calidad de un determinado producto y/o servicio si no también en medir el grado de satisfacción del cliente, es por ello que la experiencia del cliente adicional del producto y/o servicio recibido marca la diferente entre uno u otro proveedor (Riccio, Astudillo, & Vega, 2019).

El servicio al cliente no únicamente es responsabilidad de una determinada área o persona responsable, sino que también es responsabilidad de todos los miembros de una organización, marcando así una diferenciación al enfocar una cultura de servicio total, colocando al cliente como una prioridad, considerando que el mercado actual es cada vez más agresivo y competitivo (Morales, 2019).

6.6 Sistema de Gestión de Calidad

La calidad se considera un parámetro diferencial entre empresas competidoras, es por ello por lo que cada vez más las organizaciones se enfocan en gestionar de manera óptima los procesos (Diaz & Salazar, 2021). El sistema de gestión de calidad se compone de un sistema completo de procesos estandarizados para asegurar la calidad del producto y/o servicio, existen diversas herramientas que pueden ser adaptadas acorde a los requerimientos de cada tipo de organización.

La gestión de calidad no está únicamente enfocada en la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente si no también en el mejoramiento de la organización, en búsqueda de crecimiento del talento humano e intereses de sus partes interesadas (Zavala-Choez & Vélez-Moreira, 2020).

Con un sistema de gestión correctamente establecido a nivel organizacional se evidencian diversas mejoras en comparación a los sistemas tradicionales, por citar algunas tenemos: la calidad se define acorde a los requerimientos y/o necesidades de los clientes, consiste en mejora continua, orientada al proceso, la capacitación es total a todos los niveles, la calidad es responsabilidad de todas las áreas, se reducen costos al optimizar los procesos (Traba, Barletta, & Velásquez, 2020).

6.7 Gestión de Procesos

Un proceso se define como un conjunto de actividades que permiten a la empresa alcanzar un objetivo. Establecer los procesos dentro de una organización permite mejorar factores como: eliminación de defectos, mejora y reducción del tiempo de entrega y mejora continua (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019). En base al crecimiento acelerado de las organizaciones, surge la necesidad de establecer los procesos a través de un sistema que posibilite la toma de decisiones basado en un análisis integral de la gestión e identificar las desviaciones en los procesos, es importante identificar que implementar procesos no únicamente radica en documentarlos, si no en establecer un esquema que realmente sea aplicable en la organización, y a posterior, establecer herramientas para control, medición, verificación y mejora continua (Zaldumbide, 2019).

6.8 Gestión del Departamento Técnico

La gestión eficiente de procesos de un departamento es un componente estratégico que permite asegurar la eficiencia y eficacia de su servicio, para establecer una gestión adecuada se deben implementar herramientas que permitan: automatizar los procesos, obtener procesos claros y definidos correctamente, métodos de aplicación validados, control y supervisión, optimización de costos, todo bajo la premisa de que el departamento obtenga o supere los resultados planteados. Para establecer los procesos de manera adecuada, es importante identificar con un alto nivel de especificidad cada uno de los requerimientos comerciales y operativos derivados del compromiso adquirido con el cliente (Topasio, 2021).

Existen diversas herramientas que pueden dar soporte a una mejor gestión del departamento técnico como son: equilibrar el trato dado por parte de la organización tanto para esta área como para el área comercial, asegurarse que sus miembros conozcan sus funciones a la

perfección, implementar un soporte técnico completo para asegurar una mejor respuesta hacia los requerimientos de los clientes (EAE Business school, 2019).

7. Desarrollo de Resultados

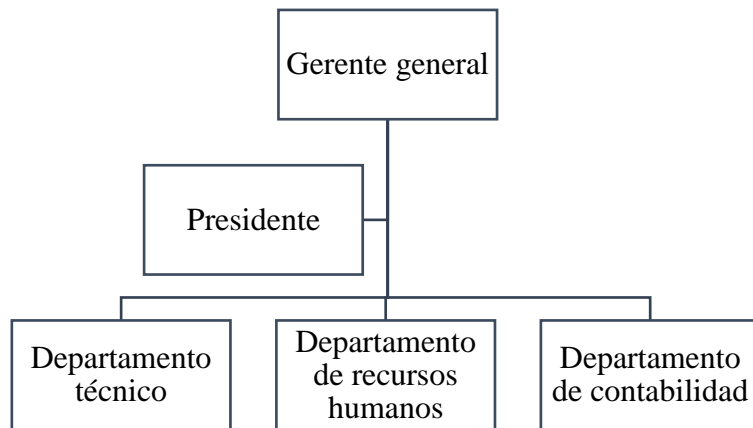
7.1 Situación Actual de la Empresa

7.1.1 Estructura Organizacional

La empresa no cuenta con un organigrama definido, pero para efectos de plasmar la estructura jerárquica que se maneja dentro de la misma, se procedió a diseñar un organigrama de autoría propia. (Ver detalle en la figura 2)

Figura 2

Organigrama de la empresa INBIOMEDIC SAS



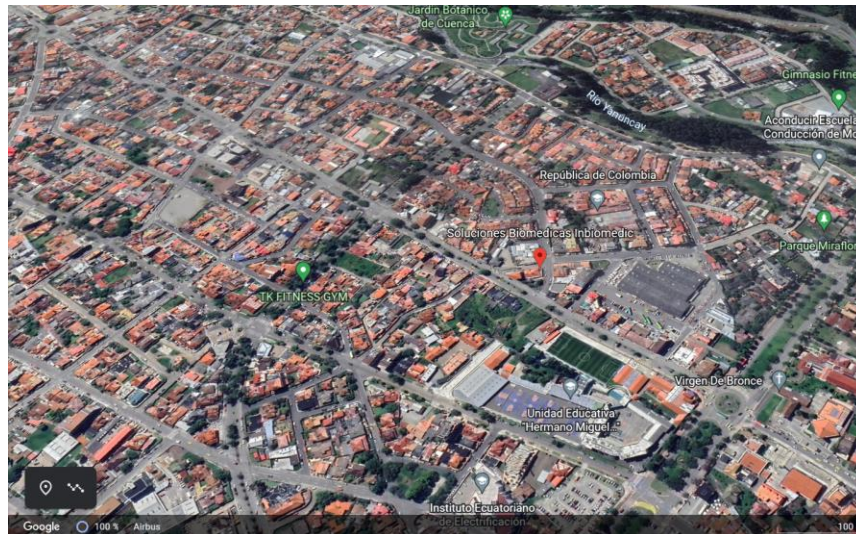
Nota: La figura que se presenta es una propuesta acorde a la realidad de la empresa INBIOMEDIC SAS

7.1.2 Ubicación Geográfica

La empresa INBIOMEDIC SAS., está ubicada en la provincia de Azuay, ciudad de Cuenca. Sus respectivas instalaciones se encuentran en la Avenida 10 de agosto y Miguel Moreno (Ver detalle en Figura 3).

Figura 3

Ubicación geográfica de Inbiomedic SAS.



Nota: La ubicación geográfica se obtuvo de la aplicación Google Maps con fecha 08 de febrero de 2023.

7.1.3 Cronología Histórica

A mediados del año 2020, durante la pandemia, nació la idea de fundar una empresa que se dedicara a prestar servicio de mantenimiento a equipos médicos, idea que es plasmada y vuelta realidad, fundando INBIOMEDIC SAS., el 20 de septiembre de 2020, pero la empresa inicia sus actividades y empieza a operar el 15 de diciembre de 2020.

Para el 1 de junio de 2021, la empresa había ganado terreno en el mercado y se le suma un nuevo socio capitalista, la empresa continúa creciendo y es así como expanden sus actividades, e implementan la venta de equipos médicos y repuestos para los mismos, la cartera de clientes se agranda y se fusiona con la del nuevo socio, así como también se renuevan contratos con los clientes ya existentes. En la actualidad la empresa continúa creciendo y expandiéndose.

7.1.4 Planificación Estratégica

La empresa está funcionando legalmente desde 2020 y dentro de su planificación estratégica cuentan con una misión y visión bien establecidas, las cuales se detallan a continuación, por otro lado, cabe mencionar que, si bien la empresa practica valores dentro de sus actividades, estos no se encuentran plasmados.

La misión de la empresa está orientada a la implementación de servicios de Gestión de Tecnología Clínica, dirigidos a los diferentes sectores de salud, con cobertura nacional e internacional. Contamos con un equipo de profesionales calificados para cada área con formación y amplia experiencia, garantizando la calidad en nuestros servicios. De igual manera nuestro compromiso corporativo que nos permite convertirnos en aliados estratégicos que necesita las diferentes entidades del sector salud (Inbiomedic SA, 2022). Por otro lado, la visión de INBIOMEDIC, es convertirse en un grupo corporativo líder en soluciones de Gestión de Tecnología Clínica de las entidades del sector salud en Ecuador y Suramérica, con alianzas estratégicas de alto impacto, implementando procesos de innovación y desarrollo, para las nuevas líneas de negocio de acuerdo con las necesidades de cada cliente (Inbiomedic SA, 2022).

7.1.5 Operaciones de Servicio

En el servicio de rentas internas (SRI) la compañía se encuentra registrada como Soluciones Biomédicas INBIOMEDIC SAS., y como actividad económica principal, la fabricación de aparatos para medicina, cirugía, odontología y veterinaria, como: bisturís, alicates para cirugía, pinzas de cirugía, instrumentos de odontología.

Además dentro de la Superintendencia de Compañías registran sus actividades como fabricación, venta, compra-venta, ventas por comisión, importación, distribución, alquiler e

intermediación de todo tipo de equipos médicos, maquinaria, instrumentos, y aparatos para medicina, cirugía, odontología y veterinaria, incluso insumos, partes, piezas y materiales conexos; servicio de instalación, reparación y mantenimiento de todo tipo de equipos médicos; consultorías y construcción de infraestructura requerida en clínicas y hospitales, además la fabricación, venta, compra-venta, importación y distribución, de componentes electrónicos y eléctricos en general para maquinaria.

7.1.6 Marco Normativo y Legal

Para el funcionamiento de la empresa se han aplicado las siguientes normas para contar con el permiso de operación: el registro único de contribuyentes (RUC) el cual fue extendido por el servicio de rentas internas (SRI), el permiso otorgado por la superintendencia de compañías.

La compañía cuenta con un gerente y un presidente dentro de su directiva. Y si bien ya lleva funcionando un tiempo considerable, la empresa carece código de ética y conducta, reglamento interno y manual de procesos registrados físicamente, es decir todas estas normas se manejan de forma empírica.

7.1.7 Tipo de Empresa

La empresa por su forma jurídica en una sociedad por acciones simplificada (SAS), la cual es un tipo de compañía mercantil regulada por la Superintendencia de Compañías la cual puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas mediante un trámite simplificado para fomentar la formalización y desarrollo de empresas (Uhyecuador, 2020) . La empresa fue constituida con \$400 en acciones, mismas que se encuentran repartidas entre los dos socios en partes iguales, \$200 para cada uno.

7.1.8 Situación Económica

La compañía está formada por dos socios, los cuales comparten la pertenencia de las acciones en partes iguales, mismas que están representadas en 200 acciones para cada socio. Para el cierre del año 2022 se facturaron \$159.556,38. La parte crediticia ha sido fundamental para el crecimiento y desarrollo de la organización. Según el análisis realizado sobre las proyecciones de las ventas y comparados con los resultados obtenidos, se concluye que la empresa cumplió los objetivos del año en un 212%.

7.2 Análisis del Entorno Interno y Externo de la Empresa

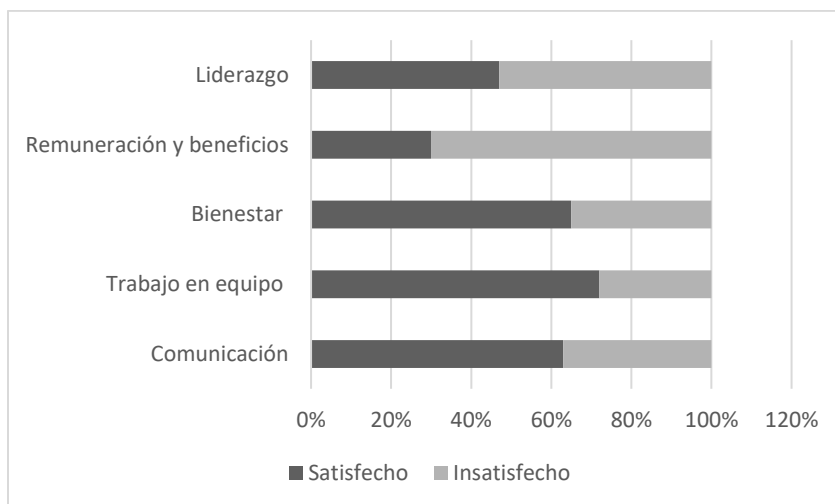
7.2.2 Resultados de Encuestas Realizadas a los Colaboradores

Para establecer el entorno interno y externo del departamento técnico con relación a la rotación de personal en la empresa, se realizó una encuesta de clima laboral, tal como se detalló en la metodología, por medio de esta encuesta se realizó un análisis interno sobre el sentir de los colaboradores de la empresa.

En la encuesta participaron 12 colaboradores pertenecientes al departamento técnico, donde se consideran aspectos intrínsecos y extrínsecos motivacionales, relacionados con la posición de los colaboradores frente a la organización; la encuesta contiene 50 preguntas, con el fin de evidenciar el punto de vista y la percepción de cada colaborador frente a la compañía, equipos de trabajo, sus jefes inmediatos y espacios locativos; estas preguntas fueron agrupadas en 5 pilares importantes que son: comunicación, trabajo en equipo, bienestar, remuneración y beneficios y liderazgo (*Ver detalle en figura 4*).

Figura 4

Nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa INBIOMEDIC SAS



Nota: La figura refleja el grado de satisfacción de los colaboradores

Los datos del estudio reflejan que el trabajo en equipo con un 72% de satisfacción, donde los colaboradores tuvieron la oportunidad de responder 10 preguntas relacionadas con relacionadas con la integración de equipos y su percepción en ambientes de trabajo colaborativo, trabajo por metas comunes, confianza y respeto entre los compañeros, integración de los nuevos miembros; de lo anterior se visualiza en general resultados positivos, sin embargo el 28% de personal que menciona no conocer bien las preferencias, valores y antipatías de sus compañeros, esto puede ser debido a la vinculación reciente de personal y cambios constantes derivado de la alta rotación.

También podemos observar que los colaboradores tiene una buena percepción respecto a Bienestar en la organización, podemos observar un porcentaje del 65% de satisfacción, lo cual es positivo respecto al impacto que se genera, a través de las actividades que se diseñan y realizan desde el área de recursos humanos; para este pilar los colaboradores tuvieron la oportunidad de responder 15 preguntas asociadas a aspectos sobre cómo se sienten en la organización y si confían en la estabilidad y el futuro de esta, también aspectos de salud, seguridad, calidad de vida, capacitación y formación.

De acuerdo al análisis realizado y con el porcentaje de satisfacción antes mencionado podemos decir que los colaboradores reconocen sentirse entusiasmados al momento de ejecutar su labor, satisfechos también en lo referente al ambiente físico en donde desarrollan sus actividades diarias, incluso algunos afirman recomendar a la organización como un buen lugar para trabajar; sin embargo, un 35% del personal le gustaría que los programas y actividades tuvieran mayor cobertura y participación de sus familias, y mayor flexibilidad en los horarios laborales, al igual que se de mayor importancia al tema de las capacitaciones dentro del área.

En relación con el pilar de comunicación se evidencia que el 63% de los colaboradores

perciben una buena comunicación, es decir, conocen los canales, evidencian las campañas, reconocen los cambios, sin embargo, como oportunidad de mejora se observa que el 37% del personal no percibe una buena comunicación organizacional. Para este pilar los colaboradores tuvieron la oportunidad de responder 8 preguntas, entorno a los canales de comunicación, el contenido de los comunicados, la claridad de lo que se comunica, la oportunidad de los comunicados, la comunicación entre compañeros, la comunicación con líderes o jefes, la divulgación del contexto organizacional y la libertad de opinión.

Continuando con el análisis, encontramos que el bajo porcentaje respecto a los otros pilares puede ser debido a la falta de comunicación en doble vía con los líderes, jefes y también se debe comunicar y sensibilizar con mayor periodicidad sobre la misión, visión, valores corporativos y en general el contexto de la organización, la compañía debería contar con un plan de comunicación para su seguimiento y control periódico.

Uno de los pilares mas bajos que arrojó la encuesta de clima laboral fue Liderazgo con un 47% de satisfacción, donde los colaboradores tuvieron la oportunidad de responder 13 preguntas relacionadas con el liderazgo de su jefe inmediato, en relación con aspectos como respeto, oportunidad de soluciones, ejemplo para los colaboradores, reconocimientos, apoyo, retroalimentación al equipo de trabajo, lineamientos claros con la planeación estratégica de la compañía y confianza; podemos evidenciar que los colaboradores no se sienten inspirados por sus líderes, no se maneja una buena retroalimentación en el desarrollo de las actividades, ni tampoco se presta el debido soporte en las mismas, ni la comunicación de los objetivos ni la manera en que serán evaluados.

Por último, de acuerdo con los porcentajes de satisfacción el pilar mas bajo fue el de remuneración y beneficios, el cual mostró un 30% de satisfacción. Para este pilar los colaboradores

tuvieron la oportunidad de responder 6 preguntas asociadas a la satisfacción salarial en coherencia con funciones y responsabilidades, competencia en el mercado, equidad interna y beneficios no salariales.

Se evidencia en términos generales que hay inconformidad en el personal, lo que se deriva en altos costos para la organización, se pierden los procesos de inducción y entrenamientos, se disminuye el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores y se crea incertidumbre entre los mismos.

7.2.3 Entrevista a Expertos

Se realizó una entrevista a dos expertos con amplio conocimiento y experiencia en el área de talento humano para identificar aquellos aspectos a considerar, para la elaboración del plan de mejoras, la entrevista constaba de 7 preguntas que nos permitirían establecer pautas con relación al manejo y gestión de talento humano y su impacto en la rotación de personal.

En la entrevista a la Ing. Andrea Soto, experta en el área de talento humano, se estableció que el talento humano es fundamental dentro de cualquier organización, dado que es quien mueve las operaciones, y su nivel de satisfacción está relacionado con su desempeño, basado en ello, considera adecuado establecer un modelo de gestión que permita aprovechar los recursos disponibles, dentro de este, se debe considerar la evaluación de desempeño que permita evidenciar la situación actual, adicional incluir capacitaciones, en relación a la rotación de personal se estableció que hay un riesgo para la empresa tanto reputacional, jurídico o gubernamental, por lo cual, es un factor de análisis crítico.

En la segunda entrevista a la experta Lcda. Carmen Naranjo, adicional a lo mencionado

por la primera experta, se establecieron como elementos primordiales dentro del sistema de gestión de talento humano: estructuración de procesos y su agrupamiento, capacitación y autoevaluación y métodos de organización, de igual manera se identifican a la evaluación de desempeño y la capacitación como pilares para el crecimiento profesional de los miembros de la empresa, además que permiten una mayor facilidad de adaptación al cambio, considerando la serie de cambios que implica la evolución constante.

Además en ambas entrevistas, se evaluó el impacto de rotación de personal, identificando riesgos tanto para el desarrollo de los procesos de la empresa como el impacto negativo en la parte emocional del personal al generar un ambiente más estresante y sensación de inseguridad con la salida de algún miembro, como estrategia para evitar la rotación se mencionó la importancia del salario tanto económico como emocional, oportunidades de crecimiento y desarrollo, además de otros beneficios no salariales, con el objetivo de que los miembros se identifiquen como parte importante de la organización.

7.2.4 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Dentro del proceso para comprender aún más a la empresa y su entorno, se aplicó el análisis FODA, el cual como sabemos es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como parte del análisis realizado se identificaron diversos puntos de interés, inicialmente como fortalezas de la empresa se establecieron que el personal cuenta con la formación necesario para realizar sus actividades y la actitud de sus colaboradores en el cumplimiento de sus

actividades permite que la empresa cuente con un personal responsable, sin embargo, la empresa no da respuesta a dichas actitudes y/o formación de los profesionales, considerando que como principales debilidades se identifica que no hay una programación o planificación establecida, generando así un bajo nivel de equilibrio vida-trabajo y muestra un poco interés en los requerimientos de los miembros de la organización.

Como parte de las oportunidades y amenazas, es importante identificar que como amenaza existe una salida de personal por mejores ofertas disponibles en el mercado, y que existe mayor nivel de organización en otras empresas; adicional como oportunidades se tiene que cada vez la tecnología clínica avanza con mayor rapidez y existen mejores oportunidades que optimizan los servicios y podrían representar nuevas aperturas de líneas de negocios.

7.3 Propuesta de Mejora

7.3.2 Título

Propuesta de mejoramiento para la gestión del departamento técnico de la empresa INBIOMEDIC SAS.

7.3.3 Análisis de los Puntos Críticos

Luego del análisis aplicado a lo largo de la investigación, se determinó que los principales puntos críticos que inciden en la gestión del departamento técnico y el nivel de rotación del personal son los mencionados a continuación. En primer lugar, está la importancia de contar con un sistema de gestión de talento humano dentro de la organización.

Por otro lado, el nivel de satisfacción de los colaboradores, el cual está relacionado directamente con su desempeño dentro de la organización, así como con el sentimiento de identificación como parte importante de la misma, el salario tanto económico como emocional es un factor crucial dentro de esta relación. Además, las oportunidades de crecimiento y desarrollo que la organización ofrece para los colaboradores, así como también la capacitación constante a los mismos con el objetivo que se adapten al cambio y desarrollen nuevas habilidades.

7.3.3 Objetivo de la Propuesta

7.3.3.1 Objetivo General.

Establecer una propuesta de mejora para la gestión del departamento técnico de la empresa INBIOMEDIC SAS.

7.3.3.2 Objetivos Específicos.

- Establecer estrategias para disminuir la rotación de personal
- Identificar la factibilidad de aplicación de las estrategias planteadas

7.3.4 Planificación Estratégica

INBIOMEDIC SAS., cuenta con una planificación estratégica planteada de manera parcial y las acciones que se realizan dentro de la empresa no refuerzan el cumplimiento de los objetivos que buscan cumplir. La misma que se analizó y se establecieron algunas observaciones.

Misión. Somos una empresa orientada a la implementación de servicios de Gestión de Tecnología Clínica, dirigidos a los diferentes sectores de salud, con cobertura nacional e internacional. Contamos con un equipo de profesionales calificados para cada área con formación y amplia experiencia, garantizando la calidad en nuestros servicios. De igual manera nuestro compromiso corporativo que nos permite convertirnos en aliados estratégicos que necesita las diferentes entidades del sector salud (Inbiomedic SA, 2022).

Visión. INBIOMEDIC será un grupo corporativo líder en soluciones de Gestión de Tecnología Clínica de las entidades del sector salud en Ecuador y Suramérica, con alianzas estratégicas de alto impacto, implementando procesos de innovación y desarrollo, para las nuevas líneas de negocio de acuerdo con las necesidades de cada cliente (Inbiomedic SA, 2022).

En lo referente a la misión, se hace mención al equipo de profesionales calificados para cada área de formación, lo cual, si bien es cierto, para reforzar esto y lograr potenciar la calidad en la entrega de los servicios prestados, se debería implementar un plan de capacitaciones constantes y permanentes desarrollando así a los colaboradores y su desempeño. Por otro lado, en la visión se puede observar que la empresa busca lograr su objetivo, con la implementación de procesos de innovación y desarrollo, para lo cual se debería empezar por establecer y definir de manera adecuada los procesos básicos y a partir de ahí conseguir la evolución y mejoramiento de procesos innovadores.

Además, la empresa no cuenta con los valores corporativos plasmados de manera física, y

mucho menos difundidos entre sus colaboradores, en base a la misión y visión previamente establecidas, se plantean los siguientes valores. Cabe recalcar que los valores fueron redactados en primera persona con el objetivo que al leerlos los colaboradores se sientan identificados y los adopten de manera natural.

- **Honestidad:** Somos personas en las que se puede confiar, rechazamos toda forma de corrupción, respetamos las leyes, actuamos éticamente y sabemos diferenciar entre lo que tenemos derecho a hacer y lo que es correcto hacer.
- **Respeto:** Damos trato digno a todas las personas, no las juzgamos, valoramos sus diferencias y damos respuesta oportuna a todas las inquietudes.
- **Actitud de servicio:** Somos amables, oportunos y eficaces en el servicio que prestamos a transportadores, clientes, y compañeros de trabajo.
- **Resiliencia:** Somos personas con la capacidad de transformar las dificultades en oportunidades de mejora, logrando como compañía superar satisfactoriamente las adversidades.
- **Trabajo en equipo:** Somos personas que participamos con gusto en el equipo de trabajo, apoyando las decisiones y responsabilizándose por la parte de trabajo que nos corresponde para el logro de los resultados del área.

Confianza: Generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información

7.3.5 Desarrollo de la Propuesta

En base a lo identificado durante el proceso de revisión de las encuestas, análisis del estatus actual, y de lo expresado por parte de los expertos en talento humano se han establecido una serie de estrategias para disminuir el riesgo que genera la alta rotación de personal en el departamento técnico.

En base al análisis FODA-CAME realizado se identificaron una serie de estrategias entre las cuales se describe la estrategia ofensiva para utilizar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades del entorno (*Ver detalle en la Tabla 2*).

Tabla 2.

Matriz de estrategia ofensiva para empresa INBIOMEDIC SAS

Nombre de la empresa:		INBIOMEDIC SAS		
Tipos de estrategia:		Ofensiva		
Objetivos estratégicos por cumplir:		Formación y capacitación para el fortalecimiento de las competencias laborales de los miembros del departamento técnico		
Acciones estratégicas (actividades)	Responsables	Presupuesto estimado (USD)	Tiempo estimado	Indicador
Identificación de competencias laborales tanto en atención cliente como habilidades técnicas, acorde a los requerimientos del área técnica	Departamento de talento humano y departamento técnico	\$100	1 año	Al término del primer año desde inicio de la capacitación, se incrementaría el índice de percepción de servicio al cliente en un 80%, prestado por el área técnica en el servicio de mantenimiento de equipos.
Evaluación de las competencias laborales en el personal del área técnica		\$100		
Búsqueda de programas de capacitación digitales en atención al cliente y habilidades técnicas (mantenimiento de equipos técnicos)		\$ 3500		
Establecer un cronograma de capacitación		\$100		
Evaluación del programa implementado al finalizar el período de capacitación		\$100		
Presupuesto estimado de la estrategia		\$3900		

Nota: Descripción de la estrategia ofensiva para formación y capacitación de los miembros del departamento técnico.

A continuación, se evaluaron las estrategias de reorientación enfocadas a la revisión de las

debilidades con el objetivo de no perder las oportunidades que pudieran presentarse como empresa, en este caso tenemos una estrategia enfocada en un proyecto de desarrollo de un manual de procesos (Ver detalle en Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de estrategia de reorientación para la empresa INBIODIMEDIC SAS

Nombre de la empresa:		INBIOMEDIC SAS		
Tipos de estrategia:		Reorientación		
Objetivos estratégicos por cumplir:		Proyecto de elaboración de un manual de procesos para el departamento técnico		
Acciones estratégicas (actividades)	Responsables	Presupuesto estimado (USD)	Tiempo estimado	Indicador
Levantamiento de los procesos actuales del departamento técnico	Departamento de talento humano	\$480	6 meses	Reducción en un 80% del número de incidentes de los servicios prestados por el área técnica al término del primer semestre
Identificación de los responsables de cada proceso		\$100		
Elaboración del manual digital de procesos del departamento técnico		\$2000		
Capacitación mediante una plataforma digital al personal sobre los nuevos procesos		\$480		
Evaluación de cumplimiento de los procesos y recopilación de la información de manera digital		\$120		
Presupuesto estimado de la estrategia		\$3180		

Nota: Descripción de la estrategia de reorientación para la elaboración de un manual de procesos del departamento técnico

Identificadas las amenazas propias del entorno en el cual se desenvuelve la empresa es importante identificar las fortalezas para dar una óptima respuesta frente a dichas amenazas, para lo cual se plantó una estrategia defensiva, enfocada en establecer un modelo de gestión de talento humano (Ver detalle en Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de estrategia defensiva para la empresa INBIOMEDIC SAS

Nombre de la empresa:		INBIOMEDIC SAS		
Tipos de estrategia:		Defensiva		
Objetivos estratégicos por cumplir:		Elaboración de un modelo de gestión de talento humano		
Acciones estratégicas (actividades)	Responsables	Presupuesto estimado USD	Tiempo estimado	Indicador
Revisión de planificación estratégica y objetivos enfocados al talento humano		\$100		
Establecer objetivos de gestión de talento humano		\$100		
Identificar áreas y miembros de cada área con sus respectivas funciones y responsabilidades		\$100		
Identificación nivel de aceptación de los beneficios actuales	Departamento de talento humano / Consultor externo	\$100	1 año	Incremento del nivel de satisfacción al 90% de los miembros del departamento técnico al término de 1 año de la aplicación del nuevo modelo de gestión de talento humano
Identificación del manejo de los canales de comunicación internos y externos actuales		\$100		
Establecer un modelo de gestión de talento humano acorde a necesidades identificadas, que incluya actualización de beneficios y canales de comunicación adecuados		\$5000		
Presupuesto estimado de la estrategia		\$5500		

Nota: Descripción de la elaboración de un modelo de gestión de talento humano.

Finalmente, se evaluaron las estrategias de supervivencia, que permitan evaluar y mejorar las debilidades para enfrentar las amenazas del entorno para lo cual se estableció una estrategia enfocada en fortalecer el liderazgo del departamento técnico (*Ver detalle en Tabla 5*).

Tabla 5

Matriz de estrategia de supervivencia de la empresa INBIOMEDIC SAS

Nombre de la empresa:		INBIOMEDIC SAS		
Tipos de estrategia:		Supervivencia		
Objetivos estratégicos por cumplir:		Proyecto para el fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo y habilidades blandas del departamento técnico		
Acciones estratégicas (actividades)	Responsables	Presupuesto estimado (USD)	Tiempo estimado	Indicador
Evaluación sobre el liderazgo aplicado en el departamento técnico		\$120		
Desarrollo de un programa de formación de líderes dentro de la empresa	Departamento de talento humano / Departamento técnico	\$960	1 año	Al término del año se incrementaría a un 70% el nivel de aceptación del liderazgo del departamento técnico.
Establecer jornadas de liderazgo para la integración de los jefes(líderes) con su personal		\$48		
Realizar capacitación sobre desarrollo de habilidades blandas y trabajo en equipo		\$2000		
Presupuesto estimado de la estrategia		\$3128		

Nota: Descripción de la estrategia de fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo y habilidades blandas del departamento técnico.

7.3.6 Factibilidad Económica

Para la aplicabilidad de las estrategias del plan de mejora se establecen valores referenciales en base a los costos del tiempo invertido y adicional de los gastos que se generen propiamente de cada estrategia, para lo cual se estima un presupuesto para cada estrategia (*Ver detalle en Tabla 6*).

Tabla 6

Presupuesto total estimado de la aplicación de las estrategias de la propuesta de mejora para la empresa INBIOMEDIC SAS

Estrategia	Presupuesto estimado (USD)
Estrategia 1. Formación y capacitación para el fortalecimiento de las competencias laborales de los miembros del departamento técnico	\$3900
Estrategia 2. Proyecto de elaboración de un manual de procesos para el departamento técnico	\$3180
Estrategia 3. Elaboración de un modelo de gestión de talento humano	\$5500
Estrategia 4. Proyecto para el fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo y habilidades blandas del departamento técnico	\$3128
Presupuesto estimado total	\$15708

Nota: Valores referenciales

7.3.7 Cronograma de Ejecución de Actividades

Para la aplicabilidad de las estrategias considerando el tiempo requerido por cada una, se establece un cronograma para su implementación (*Ver detalle en Tabla 7*).

Tabla 7

Cronograma de actividades de implementación de estrategias de la empresa INBIOMEDIC SAS

Estrategia	Año 1		Año 2	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Estrategia 1. Formación y capacitación para el fortalecimiento de las competencias laborales de los miembros del departamento técnico		X		
Estrategia 2. Proyecto de elaboración de un manual de procesos para el departamento técnico	X			
Estrategia 3. Elaboración de un modelo de gestión de talento humano				X
Estrategia 4. Proyecto para el fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo y habilidades blandas del departamento técnico			X	

Nota: Plazo estimado para el cumplimiento de la propuesta de mejora

8. Discusión

Se han identificado puntos de análisis sobre la gestión de talento humano en la empresa INBIOMEDIC SAS, en los resultados de las encuestas realizados a los miembros del departamento técnico se evaluaron cinco pilares, en dos de ellos se evidencia un nivel bajo en satisfacción con relación a salario y beneficios, seguido del bajo nivel de satisfacción con el liderazgo.

Bajo dicho esquema es importante identificar que los beneficios pueden impactar en el nivel de satisfacción pero no son los únicos componentes de interés de un colaborador, por lo cual se sugieren como una de las estrategias el establecer un modelo de gestión de talento humano, como lo menciona (Andrade, 2010) en un análisis de rotación de personal de la empresa Pasamanería S.A. en el año 2009, se requiere una planificación estratégica del talento humano para disminuir la incertidumbre en la determinación de las necesidades del recurso humano (Andrade, 2010).

Otra de las estrategias se enfoca en la capacitación del personal, y no únicamente en habilidades técnicas si no también en la atención al cliente, considerando que el departamento técnico representa la conexión entre el cliente y su nivel de satisfacción, como lo identificado en un estudio realizado por Ortiz, I. & Ruíz, M (2015), en el cual como una de las estrategias se establece un plan de crecimiento que incluye el fortalecimiento de programas de capacitación del personal.

El plan de crecimiento y capacitación, también están relacionados con el fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo de habilidades blandas, considerando que el nivel de aceptación del liderazgo fue bajo, en el resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores, esto requiere dentro de su planificación capacitación a los líderes del área que permita fortalecer sus competencias y generar mayor impacto en la gestión del talento humano del área, adicional del

desarrollo de habilidades blandas y trabajo en equipo en el departamento técnico, identificando esta como idea innovadora dentro del proyecto de titulación considerando que la capacitación en habilidades blandas y trabajo en equipo no siempre son consideradas dentro del esquema de capacitación de las empresas, siendo estas ejes fundamentales para el fortalecimiento del liderazgo.

Durante la aplicabilidad de las estrategias sugeridas se recomienda que se identifiquen las competencias requeridas acorde al puesto y actividades de cada miembro de la empresa, e igual se complementa con el diseño del sistema de gestión de talento humano al identificar funciones de cada responsable; en base al análisis realizado pueden establecerse estrategias alternativas, sin embargo, adicional a la viabilidad económica, se identificaron las estrategias de mayor impacto en la rotación del personal y la gestión del departamento técnico, además, que se encuentren relacionadas entre sí para facilitar su aplicabilidad, por ejemplo, la elaboración del manual de procesos requiere relacionarse con la definición de funciones de cada miembro del área y sus competencias requeridas.

9. Conclusiones

En el diagnóstico de la situación actual, se evidencia que la compañía opera brindando el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos, además de la venta de equipos y demás insumos, en la ciudad de Cuenca. INBIOMEDIC SAS, oferta este servicio desde diciembre de 2020, la compañía está formada por dos socios, los cuales comparten la pertenencia de las acciones en partes iguales, mismas que están representadas en 200 acciones para cada socio. En la parte estratégica, la empresa cuenta con una planificación establecida parcialmente en lo referente a misión y visión, pero en cuanto a los valores y políticas internas, estas se manejan de manera empírica.

Por otro lado, la satisfacción de los colaboradores con el funcionamiento de la empresa se midió a través de cinco pilares, obteniendo que el pilar con mayor satisfacción fue el de trabajo en equipo con un 72%, seguido por Bienestar con un 65%, el área de comunicación cuenta con un 63%, liderazgo con un 47% y finalmente salario y beneficios en un 30%; así también, en base a los conocimientos de expertos en el área de talento humano, se pudo establecieron dentro los puntos críticos: nivel de satisfacción de los colaboradores, el tema salarial, oportunidades de crecimiento y desarrollo que la empresa pueda ofrecer a sus empleados.

En el plan de mejora se propone la ejecución de cuatro estrategias de mejoramiento, enfocadas los tipos ofensiva, de supervivencia, reorientación y defensiva, las cuales están orientadas a la capacitación del área técnica en sus competencias específicas, así como la atención al cliente, la reorganización del sistema de talento humano, los beneficios y los canales de comunicación efectivos, el establecimiento de los procesos, actividades y responsables así como la formación y mejoramiento del liderazgo dentro del departamento técnico.

10. Recomendaciones

Considerando que la presente investigación establece una propuesta de mejora y que el problema se ha venido presentando durante los últimos meses en la empresa y requiere una solución rápida, una de las recomendaciones principales es que se instaure la propuesta de mejora como política de la empresa, de manera que permita generar un cambio en todos los niveles, para lo cual se puede socializar la propuesta de mejora dentro de todos los niveles de la organización para que sea de conocimiento general y se pueda adoptar en su totalidad en todos los niveles.

El avance tecnológico constante representa una serie de cambios que se producen en períodos relativamente cortos y la aparición de nuevos equipos, softwares, entre otros, considerando que el enfoque económico de la organización está direccionado a la tecnología clínica, se requiere personal capacitado y que tenga una óptima respuesta a la velocidad de cambios en el medio, para lo cual la empresa debe generar planes de capacitación y que su personal sea más competitivo y brinde mejores respuestas. Aprovechando el nivel de conocimiento propio de la organización, se podría aplicar un software para aplicar la propuesta de la gestión de talento humano optimizando recursos y adaptándose a la velocidad de cambios actuales.

Adicional, otra recomendación a largo plazo consiste en el seguimiento y evaluación del problema de rotación de personal, considerando que la propuesta de mejora se plantea en términos de indicadores medibles y que existe el antecedente de la encuesta realizada a los colaboradores, se puede realizar el seguimiento con la aplicabilidad de los mismos instrumentos o una adaptación en base al tiempo que transcurra y los avances que se vayan presentando en la gestión de talento humano, adicional, si la digitalidad forma parte de las estrategias puede representar optimización.

REFERENCIAS

- Almanza, A., Molino, Á., & Guerrero, N. (2014). Entrevista de retiro para desvinculación laboral las organizaciones. Repositorio Universidad Sergio Arboleda. <https://bit.ly/3IaMrKA>
- Andrade, M. (22 de marzo de 2010). Análisis de la rotación de personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en 2009. Universidad Politécnica Salesiana. <https://bit.ly/2Sh55TB>
- ASANA. (2023). ASANA. Entrevista de salida: 7 preguntas para obtener información valiosa <https://bit.ly/3EMDuoD>
- Barrios, D., Restrepo, F., & Cerón, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera . SUMA DE NEGOCIOS, 11(25), 180-185. <https://bit.ly/3J5MNT0>
- Cevallos, A., Polo, E., Salgado, D., & Orbea, M. (2017). Métodos y técnicas de investigación. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos . Mc Graw Hill.
- Chruden, H., Sherman, A. (1977). Administración de Personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- de Toro, A. (14 de Enero de 2022). Escuela de negocios y dirección. El liderazgo: factor clave del éxito empresarial. <https://bit.ly/3ZhZ7Fo>
- Dessler, Gary; Varela Juárez, Ricardo. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación. Pp. 184-185.

- Diaz, G., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Scielo*(39), 19-36. <https://bit.ly/3IC5350>
- EAE Business school. (5 de Junio de 2019). EAE Business school. Departamento técnico: 3 formas de mejorarlo. <https://bit.ly/3HPiIGa>.
- Enriquez, C. (2021). La rotación eleva costos en la empresa. *Revista Líderes*. <https://bit.ly/3Zg9eug>
- Fisher, J. G. (2005). How to run successful incentive schemes. Kogan page .
- Gamboa, J. (Octubre de 2014). La rotación del personal y su relación en el desempeño laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre LTDA. Agencia Ambato. Universidad Técnica de Ambato. <https://bit.ly/3DP7Yph>
- Gómez, D. (15 de Noviembre de 2022). Qué es el servicio al cliente y cómo brindarlo de forma excepcional. *HubSpot*. <https://bit.ly/3Z7e9Oq>
- Hernández Chávez Y., Hernández Chávez G. y Mendieta Ramírez A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. <https://bit.ly/41r6pIt>
- Hernández Sampieri, R. M. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Inbiomedic SA. (2022). *inbiomedic-ec*. <https://inbiomedic-ec.com/>

- Juan, J. (2016). Renuncia obligatoria en el sector publico y el principio de constitucionalidad de la seguridad juridica. Santo Domingo .
- Marque, C. (2020). Universidad Nacional de Cuyo. Bienestar organizacional y aplicación de herramienta de medición. <https://bit.ly/41xJ08e>
- Martín, M., & Díaz, E. (2016). Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. Madrid: ESIC Editorial.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://bit.ly/3KBq8zj>
- Mendoza, D. (2015). Para renunciar hay que ser formal. *Academia*. <https://bit.ly/3ICKp4G>
- Ministerio de trabajo. (2020). Ministerio de trabajo. Clima Laboral. <https://bit.ly/3IS1R5E>
- Ministerio de Trabajo y Promocion del empleo. (2014). Ministerio de Trabajo y Promocion del empleo. Remuneraciones. <https://bit.ly/3KQ7T9i>
- Morales, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 1(1), 8-20. <https://bit.ly/3SwRYyw>
- Moyano, E. (julio de 2017). Propuesta estratégica para la escuela de Reiki EC enfocada en el segmento de mercado de terapias alternativas en la ciudad de Guayaquil. Universidad de Guayaquil. <https://bit.ly/3xT1vX0>
- Ortega, C. (2023). QuestionPro. Comunicación organizacional; Definición, tipos y características <https://bit.ly/3Yi3FdM>

- Ortiz, I. & Ruiz, M. (2015) Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción en una empresa de visualización 3D. Instituto Universitario Aeronáutico.
<https://bit.ly/3XYqAe1>
- Peiró, R. (2023). Economipedia. Trabajo en equipo. <https://bit.ly/3KWArl7>
- Riccio, M., Astudillo, B., & Vega, M. (2019). Análisis de percepción de la calidad del servicio al cliente en una agencia de telecomunicaciones. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 6(3), 130-147. <https://bit.ly/3EAlI7Z>
- Rosales-López, A., & Ortiz-Posadas, M. (2007). Gestión de tecnología médica en un Hospital de Especialidades Pediátricas en Costa Rica. *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 28(1), 44-51. <https://bit.ly/3mmOvXl>
- Rubió, T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Barcelona: Edición OCTAEDRO.
- Sáenz, D. (2018). Infocapital humano. El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades. <https://bit.ly/3IKtVrl>
- Simbaña, L. &. (2021). Determinantes de la Productividad de las Empresas del Sector de los Servicios en el Ecuador, durante los años 2010 2019. *Cuestiones Económicas*, 31(3).
<https://bit.ly/3KDOo3A>
- Topasio, M. (2021). ¿Cómo gestionar el servicio técnico de una compañía de telecomunicaciones en tiempo real?. Tutenlabs. <https://bit.ly/3JVxfCo>
- Traba, L., Barletta, M., & Velásquez, J. (2020). Teoría y práctica de las organizaciones. Santa Fe: Ediciones UNL.

- Uhyecuador. (2020). Sociedades por acciones simplificadas una nueva alternativa para los emprendedores .Uhyecuador. <https://bit.ly/3YiWumc>
- Universidad Católica San Pablo. (2023). Escuela de Postgrado - Universidad Católica San Pablo. Nociones básicas sobre un sistema de gestión de calidad. <https://bit.ly/3kHL6lr>
- Vizueta, G. (Marzo de 2021). *La rotación del personal y su incidencia en la productividad de las empresas de comida rápida en la ciudad de Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana <https://bit.ly/3IWsnCf>
- Zaldumbide, O. (2019). *Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación*. Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa, 4(7), 31-43. <https://bit.ly/3DU2wln>
- Zavala-Choez, F. N., & Vélez-Moreira, E. M. (2020). *La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador*. Dialnet, VI(3), 264-281. <https://bit.ly/41vrbGK>

GLOSARIO

Bienestar organizacional: responsabilidad de la organización en cuanto a proveerle condiciones óptimas al colaborador para que este pueda desempeñar su trabajo eficientemente. Condiciones materiales, sociales y económicas (Marque, 2020).

Comunicación organizacional: estrategias y canales de comunicación que se producen dentro de las organizaciones (Ortega, 2023).

Clima laboral: percepción que tiene los servidores hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño (Ministerio de trabajo, 2020).

Desempeño: capacidad operativa de un negocio para satisfacer los deseos del propietario y debe evaluarse con el fin de medir el logro de los objetivos organizacionales (Barrios, Restrepo, & Cerón, 2020).

Encuesta de retiro: formulario aplicado a un empleado que decide abandonar la empresa (ASANA, 2023).

Gestión de tecnología clínica: proceso de mantenimiento correctivo del equipo médico (Rosales-López & Ortiz-Posadas, 2007).

INBIOMEDIC: Grupo corporativo líder en soluciones de Gestión de Tecnología Hospitalaria de las entidades del sector salud en Ecuador y Suramérica (Inbiomedic SA, 2022).

Liderazgo: conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de actuar y de ser de otra persona o de un grupo de trabajo determinado, haciendo que dicho equipo trabaje con motivación para conseguir los objetivos y metas predeterminados (de Toro, 2022).

Modelo de gestión de talento humano: es la manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organiza

y ejecuta estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos (Sáenz, 2018).

Remuneración: todo ingreso que el trabajador recibe por parte del empleador por los servicios prestados, así como por la puesta a disposición de su fuerza de trabajo (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2014).

Rotación de personal: cantidad de empleados que entran y salen de una organización (Chruden & Sherman Jr. 1985).

Sistema de gestión de calidad: conjunto de normas, procesos y procedimientos requeridos para la planificación y ejecución (producción/desarrollo/servicio) de la actividad principal de una organización (Universidad Católica San Pablo, 2023).

Trabajo en equipo: labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo (Peiró, 2023).

Anexos

Anexo 1

Matriz de levantamiento de información para la situación actual de la empresa

Equipo técnico:

Fecha:

Descripción del aspecto a investigar:

Nombre de la empresa:

Tipo de empresa:

Estructura organizacional

Ubicación Geográfica

Cronología histórica

Planificación estratégica

Misión

Visión

Operaciones de servicio

Marco normativo y legal

Tipo de empresa

Situación económica

Anexo 2

Matriz FODA-CAME

MATRIZ CAME

FORTALEZAS	Puntuación	DEBILIDADES	Puntuación
OPORTUNIDADES	Puntuación	AMENAZAS	Puntuación
TOTAL F&O		TOTAL D&A	

MATRIZ FODA

			Análisis Interno	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Externo	DAFO - CAME	OPORTUNIDADES		
	AMENAZAS			

Anexo 3

Formato de entrevista a expertos del área de talento humano.

Nombre del experto:	
Descripción de la experiencia:	
Formación del experto:	
Tema de la entrevista:	
Duración de la entrevista:	
Nombre de la entrevistadora:	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Considera que el talento humano es un factor fundamental dentro de una empresa?	
2. ¿Considera que es necesario establecer un modelo de gestión de talento humano dentro de una empresa?, y, ¿qué elementos primordiales debe tener este modelo de gestión?	
3. ¿Considera que la implementación adecuada de un modelo de gestión de talento humano ayuda a mejorar el desempeño laboral?	
4. ¿Considera importante la evaluación de desempeño dentro de la gestión del talento humano?	
5. ¿Considera importante la capacitación constante dentro de la gestión del talento humano?	
6. Desde su experiencia que estrategias recomendaría para disminuir la rotación del personal	
7. ¿Cuáles son los efectos en la productividad y la competitividad que ocasiona la rotación del personal?	

Anexo 4

Encuesta de clima laboral para la aplicación en el departamento técnico

COMUNICACIÓN

1. Conozco los canales de comunicación para hablar con los líderes de proceso (Correo, teléfono, chat)
2. Considero que son efectivos los canales de comunicación
3. Recibo diversos comunicados de interés (campañas de autocuidado, seguridad vial, seguridad pública, salud etc.)
4. Existe una comunicación de doble vía entre colaboradores y líderes
5. Mi líder comunica de manera oportuna información generada para el proceso
6. La organización divulga periódicamente el contexto organizacional (Misión, Visión, Valores y Objetivos)
7. Siento que puedo expresar libremente mis opiniones o proponer ideas orientadas al logro de objetivos
8. En mi proceso trabajamos más por las metas comunes que individuales
9. Las personas comparten su conocimiento y experiencia para fortalecer el proceso
10. En mi proceso existe un ambiente de confianza y respeto que facilita trabajar juntos.
11. Conozco y comprendo las preferencias, valores, antipatías y necesidades de cada miembro de mi equipo
12. Mi líder promueve y fomenta el trabajo colaborativo
13. La Organización realiza actividades que permiten la integración de equipos
14. Cuando tengo una dificultad en el proceso, puedo conversarlo con mi equipo y siento su apoyo para dar solución

15. El equipo tiene claridad de los objetivos a alcanzar y como serán medidos
16. Cuando se incorpora un nuevo colaborador, lo integramos de inmediato al grupo
17. Todos conocemos y hay claridad de rol y cuál es el alcance de cada uno

Bienestar

18. Me siento a gusto, orgulloso (a) y disfruto mi trabajo
19. Realizo mis actividades con entusiasmo y me esfuerzo por hacerlo bien
20. La organización realiza actividades de esparcimiento y bienestar para los colaboradores
21. La organización promueve la celebración de fechas importantes para sus colaboradores como cumpleaños, fechas especiales, celebración de profesiones, etc.
22. La organización se preocupa por mi salud y genera espacios de promoción, prevención, seguimiento y control
23. Siento que tengo estabilidad laboral en la organización
24. La organización implementa programas de capacitación que contribuyen con mi crecimiento personal y profesional
25. Trabajo en un espacio higiénico, cómodo y seguro
26. Trabajo en un ambiente ordenado y estéticamente agradable
27. La flexibilidad de horario me permite atender necesidades personales
28. Mi líder brinda los permisos necesarios para atender necesidades, calamidades, compromisos u obligaciones familiares
29. En el último año he participado en procesos de capacitación y formación
30. En general considero que esta es una buena empresa para trabajar
31. Recomendaría a otros trabajar en INBIOMEDIC
32. Esta en mis planes continuar trabajando en INBIOMEDIC al menos por un año mas

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

- 33. Estoy satisfecho con mi salario
- 34. Reconozco que mi salario está acorde con mis funciones y responsabilidades
- 35. Considero que mi salario se ajusta a la competencia del mercado
- 36. Existe equidad interna entre los salarios asignados a cargo y responsabilidades
- 37. Conozco y disfruto los beneficios no salariales que tiene la organización
- 38. La relación con mi jefe inmediato es respetuosa
- 39. Mi jefe inmediato comunica con claridad y oportunamente las solicitudes o entregables

LIDERAZGO

- 40. Mi jefe inmediato es ejemplo e impulsor de los valores corporativos (Respeto, honestidad, confianza, trabajo en equipo y resiliencia)
- 41. Nunca Mi jefe inmediato brinda reconocimiento por el trabajo bien hecho Recibo apoyo de mi jefe inmediato para realizar constantes mejoras en el cumplimiento de mis funciones
- 42. Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación constante para ayudarme a mejorar mi desempeño
- 43. Mi jefe inmediato genera espacios para compartir ideas, practicas o soluciones
- 44. Mi jefe inmediato brinda los espacios y permite la participación en las capacitaciones programadas por la organización
- 45. Mi jefe inmediato escucha y aprovecha la diversidad de opiniones para enriquecer el trabajo
- 46. Las decisiones que toma mi jefe inmediato son efectivas y oportunas
- 47. Mi jefe inmediato nos comparte las estrategias y creamos en conjunto los objetivos para alcanzar el logro

48. Mi jefe inmediato confía en el equipo y delega funciones o proyectos para empoderarnos

49. En general el estilo de liderazgo de mi jefe inmediato me inspira y me permite crecer

Nota: Cada pregunta ha sido evaluada según la escala de Likert, con las opciones de Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Enlace de la encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd_FhmvlmsN7HkRl9rt1h1nPZ3JqDDaN8Q44RBiqlM1vNvtNg/viewform?usp=sf_link

Anexo 5

Matriz de estrategias para plan de mejoras de la gestión del departamento técnico

Nombre de la empresa:

Tipos de estrategia:

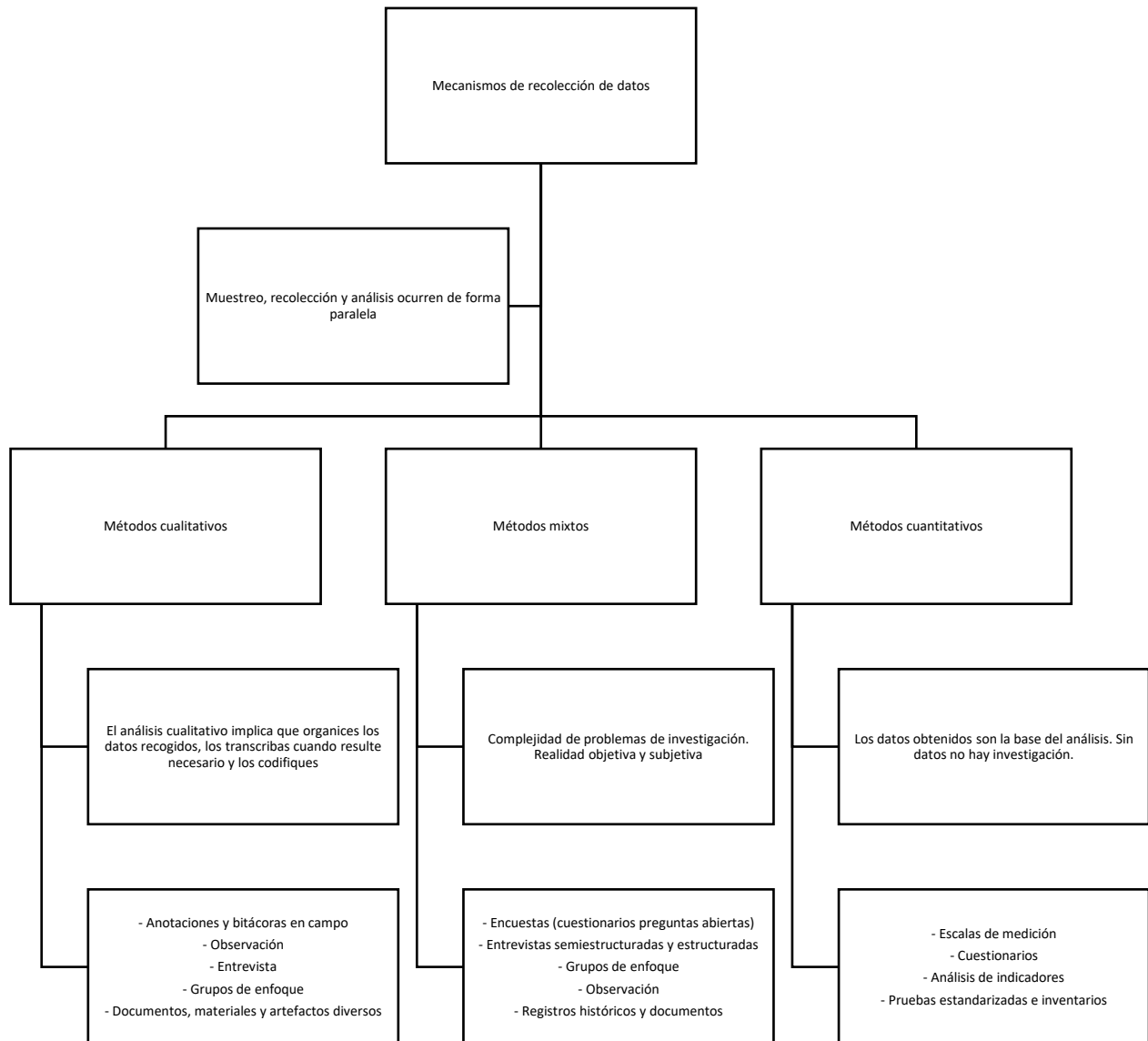
*Objetivos estratégicos por
cumplir:*

<i>Acciones estratégicas (actividades)</i>	<i>Responsables</i>	<i>Presupuesto estimado</i>	<i>Tiempo estimado</i>	<i>Indicador</i>

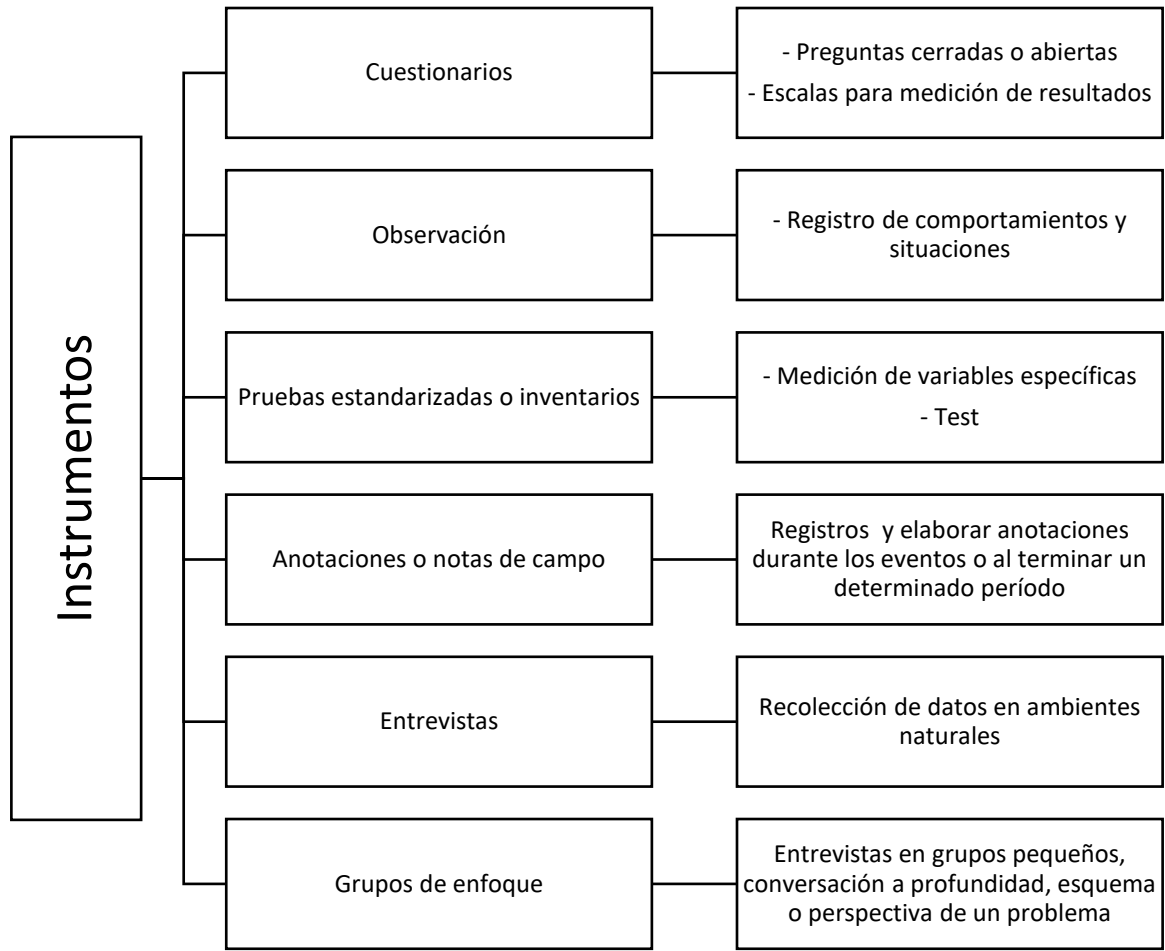
Nota: Descripción de estrategias para plan de mejoras

Anexo 6

Métodos e instrumentos



(Hernández Sampieri, 2018)



(Hernández Sampieri, 2018)