



FACULTAD DE POSGRADOS

LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE
MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA "FICARDER S.A"

AUTOR/ES

Leandro Jazmanny Castro Lozano
Diego Alberto Aguirre Ordeñana

Año
2024



Facultad de Posgrados

**La Rotación del Personal y su Impacto en la Calidad de los Servicios de
Mantenimiento de la Empresa “Ficarder S.A”**

**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

Roberto Carlos Herrera

AUTORES

Leandro Jazmanny Castro Lozano

Diego Alberto Aguirre Ordeñana

2024

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo "La Rotación del Personal y su impacto en la Calidad de los Servicios de Mantenimiento de la Empresa FICARDER S.A", a través de reuniones periódicas con los estudiantes Aguirre Ordeñana Diego Alberto y Castro Lozano Leandro Jazmanny en el semestre 2024.61, 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, "La Rotación del Personal y su impacto en la Calidad de los Servicios de Mantenimiento de la Empresa FICARDER S.A", de los estudiantes Aguirre Ordeñana Diego Alberto y Castro Lozano Leandro Jazmanny en el semestre 2024.61 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 los 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”.

Diego Alberto Aguirre Ordeñana

C.I.: 0927408666

<https://orcid.org/0009-0006-3635-497X>

Leandro Jazmanny Castro Lozano

C.I.: 0930591037

<https://orcid.org/0009-0008-5238-0507>

Agradecimiento

Siempre el primer lugar a Dios,
quien nos guía y nos para seguir
el camino.

A mi compañero y colega Diego Aguirre,
con su apoyo, amistad, y respaldo

A mi esposa por la entrega, el
sacrificio y la comprensión.

Agradezco a Seguros Confianza en

especial a Tere, María Cecilia y

Alberto, por creer en mí año tras

año, la confianza que depositan en

mi trabajo, es una fuente de

motivación, apoyo y responsabilidad.

Leandro

Agradecimiento

Agradezco a Dios
por guiarme cada día y darme
la fuerzas y sabiduría necesaria
para seguir adelante, a mi
familia por todo el apoyo y
paciencia que me han tenido a
lo largo de este proceso.

A mi compañero de
titulación, por su colaboración y
apoyo.

A mis estimados jefes y
amigos Ing. Mario Iturralde y
Ana Lucia Iturralde, por su
confianza y orientación a lo
largo de mi carrera. Su
liderazgo y ejemplo han sido
parte fundamental en mi
desarrollo personal y
profesional.

Diego Aguirre

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi yo de hace
siete años, y con un pequeño
mensaje “Aún no has liberado
todo tu potencial”.

Dedico esta obra a mi familia,
a mi madre que me cuida
desde el cielo, y mi padre que
seguramente reboza su pecho
de orgullo.

A mi esposa pero sobre todo a mi
hija, porque a su tan corta edad
tuvo que compartir a su papá algunos
días entre semana y los sábados,
cuando ella quería jugar.

Leandro

Dedicatoria

A mis queridas madre,
esposa e hijas, ya que han sido
a lo largo de este camino hacia
la culminación de mi proyecto de
titulación una fuente inagotable
de apoyo y motivación,

A mi madre, cuya
sabiduría y amor han sido esa
guía necesaria para no alejarme
del camino, siendo así una
inspiración constante.

A mi esposa que se ha
convertido en mi mayor aliada.

A mis hijas porque me
inspiran día a día a ser mejor ser
humano y por recordarme
siempre el propósito de cada
logro.

Este logro no es solo mío,
sino también de ustedes y sé
que juntos vendrán muchos más.

Diego Aguirre

Resumen

Para FICADER S.A es importante que su personal técnico sea de alto conocimiento técnico y de alto rendimiento ,para poder brindar a sus clientes el servicio deseado, satisfaciendo a carta cabal las necesidades de mantenimiento, logrando evitar paralización innecesarias que puedan afectar a la productividad del usuario; por medio de este estudio se podrá identificar la calidad de personal técnicos , las motivaciones para que exista una alta rotación de personal, los procesos aplicados para la selección y capacitación del personal técnico; razones por la cual se ve afectada la operación , la calidad de los servicios brindados y los costos de reclutamiento , selección y capacitación del personal.

Al abordar de forma directa estas problemáticas internas, se generan varias estrategias que podrían incluir analizar las causas subyacentes. Dentro de aquellas podría incluir mejorar las prácticas de selección y contratación adoptadas en la actualidad por el departamento de talento humano, mejorar condiciones de trabajo, políticas de compensación, actividades de capacitación constate.

Al mismo tiempo se generó un análisis de las situaciones externas que afectan la retención del personal técnico en la compañía, identificando si las compensaciones laborales van de la mano con otras compañías que se desempeñan en el mismo mercado, extendiendo plazas de trabajo a personal pasante o extranjero que cumpla con todas las reglamentaciones, generar una cultura de retención del personal para así crear un equipo de trabajo de alto nivel y con elevada experiencia.

Con la implementación de las estrategias propuestas en el presente caso de estudio, FICARDER S.A minimizará su rotación de personal técnico capacitado, reprocesos técnicos, costos directos e indirectos de la operación, mejorará sus tiempos

de atención y calidad de servicio ofrecido a los clientes, generando así un trabajo eficiente y rentable para la compañía, posicionándola en el mercado como una de las principales empresas de servicios técnicos del país.

Palabras claves:

Calidad, Mantenimiento, Personal, Rotación, Servicio.

Abstract

For FICADER S.A, it is important that its technical staff have high technical knowledge and performance in order to provide its customers with the desired service, fully meeting maintenance needs, thereby avoiding unnecessary downtime that may affect user productivity. Through this study, it will be possible to identify the quality of technical personnel, the motivations for high staff turnover, the processes applied for the selection and training of technical personnel, reasons why operations are affected, the quality of services provided, and the costs of recruiting, selecting, and training personnel.

By directly addressing these internal issues, various strategies are generated, which could include analyzing the underlying causes. These could include improving the selection and hiring practices currently adopted by the human resources department, improving working conditions, compensation policies, ongoing training activities.

At the same time, it is proposed to generate an analysis of external situations that affect the retention of technical personnel in the company, identifying whether job compensations are in line with other companies operating in the same market, extending job opportunities to intern or foreign personnel who comply with all regulations, generating a culture of staff retention to create a high-level team with extensive experience.

With the implementation of the proposed strategies in this case study, FICARDER S.A will minimize its turnover of trained technical personnel, technical rework, direct and indirect operation costs, improve its response times, and the quality of service offered to

customers, thus generating efficient and profitable work for the company, positioning it in the market as one of the main technical service companies in the country.

Keywords: Rotation, Maintenance, Quality, Staff, Service.

Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
Declaración del Profesor Guía	iii
Declaración del Profesor Corrector.....	iv
Declaración de Autoría de los Estudiantes	v
Agradecimiento	vi
Agradecimiento	vii
Dedicatoria	viii
Dedicatoria	ix
Resumen	x
Índice de Contenidos	xiv
Introducción.....	1
Objetivos	3
General	3
Específicos.....	3
Justificación.....	3
Antecedentes	4
Identificación de la Problemática.....	4
Definición de la Metodología, Técnicas e Instrumentos.....	8
Tipo de Investigación	8
Técnicas e Instrumentos para el Logro de cada uno de los Objetivos....	10
Planteamiento Hipotético	11
Capítulo I.....	16
1. Marco Teórico	16
1.1 Capital Humano	16
1.2 Rotación del Personal	16

1.3 Causas de la Rotación del Personal	17
1.4 Efectos de la Rotación del Personal	18
1.5 Calidad del servicio	20
1.6 Satisfacción del cliente.....	21
1.7 Servicio de mantenimiento.....	21
Capítulo II.....	22
2. Desarrollo de Resultados.....	22
2.1 Diagnostico Situacional de la Empresa FICARDER S.A.....	22
2.1.1 Ubicación Geográfica de la Empresa	22
2.1.2 Cronológico/ histórico	24
2.1.3 Situación Actual de la Planificación Estratégica.....	24
2.1.4 Tamaño de la Empresa / Emplazamiento.	25
2.1.5 Análisis del Entorno Externo e Interno de la Compañía.....	26
2.1.6 Líneas de Producto y Servicios de la Empresa.....	39
2.1.7 Estructura Organizacional	39
2.1.8 Situación Actual Económica	40
2.1.9 Formato de encuesta de satisfacción laboral de la empresa FICARDER S.A	48
2.1.10 Resultados de la Aplicación de la Encuesta.....	48
Capítulo III.....	70
3 Propuesta de Mejora	70
3.1 Título de la Propuesta	70
3.2 Análisis de los Puntos Críticos	71
3.2.1 Alta Rotación del Capital Humano.....	71
3.2.2 Compromiso del Personal Técnico.....	73
3.2.3 Falta de Reconocimiento y Recompensas	74
3.2.4 Falta de Oportunidades de Crecimiento Profesional.....	74
3.2.5 Carga Excesiva de Trabajo	75
3.2.6 Falta de capacitación	75

3.3	Objetivos de la propuesta.....	76
3.3.1	General.....	76
3.3.2	Específicos	76
3.4	Planificación Estratégica y Objetivos Estratégicos de Mejora.....	76
3.4.1	Visión.....	77
3.4.2	Misión	77
3.4.3	Objetivos Estratégicos de mejora.....	77
3.5	Factibilidad Económica	80
3.6	Cronograma propuesto de actividades	84
4	Discusión.....	87
5	Conclusiones.....	89
6	Recomendaciones	91
	Glosario de Términos	92
	Referencias	94
	ANEXOS	97

Índice de Figuras

Figura N.	Página N.
Figura 1 <i>Metodología Usada en el Proyecto de Investigación</i>	9
Figura 2 <i>Infografía: Mecanismos de recolección de la información y Organización, procesamiento de datos</i>	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3 <i>Elementos de la rotación</i>	18
Figura 4 <i>Diagrama Causa y efecto de la rotación del personal</i>	19
Figura 5 <i>Costos implícitos en la rotación del capital humano</i>	20
Figura 6 <i>Ubicación Geográfica de la Matriz de FICARDER S.A.</i>	23
Figura 7 <i>Ubicación 3D de la Matriz de FICARDER S.A.</i>	23
Figura 8 <i>Ubicación Geográfica de la Sucursal de FICARDER S.A</i>	24
Figura 9 <i>Organigrama de la empresa FICARDER S.A.</i>	40
Figura 10 <i>Resultado del Rango de Edad de los Encuestados</i>	49
Figura 11 <i>Resultado de los Años de Trabajo de los Encuestados en la Empresa</i>	50
Figura 12 <i>Resultado los Motivos que los Encuestados Tuvieron para Trabajar en la Empresa.</i>	51
Figura 13 <i>Resultado de las Bondades que Afianzaron la Decisión de los Encuestados de Trabajar en FICARDER S.A.</i>	52
Figura 14 <i>Resultado de los Rangos Salariales</i>	53
Figura 15 <i>Resultado de la Satisfacción con el Trabajo Realizado</i>	54
Figura 16 <i>Resultado de la Satisfacción con el Tipo de Trabajo Realizado</i>	55
Figura 17 <i>Resultado de la Satisfacción con el Liderazgo</i>	56
Figura 18 <i>Resultado de la Satisfacción con los Compañeros</i>	57
Figura 19 <i>Resultado de las Posibilidades de Ascenso</i>	58
Figura 20 <i>Resultado de la Asignación del Trabajo</i>	59
Figura 21 <i>Resultado de la Satisfacción con los Valores Empresariales</i>	60
Figura 22 <i>Resultado de la Satisfacción con el Horario de Trabajo</i>	61
Figura 23 <i>Resultado de la Satisfacción con la Empresa</i>	62
Figura 24 <i>Resultado de la Satisfacción con el Uso de las Competencias de los Encuestados.</i>	63
Figura 25 <i>Resultado de la Satisfacción de la Transparencia con los jefes</i>	64
Figura 26 <i>Resultado de Lo que más le Gusta a los Encuestados de Trabajar en la Empresa.</i>	65
Figura 27 <i>Resultado del Reconocimiento en el Trabajo</i>	66
Figura 28 <i>Resultado de la Satisfacción con la Remuneración percibida</i>	67
Figura 29 <i>Resultado de las Mejoras Esperadas en el Puesto de Trabajo</i>	68
Figura 30 <i>Resultado de los Ingresos Adicionales</i>	69

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
Tabla 1 <i>Detalle de la Rotación del Personal de la Empresa FICARDER S.A.</i>	6
Tabla 2 <i>Operacionalización de las Variables</i>	13
Tabla 3 <i>Análisis PESTEL de la Empresa FICARDER S.A</i>	27
Tabla 4 <i>Análisis FODA</i>	30
Tabla 5 <i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	31
Tabla 6 <i>Análisis VRIO</i>	32
Tabla 7 <i>Matriz de análisis MEFE de FICARDER S.A</i>	34
Tabla 8 <i>Matriz de Análisis MEFI de FICARDER S.A</i>	36
Tabla 9 <i>Matriz de Análisis 7P's del Marketing (Producto, Proceso, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Pruebas físicas) de FICARDER S.A</i>	37
Tabla 10 <i>Análisis Vertical – Horizontal del Estado de Situación de la Empresa</i>	41
Tabla 11 <i>Análisis Vertical – Horizontal del Estado de Resultado de la Empresa</i>	43
Tabla 12 <i>Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad</i>	44
Tabla 13 <i>Análisis de Razones Financieras de la Actividad</i>	45
Tabla 14 <i>Análisis de las Razones Financieras de Endeudamiento</i>	46
Tabla 15 <i>Análisis de las Razones Financieras de Liquidez a Corto Plazo</i>	47
Tabla 16 <i>Presupuesto para la ejecución de la propuesta.</i>	81
Tabla 17. <i>Cronograma de actividades para la ejecución de la propuesta.</i>	84

Índice de Anexos

Anexo N.	Página
N.	
<i>Anexo 1 Matriz de Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal)</i>	98
Anexo 2 <i>Análisis FODA (Fortalezas , Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i>	99
Anexo 3 <i>Análisis CAME, Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar</i>	100
Anexo 4 <i>Las 5 Fuerzas de Porter (Nuevos Entrantes, Proveedores, Clientes, Productos Sustitutos, Rivalidad en la Industria)</i>	101
Anexo 5 <i>Análisis VRIO del Servicio (Valioso , Raro , Difícil de Imitar , Organización al Entorno)</i>	102
Anexo 6 <i>Análisis MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)</i>	103
Anexo 7 <i>Análisis MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)</i>	104
Anexo 8 <i>Análisis 7P's del Marketing (Producto, Precio, Promoción, Lugar, Personas, Embalaje, Proceso)</i>	105
Anexo 9 <i>Encuesta de Satisfacción Laboral.</i>	106
Anexo 10 <i>Tabla de Resultados de las Encuesta Implementada en FICARDER S.A.</i>	113

Introducción

A partir del año 2023 el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) cambia su denominación a Registro Estadístico de Empresas (REEM). La base de empresas provisional del REEM, cuyo periodo de referencia es el año 2022, considera a una empresa activa siempre y cuando haya reportado ventas en el SRI y/o RISE en el año 2021, y/o registra personal afiliado en el IESS en el 2022, y tenga una actividad económica válida. (REEM, 2023). En 2022, el sector servicios registró un aumento de 12,1 mil empresas activas, es decir, 3,2% más en relación a 2021. (REEM, 2023), este incremento ha generado a su vez que se incrementen 66.8 mil plazas de empleo registrado, 4.4% más que el año 2021.

Las empresas de servicios que registran una mayor cantidad de incremento son las microempresas que están confirmadas de 1 a 9 personas que a su vez se ven exentas de algunas regularizaciones lo que permite que puedan contratar personal extranjero o simplemente no registrar a todo su personal y funcionar con personal free lance, esto se debe a que a partir del año 2015 la inmigración en el país ha crecido connaturalmente; a partir del año 2023 se espera que la población inmigrante alcance el 5% de la población en general, esta cantidad mayormente de ciudadanos venezolanos que a agosto del 2023 alcanzaron la cantidad de 475.000 personas. (www.migrationpolicy.org, 2023)

El incremento de las microempresas a su vez promueve una competencia menos equilibrada en relación a las pequeñas y medianas empresas, ya que, al generar menos costos de operación, sus precios ofrecidos son más bajos ya que su mano de obra es menos costosa y muchas veces con mayor preparación y experiencia que la nacional.

Este es una de las principales problemáticas para que medianas empresas como FICARDER S.A se vean obligadas a seleccionar mano de obra más barata o recién graduada para poder ofertar sus servicios de mantenimiento preventivo y correctivos de equipos de cocción y refrigeración, obteniendo así mayor rentabilidad, pero menor calidad del servicio brindado, causando malestar al cliente interno y externo.

Adicional a estas problemáticas se le suma que en el Ecuador solo el 29.9% de los bachilleres se matricularon en instituciones de educación superior y de estos el 39.76% tuvieron acceso al estudio de tipo técnico o tecnológico. (Franco, 2022). Empresas técnicas como FICARDER S.A se ven en la necesidad de contratar mano de obra capacitada, que en la actualidad en el Ecuador es mínima como podemos observar en el estudio mencionado.

La Rotación del Personal y su impacto en la Calidad de los Servicios de Mantenimiento de la Empresa “FICARDER S.A”

Objetivos

General

- Evaluar el impacto de la rotación del personal técnico en la calidad de los servicios de mantenimiento en FICARDER S.A.

Específicos

- Analizar la situación actual, estructura y cultura de FICARDER S.A. para comprender su impacto en la rotación del personal técnico.
- Analizar factores internos y externos que contribuyen a la rotación de personal.
- Desarrollar estrategias de mejora para retener al talento humano y mejorar la calidad del servicio.

Justificación

El presente proyecto de titulación procura identificar las causas del alto índice de rotación del personal de mantenimiento técnico analizando los factores externos e internos que afectan directamente a la mano de obra involucrada en los distintos tipos de mantenimiento ofrecidos por la compañía, al comprender y evaluar estas oportunidades se pretende generar estrategias que ayuden a la disminución de la rotación del personal técnico, con este enfoque no solo se espera reducir el costo generado por la rotación del personal, sino también vigorizar y mejorar la calidad del servicio ofrecido por FICARDER S.A.

Antecedentes

FICARDER S.A es una empresa ecuatoriana con más de 15 años de experiencia en el mercado, especializada en ofrecer productos y servicios para la industria alimentaria, hospitalaria y avícola, el valor diferenciador de la compañía es asesorar a los clientes de manera técnica analizando sus necesidades y lograr eficiencia y una inversión satisfactoria. (Grupomega, <https://grupomega.ec/>, 2024)

Entre los servicios brindados por FICARDER S.A, se encuentran:

- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cocción, climatización y refrigeración.
- Limpiezas profundas de campanas de extracción, ductos y extractores
- Limpieza profunda de sistemas hidrosanitarios (sumideros)

(Grupomega, <https://grupomega.ec/>, 2024)

En la actualidad FICARDER S.A cuenta con una nómina de 69 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: técnico administrativo 12 personas, técnicos correctivos 28, técnicos preventivos 29, a su vez la mano de obra técnica esta subdivida por categoría senior y junior en referencia a las habilidades que obstante cada integrante.

Identificación de la Problemática

FICARDER S.A para poder ofrecer los servicios antes mencionados con calidad y eficiencia es necesario que se cuente con una mano de obra de experiencia y altamente capacitada, no obstante, a partir del año 2023 se ha generado un aumento del índice de

rotación del personal de mantenimiento técnico, esto ha desencadenado varios problemas para la operación de la compañía generando costos de reclutamiento , liquidaciones , paralizaciones del servicio y afectación de la calidad percibida por los clientes. (Ver detalle en la Tabla 1)

Tabla 1 Detalle de la Rotación del Personal de la Empresa FICARDER S.A

Año	Meses	Correctivo	% Retención Mensual	Jefe Regional	% Retención Mensual	Preventivo	% Retención Mensual	Soporte Técnico	% Retención Mensual	T Administrativo	% Retención Mensual	Total, Nomina	% Retención Mensual
2023	Enero	28		1		24		4		3		60	
2023	Febrero	25	11%	1	0%	22	9%	5	-22%	3	0%	56	7%
2023	Marzo	28	-11%	1	0%	26	-17%	4	22%	4	-29%	63	-12%
2023	Abril	26	7%	2	-67%	23	12%	4	0%	2	67%	57	10%
2023	Mayo	30	-14%	2	0%	25	-8%	4	0%	3	-40%	64	-12%
2023	Junio	28	7%	1	67%	27	-8%	4	0%	5	-50%	65	-2%
2023	Julio	30	-7%	1	0%	27	0%	5	-22%	5	0%	68	-5%
2023	Agosto	28	7%	1	0%	27	0%	7	-33%	5	0%	68	0%
2023	Septiembre	26	7%	1	0%	29	-7%	7	0%	5	0%	68	0%
2023	Octubre	29	-11%	1	0%	29	0%	6	15%	5	0%	70	-3%
2023	Noviembre	28	4%	1	0%	29	0%	6	0%	5	0%	69	1%
2023	Diciembre	28	0%	1	0%	27	7%	6	0%	5	0%	67	3%

20 24	Enero	27	4%	2	-67%	28	-4%	4	40%	3	50%	64	5%
20 24	Febrero	28	-4%	2	0%	29	-4%	3	29%	2	40%	64	0%
%Rotacion Por Cargo			50%	7%	21%	29%	21%	36%					

Nota: Esta tabla muestra el índice de retención y de rotación mensual por puestos de trabajo del departamento técnico de FICARDER S.A año 2023 y 2024

Por lo tanto, fue necesario analizar cuáles son las causas y factores externos e internos que están afectando directamente a la situación actual del talento humano que interviene en los diferentes tipos de mantenimientos ofertados.

Definición de la Metodología, Técnicas e Instrumentos

Tipo de Investigación

El enfoque de investigación que se aplicó en este proyecto fue el descriptivo usando una metodología mixta que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Mendoza H.-S. y., 2018)

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Sampieri, 2018).

“También denominada estudios de triangulación, convergencia, multimodal, investigación integrativa, investigación integral, investigación de métodos múltiples, etc. Este es un tipo de investigación que integra sistemáticamente los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa con la finalidad de obtener una mirada más completa del objeto de estudio” (Paitán, 2014)

Esto permitió tener varios puntos de vista, desde lo cuantitativo como la rotación de empleados y cualitativos, que se enfocan en la parte afectiva/ psicoemocionales de los trabajadores.

Adicional se analizarán variables del entorno externo e interno que puede influenciar directamente en la rotación del personal de la empresa FICARDAR S.A, estas metodologías al combinar distintos mecanismos de análisis, ayudaron a definir la planificación estratégica para poder minimizar la problemática encontrada (Ver detalle figura 1)

Metodología Usada en el Proyecto de Investigación

Método descriptivo: Se enfoca en describir las características o comportamientos de una población o fenómeno de interés. Se recopilan datos a través de encuestas, observaciones u otros métodos para luego analizarlos y describirlos.

Método mixto: Este enfoque combina elementos de investigación cualitativa y cuantitativa para obtener una comprensión más completa de un fenómeno. Se utilizan tanto técnicas cualitativas como cuantitativas en diferentes etapas del proceso de investigación.

Técnicas e Instrumentos para el Logro de cada uno de los Objetivos

Para poder cumplir con los objetivos planteados para este proyecto se utilizó herramientas de estudio de la situación externa e interna de la empresa, una de ellas es el análisis PESTEL que permite identificar las variables macroeconómicas que se deben considerar para el desarrollo de la empresa analizando las oportunidades versus los potenciales riesgos , las variables que influyen en este macroentorno son la política , economía , sociocultural, tecnología, ecológica y legal; la conceptualización de hipótesis basados en estas variables pueden ayudar a la empresa a prever situaciones venideras que podrían ayudar a tomar mejores decisiones (SMITH, 2016) (Anexo2)

Por otro lado, para tener una idea detallada de la situación interna y externa actual de la empresa en base a las distintas variables que ofrece el entorno es necesario realizar un análisis FODA, cada sigla del FODA representa 4 variables de análisis que son: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, las cuales deben ser identificadas para generar en base a ellas una planificación estratégica para la empresa. (HUERTA, 2020) (Anexo3)

Una vez implementadas las herramientas anteriormente descritas se pudo ejecutar el análisis CAME, que es un instrumento estratégico usado para poder corregir debilidades, enfrentar las amenazas, aprovechar las fortalezas y explotar las debilidades de esta forma se definiría y planificaría las acciones a tomarse para poder enfrentar la problemática externa que afecta a la empresa (HUERTA, 2020)(Anexo 4)

Fue necesario usar herramientas de competitividad que permitieron identificar el posicionamiento actual de la compañía en el mercado, las 5 Fuerzas de Porter es un modelo analítico que permite determinar si las actividades de la empresa son

competitivas o no y si existe un equilibrio en los poderes del mercado, esto permite a la compañía a anticiparse a la competencia y generar estrategias para mejorar su posicionamiento, logrando así un incremento en la rentabilidad. (BELLO, 2022)(Anexo 5)

Para complementar a las 5 fuerzas de Porter se empleó también el análisis VRIO que es una herramienta para analizar el producto ofertado frente a la competencia y el valor que este agrega al mercado, si es diferenciador o no (Anexo 6). Y para finalizar se analizará cuantitativamente la afectación de los factores del FODA dentro de la empresa usando las matrices MEFE y MEFI. (Gorostegui, 2023) (Anexo 7 y 8)

Aprovechar el análisis de las 7P's del Marketing permitió conocer cómo se encuentra la empresa frente a la competencia analizando el producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas y evidencias físicas. (Grönroos C. , 1994) El poder analizar cada una de estas variables permiten generar una estrategia para alcanzar los objetivos comerciales que se han planteado, es importante cambiar el rumbo del marketing tradicional a uno más específico y competitivo al conocer cómo funciona cada una de las variables que se estudian, de esta manera se puede ofertar al cliente el producto indicado, en el lugar preciso y momento adecuado, revisar Anexo 9

Planteamiento Hipotético

Para poder generar el planteamiento de la hipótesis fue necesario plantearse cuestionamientos y afirmaciones que permitan relacionar la variable dependiente con la independiente de este caso de estudio, para así poder definir la posible conjetura del porqué de la problemática, esto permitió entender mejor las variables y determinar para cada una de ellas la metodología y técnica necesaria para su análisis y confrontamiento. Las preguntas de investigación planteadas fueron: ¿Por qué la rotación del personal

incide en la calidad de los servicios de la empresa?, ¿Cómo afecta la rotación del personal en el ambiente laboral de la empresa?, ¿Qué problemas financieros puede generar dicha rotación?, y por último identificar ¿Cómo afecta la rotación del personal en la experiencia del cliente?

Para relacionar las preguntas de hipótesis planteadas con las variables del caso de estudio se diseñó una matriz de operacionalización que se detalla en la Tabla 2, en donde se consideran: las 5 preguntas de hipótesis, el planteamiento hipotético, el objetivo general, los objetivos específicos, las variables de estudio, la definición de las variables, dimensiones de las variables, los indicadores de la dimensión y los métodos aplicados.

Tabla 2 Operacionalización de las Variables

Pregunta De Investigación	Planteamiento Hipotético	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables Estudiadas	Definición De Las Variables	Dimensiones De Las Variables	Indicadores De La Dimensión	Método
El planteamiento hipotético esta generado en base a las siguientes preguntas: ¿Por qué la rotación del personal incide en la calidad de los servicios	Las hipótesis planteadas para este proyecto de investigación son dos , una hipótesis causal en donde se sugiere que la variable dependiente afecta directamente a la	Determinar la afectación de la rotación del personal técnico a la calidad de los servicios de mantenimiento en FICARDER S. A	Realizar el análisis situacional de la compañía FICARDER S. A	Variable independiente la rotación de la persona	La rotación de personal es un proceso mediante el cual los trabajadores abandonan, entran o cambian de puesto dentro de la empresa.	La cantidad de empleados que se fueron en un período de tiempo determinado	Índice de retención	Análisis del entorno en la matriz PESTEL

de la empresa?, ¿Cómo afecta la rotación del personal en el ambiente laboral de la empresa?, ¿Qué problemas financieros puede generar dicha rotación?, y por último identificar ¿Cómo afecta la rotación del personal en la experiencia del cliente?	variable independiente, en donde se analiza una situación directa y efecto, la cual estaría expresada como: La rotación del personal y su impacto en la calidad de los servicios de mantenimiento de la empresa FICARDER S.A y a también una hipótesis nula en donde se establece que no hay una relación posible	Identificar por medio de un análisis interno y externo las posibles causas que generan el alto índice de rotación de personal.	La diferencia entre el número de trabajadores que se incorporan a una empresa y el número de personas que se marchan en un periodo de referencia.	Índice de rotación	de	Análisis interno usando matriz FODA CAME, 5 Fuerzas de Porter, matriz MEFE, MEFI y 7P's del Marketing
		Realizar la propuesta de mejora para disminuir en el índice de rotación y aumentar la calidad del servicio.	Variable dependiente y la calidad de los servicios La calidad del servicio es un conjunto de estrategias y acciones que buscan mejorar el servicio al cliente, así como la relación	Experiencia del cliente	Satisfacción del cliente Numero de reprocesos Tiempo de atención	Encuesta de satisfacción laboral

entre las
dos
variables de
estudio y
que por
ende esta
puede ser
rechazada,
es decir , la
rotación del
personal no
afecta a la
calidad de
los servicios
de
mantenimie
nto de la
empresa
FICARDER
S.A

entre el
consumid
or y la
marca.

Capítulo I

En el capítulo uno se desarrolla la problemática del proyecto de titulación, se determina las teorías, los conceptos y definiciones de las variables de estudio en relación a la rotación del personal como variable independiente y la calidad del servicio como variable dependiente, para esto se consideró la compilación de antecedentes, investigaciones, estudios referenciales de diferentes autores para el desarrollo y sustento de la investigación; con esto sustenta el aporte del proyecto de la investigación.

1. Marco Teórico

1.1 Capital Humano

Son las personas que por medio de un contrato acuerdan realizar actividades dispuestas por la empresa y por las cuales percibirán una remuneración, a estos individuos que trabajan en una empresa se los conoce también como: Talento humano, recursos humanos, colaboradores, capital intelectual o capital intangible, en conclusión, es la contribución intelectual e inmaterial que aportan las personas a una compañía o empresa. (Chiavenato, 2006)

1.2 Rotación del Personal

Según (Orozco, 2020) se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que genera una vacante no planificada, que representa un problema organizacional, dentro de esta también se incluyen los casos cuando la empresa decide

prescindir de los servicios de un empleado, aunque este tipo de rotación se conoce como controlada, ya que es manejada bajo una planificación previa.

1.3 Causas de la Rotación del Personal

Las causas que pueden conllevar a la desvinculación del colaborador de forma unilateral son varias a continuación se mencionan algunas de estas posibles causas que han sido evaluadas en otros casos de estudio, por un lado (Steers, 1973) menciona que cada persona genera sus expectativas de su trabajo actual, el sueldo que percibe y la promoción a la que podría acceder, de esta manera genera un enfoque de su permanencia dentro de la compañía, por otro lado (Price, 1977) es más contundente e indica que la rotación del personal es causada por algunas variables organizacionales como: salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización todos estos factores influyen en la satisfacción y a su vez de la decisión del colaborador de quedarse o retirarse de la organización.

Aunque también existen conceptos como los de (Farrell, 1981) donde se enfocan que la rotación se genera en base a las recompensas, los costos, el valor de las alternativas que ofrece el mercado y el tamaño de la inversión que está dispuesta a realizar la empresa en su talento humano, estos factores pueden ayudar a predecir de cierta forma el compromiso organizacional y a su vez la rotación del personal. Entonces podemos definir que los elementos de la rotación son los mencionados a continuación en la Figura 1.

Figura 1 *Elementos de la rotación*

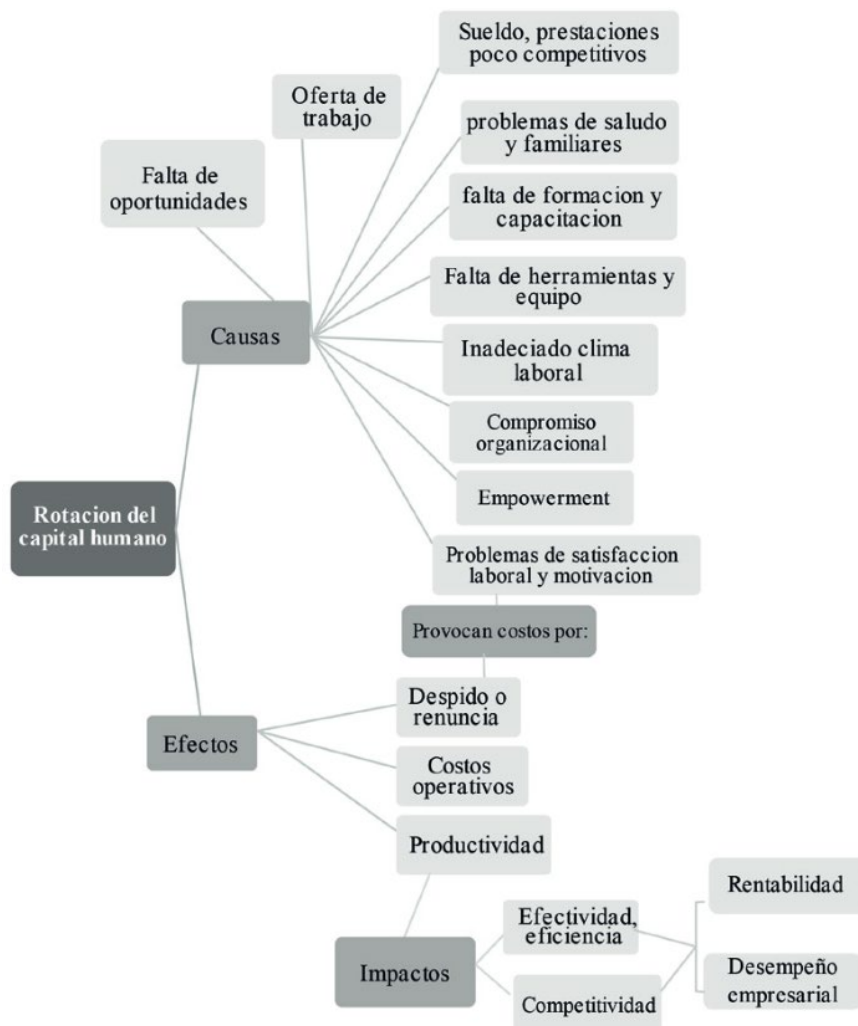


Nota: Modelo sistemático y complementario de los elementos de la rotación (Orozco, 2020)

1.4 Efectos de la Rotación del Personal

La rotación del capital humano genera un impacto significativo y directo en la efectividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad y desempeño empresarial. (Mendoza D. R., 2003), que lo que más se ve afectado es la rentabilidad de las organizaciones, perjudicando así la calidad de los productos o servicios, tiempos de atención, competitividad de costos y satisfacción del cliente post venta. (Figura 2)

Figura 2 Diagrama Causa y efecto de la rotación del personal

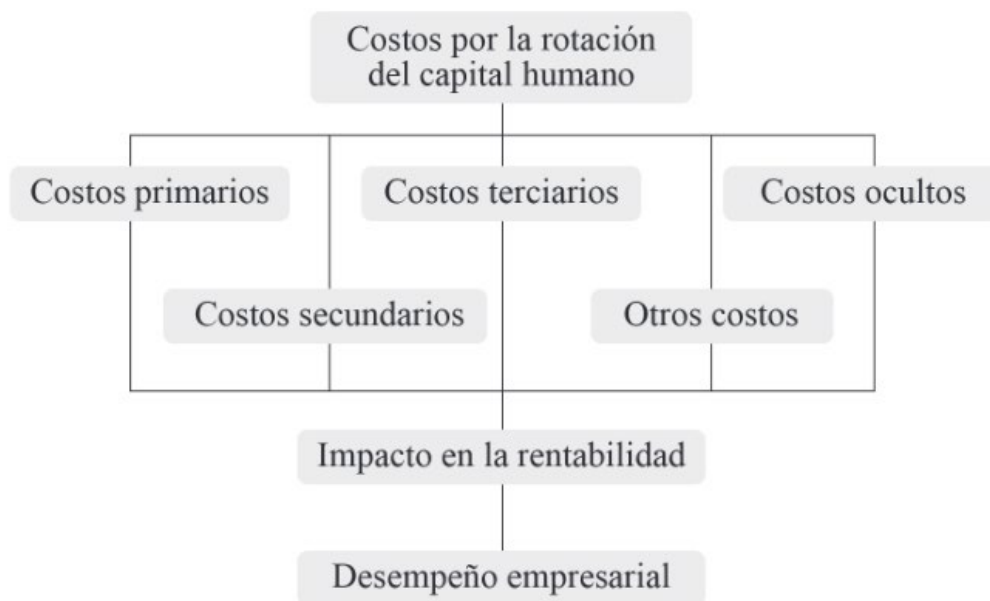


Nota: Diagrama causa y efecto para el entendimiento del impacto de la rotación del capital humano (Orozco, 2020)

Dentro de las afectaciones que la rotación del capital humano involucra costos de operación primarios, secundarios y terciarios. Dentro de los costos primarios podemos detallar: costos de reclutamiento y selección, costos de contratación, costos de integración, costos de despido. Los costos secundarios son los relacionados con la operación y productividad por la salida del colaborador y la adaptación del que lo reemplaza y por último los costos terciarios en donde entran posibles aumentos de

sueldos para poder atraer capital humano y perdida de negocios. (Paolo, 2001) (Chiavenato, 2006) (Figura 3)

Figura 3 *Costos implícitos en la rotación del capital humano*



Nota: Costos de la rotación del Capital Humano en base a (Orozco, 2020)

1.5 Calidad del servicio

Se puede definir como el nivel de excelencia que llegan a tener los aspectos y características del servicio con su capacidad para satisfacer plenamente las necesidades latentes del cliente. (Vertice, 2008) Cabe mencionar que la calidad es un concepto subjetivo, ya que se relaciona a las percepciones de cada persona al comparar una cosa con otra, por lo tanto, la misma puede ser analizada desde distintos tipos de vista. (Significados, 2023)

La calidad del servicio es influenciada no solo por la ejecución de servicio en sí, sino como este se percibe y se recibe (Grönroos C. , 1984) por lo tanto puede ser

evaluada en 5 variables que son: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibilidad; se juzga a la calidad en base a los resultados técnicos de la evaluación de cada uno de los procesos que intervienen en la prestación del servicio. (Zeithaml, 2009)

1.6 Satisfacción del cliente

(Bolton & Drew, 1991) determinan que la satisfacción es la respuesta de realización que tiene el cliente, que a su vez se convierte en una reflexión temporal del servicio, el mismo que ofrece un nivel placentero que puede ser dispuesto al cambio. A su vez (Fournier, 1999) define que la satisfacción es una evaluación cuantitativa o cualitativa del servicio en base a que el mismo cumplió o no sus necesidades o expectativas.

1.7 Servicio de Mantenimiento.

El mantenimiento son todas las actividades realizadas en base a una planificación estratégica, con el fin de conservar y precautelar el funcionamiento seguro, eficiente y rentable de los equipos de producción. El principal fin del mantenimiento será entonces la conservación del servicio, ya que el correcto funcionamiento de los equipos ayuda a promover la alta productividad y calidad del mismo. (Palencia, 2006)

En este primer capítulo se revisaron las bases teóricas para poder comprender de mejor manera la problemática de estudio, a su vez se identifican las variables que influyen en la rotación del personal. Con este detalle teórico se generó una perspectiva integradora de todos los conceptos que se analizarán en los próximos capítulos para identificar las causas del problema y determinar las mejoras que se pueden proponer para generar una solución oportuna.

Capítulo II

En este apartado del presente trabajo de titulación se analizó la situación externa e interna actual de la compañía aplicando los métodos, técnicas e instrumentos anteriormente mencionados, clasificando y detallando las posibles causas de los problemas y a su vez se aplicó una encuesta a todo el personal técnico para detallar de forma cuantificada la percepción de cada una de las variables de influencia.

2. Desarrollo de Resultados

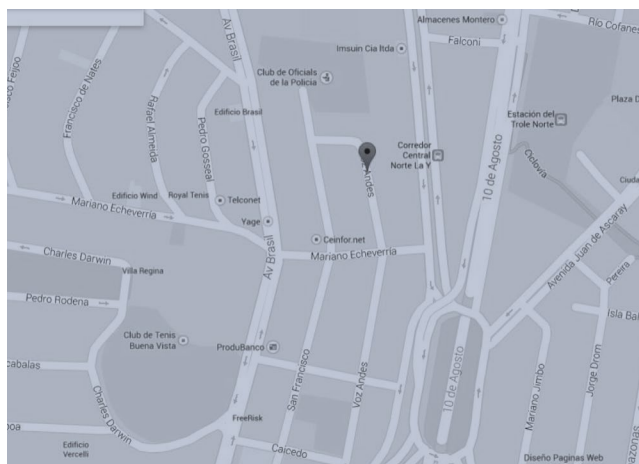
2.1 Diagnostico Situacional de la Empresa FICARDER S.A

2.1.1 Ubicación Geográfica de la Empresa

La empresa FICARDER S.A cuenta con su oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito en el sector de la Y de Iñaquito, en las calles Voz Andes N42-151 y Calle San Francisco, las coordenadas geográficas del establecimiento son: Latitud -0.1642871, Longitud -78.4910632 como se puede observar en la Figura 4. La empresa FICARDER S.A tiene un edificio propio con su rotulación para poder ser identificada fácilmente por clientes (Figura 5).

La empresa posee una sucursal en la ciudad de Guayaquil ubicada al norte de la ciudad en la ciudadela atarazana urbanización Álamos Mz. 117 S. 11, entrando por las bodegas de Comandato, cuyas coordenadas son: Latitud -2.1729649, Longitud -79.8886948,20, la cual se encuentra en un sector comercial de la urbe, comparte el edificio con otras empresas de servicios. (Figura 6)

Figura 4 Ubicación Geográfica de la Matriz de FICARDER S.A



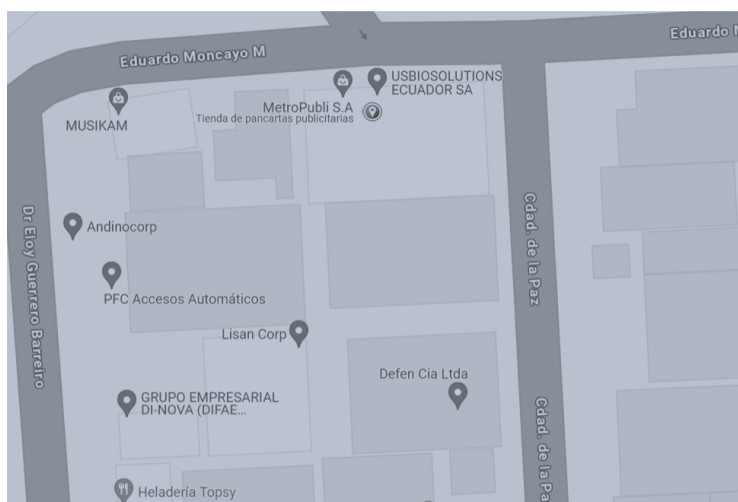
Nota: Representación espacial de la ubicación de la matriz de FICARDER S.A tomado de (MAPS, s.f.)

Figura 5 Ubicación 3D de la Matriz de FICARDER S.A



Nota: Representación gráfica de la ubicación de la matriz de FICARDER S.A tomado de (MAPS, s.f.)

Figura 6 *Ubicación Geográfica de la Sucursal de FICARDER S.A*



Nota: Representación espacial de la ubicación de la sucursal de FICARDER S.A tomado de (MAPS, s.f.)

2.1.2 Cronológico/ histórico

La empresa FICARDER S.A es una empresa con 28 años de experiencia en el mercado, especializada en ofrecer productos y servicios integrales para la industria alimenticia, hotelera y hospitalaria, con el fin de generar ahorro y competitividad a sus clientes presentando proyectos personalizados para cada una de sus necesidades. (Grupomega, <https://grupomega.ec/>, 2024)

2.1.3 Situación Actual de la Planificación Estratégica

La empresa cuenta con una planificación estratégica bien estructurada en donde se tiene definida cuál es su visión y misión las mismas que son actualizadas cada dos años, junto con los objetivos empresariales y sus principios organizacionales. La misión de la compañía está enfocada en “brindar productos y servicios de excelencia a los

clientes con soluciones óptimas e innovadoras que garanticen el éxito del negocio” y visión es “posicionarse en el mercado nacional como la mejor empresa de servicios técnicos integrales, equipamiento y soluciones ambientales para la industria alimentaria de alta calidad con atención personalizada generando ahorro y confianza a los clientes”. (Grupomega, <https://grupomega.ec/>, 2024)

Por otra parte, los principios organizacionales que caracterizan a FICARDER S.A son: la integridad, profesionalismo, perseverancia, excelencia y compromiso. (Grupomega, <https://grupomega.ec/>, 2024)

La empresa FICARDER S.A a pesar de contar con una planificación estratégica definida, no cuenta con una cultura que se alinea al plan organizacional para alcanzar los objetivos empresariales, esto es generado porque la planificación no ha sido socializada e implantada para el conocimiento de todos los colaboradores, de la misma manera la generación de logros y cumplimientos empresariales que hagan sentir parte de ellos al capital humano.

2.1.4 Tamaño de la Empresa / Emplazamiento.

La empresa FICARDER S.A pese a que su fuerte en el mercado es la reparación e instalación de equipos CIU 4.0 C33 , registra 5 actividades más en la Super Intendencia de Compañías las cuales también ofrece al mercado, G46491101 Venta al por mayor de electrodomésticos: refrigeradoras, cocinas, lavadoras, etc., C28193001 Servicio de apoyo a la fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general a cambio de una retribución o por contrato, S96090705 actividades de servicios diversos, G46599601 venta al por mayor de equipos de refrigeración, incluso partes, piezas y

materiales conexos, C33121601 servicios de reparación y mantenimiento de hornos para procesos industriales, maquina metalúrgica, herramientas y accesorios para cortar y conformar metales a cambio de una retribución o contrato. (COMPAÑIAS, s.f.). La empresa FICARDER S.A cuenta con más de 100 colaboradores y sus ventas están dentro del rango de 1'000.001 a 2'000.000 dólares lo que según la (REEM, 2023) corresponde a una empresa de tamaño Mediano A.

2.1.5 Análisis del Entorno Externo e Interno de la Compañía

2.1.5.1 Análisis Externo

La empresa FICARDER S.A es la única empresa en el mercado ecuatoriano en ofrecer un servicio integral de mantenimiento, combinando técnicas de mantenimiento a equipos y también procesos medio ambientales y de diseño y fabricación. La empresa se especializa en el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de equipos fríos, calientes, aires acondicionados, sistemas de extracción, sistemas eléctricos y más. Esto ha generado que tenga grandes clientes que de la industria alimenticia como son el Grupo KFC, Tablita del Tártaro, Sweet and Coffe, Scala Shopping, Marenostrom, Parrilla de Homero, Negronni, La Llama, Le Bistro, Campoviejo, La Bricola, entre otros, abarcando así cerca del 60% del mercado de la industria alimenticia del Ecuador. (Grupomega, <https://grupomega.ec/>, 2024), pero para entender más a fondo su situación en el mercado frente a las variables que en este influyen se realizó un análisis PESTEL para comprender los efectos de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, sobre la actividad ofrecida por la compañía. (Tabla 3).

Tabla 3 *Análisis PESTEL de la Empresa FICARDER S.A*

Análisis PESTEL Ficarder S. A		
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales
La protección a la propiedad industrial e intelectual, como en marcas y patentes	La calificación riesgo país que se encuentra en 1859 que no beneficia a los inversionistas internos y extranjeros	La falta de una buena educación técnica en los colegios públicos y privados
La inestabilidad política, el Gobierno es inestable, bandos repartidos y solicitud de muerte cruzada, que pone en zozobra la actividad general del país	La situación de la balanza de pagos, que no permite brindar servicios al sector público, ya que los pagos se hacen con tiempos demasiado prolongados	Competencia de otros países, extranjeros que trabajan regalando la mano de obra
Los conflictos armados internos entre pandillas y bandas delincuenciales donde el gobierno no interviene y pone en zozobra a los técnicos que trabajan en la noche	La confiabilidad del país como socio comercial, donde no permite que nuestros servicios crucen fronteras para crear alianzas comerciales con países vecinos	El consumidor prefiera la mano de obra barata y no la garantía y seguridad que brinda una empresa de mantenimiento
Los toques de queda aplicados en ciertas ciudades donde dificultan las actividades de mantenimiento preventivo nocturno en los locales de los clientes	Las tasas de intereses, inflación, crecimiento de la deuda interna, falta de empleo, etc. que vive el país	El nivel de ingreso de la población de consumo de servicios técnicos, hay que segmentar bien el mercado ya que no todos están al alcance de pagar un servicio empresarial
Las alianzas políticas internacionales que no han beneficiado en mucho al país, solo a perder recursos por venta anticipada de los mismo y comprometen a las compañías con nuevos impuestos	Pocas facilidades de los bancos para créditos de inversión en las compañías, con intereses muy altos	Paralizaciones comerciales de ciertas zonas y etnias que afectan a todo el país

Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales
Sistemas de detección de daños automatizados	EL clima actual en el país que es muy cambiante y dificulta las labores de mantenimiento a la intemperie	Declaración mensual de impuestos retenidos en fuente.
Análisis de inteligencia artificial para predecir daños y generar factores de confiabilidad de los equipos	Exigencias ambientales para la recolección y gestión de desperdicios	Incremento del Impuesto al valor agregado IVA.
Implementación de aplicaciones para la solicitud del servicio puerta a puerta	Las entidades de regulación ambiental no tienen claras las regulaciones por tipo de industria	Preparación y declaración mensual de Anexo Transaccional.
La dificultad de conseguir un financiamiento para la aplicación de tecnologías	Aplicación de buenas prácticas de manufacturas en los locales de los clientes, para no perjudicar el procesamiento del alimento	Preparación de formulario 107. "Comprobantes de retención en la fuente del Impuesto a la Renta, por ingresos de trabajo en relación de dependencia".
Dificultad para adquirir equipos tecnológicos de primera línea en el país y a buen costo, se deben exportar equipos		Presentación de informes al Ministerio de Relaciones Laborales: Décima tercera remuneración, décima cuarta remuneración e informe de participación sobre utilidades (anual).
Desconocimiento del uso de las nuevas tecnologías		Elaboración Anexo de <i>Relación</i> de dependencia (RDEP).

Nota: Análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y

Legal. Elaboración propia de los autores.

El análisis PESTEL nos da una visión clara de la situación actual que enfrenta la empresa FICARDER S.A al igual que otras empresas del Ecuador , en donde contemplan de frente a su futuro el superar algunos de estos factores que tienen un incidencia directa su operación, como son la inestabilidad política del país y su alto nivel de delincuencia que hace muchas veces imposible el acceso a la prestación de servicios a ciertas zonas y ciudades específicas del país , generando así una pérdida de ingresos y dando cabida a la competencia a su vez es importante que se preparen estrategias para minimizar el impacto de los cambios de la legislación tributaria como el aumento al IVA y demás impuestos que han sido notificados por el actual mandatario. Sin embargo, el factor preponderante de los analizados es el de la competencia existente por la mano de obra barata y las preferencias actuales de los consumidores, esto genera que el mercado en el que se desenvuelve la empresa se convierta en un océano rojo en el cual la competencia se vuelve letal porque se tiene que elegir entre el valor diferenciador del servicio y el costo del mismo.

En base a la información proporcionada por el análisis PESTEL podemos diseñar un estudio más minucioso como es el FODA para poder determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa. (Tabla 4)

Tabla 4 Análisis FODA

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
	<p>Personal técnico capacitado y especializado</p> <p>Sistema propio de mantenimiento para atención de clientes</p> <p>La compañía brinda un servicio integral de mantenimiento</p>	<p>Personal técnico limitado</p> <p>Falta de un taller en su sucursal para intervenir los equipos más críticos en el momento sin necesidad de un traslado</p> <p>Falta de un plan de estrategia empresarial</p> <p>No contar con un stock de repuestos básicos</p>
Externo	Oportunidades	Amenazas
	<p>Carencia de empresas que brinden un servicio especializado e integral.</p> <p>Un mercado extenso de posibles clientes para poder ofrecer nuestros servicios</p>	<p>Competencia desleal, precios muy bajos</p> <p>Fácil entrada de competidores</p> <p>Paralizaciones, toques de queda dispuestos por el Gobierno que afectan al cumplimiento del cronograma de mantenimiento</p> <p>Delincuencia</p>

Nota: Análisis de las Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades. Elaboración propia de los autores.

2.1.5.2 Análisis Interno

Para poder determinar la situación interna de la empresa y se implementó el análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Anexo5) para poder el posicionamiento de la empresa frente a la competencia y sus fuerzas, para poder generar una posterior planificación estratégica. (Tabla 5)

Tabla 5 *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

Fuerza	Situación	Contingencia
Nuevos entrantes	Alta llegada de competencia a menor precio	Generar precios competitivos del mercado para clientes más pequeños
Proveedores	La mayor cantidad de repuestos necesarios son importados, y existen pocos proveedores	Generar una importación propia de los repuestos de más salida
Clientes	Los clientes actuales nos han pedido tener congelados los fee de mantenimientos luego de la pandemia y algunos han optado por otros proveedores de precios más bajos	Generar planes de fidelización de los clientes ofreciendo descuentos o recompensas especiales, como mantenimientos gratis cada cierto tiempo o descuentos especiales en ciertos repuestos, etc.
Productos sustitutos	Hay muchas empresas que se dedican al mantenimiento industrial	La empresa opto por diversificar sus productos y no solo realizar un mantenimiento industrial de equipos, sino también realizar mantenimientos de índole ambiental, adicional el diseño y fabricación de equipos

Rivalidad en la industria	Gran cantidad de empresas competidoras que ofrecen menores precios	La empresa cuenta con la infraestructura con la que no cuentan otros competidores
---------------------------	--	---

Nota: Análisis del poder de las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia de los autores.

Se pudo precisar por medio de este análisis que la empresa debe de generar otra oferta de valor para diferenciarse en el mercado ya que en la actualidad el servicio estrella de la compañía se encuentra demasiado ofertado, al punto de que los precios ya no son para nada rentables y peor se puede generar una competencia leal, abundan los productos sustitutos y nuevos entrantes que traen quizás no mejor calidad, pero si menores precios.

Al aplicar el análisis VRIO se puede examinar el valor e imitabilidad de los servicios prestados por la empresa:

Tabla 6 Análisis VRIO

Análisis Vrio						
Recursos y Capacidades de la Compañía	Categoría	¿Es Valioso ?	¿Es Raro ?	¿Es Difícil De Imitar ?	¿Se Organiza Entorno al Negocio ?	Resultado
La empresa cuenta con personal técnico capacitado	Organizacional	Si	No	No	Si	Normal
Sistema propio para coordinación y registro documental	Físico	Si	Si	Si	Si	Encima de lo Normal de Modo

						Sostenible
Distribuidos a nivel nacional	Organizacional	Si	No	No	Si	Normal
Oficinas en ciudades claves del país, Quito, Guayaquil y Manta	Físico	Si	Si	No	Si	Encima de lo Normal
Equipos automatizados para la limpieza de ductos	Físico	Si	Si	No	Si	Encima de lo Normal
Uso de agentes biodegradables en limpieza de trampas	Físico	Si	Si	No	Si	Encima de lo Normal
Presencia en la web con página propia y redes sociales	Organizacional	Si	No	No	Si	Normal

Nota: Análisis VRIO, Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización. Elaboración propia de los autores.

Si bien el análisis determinó que la empresa cuenta con recursos organizativos y que agregan valor, se puede identificar también que estos no generan del todo que se destaque en el mercado ya que son recursos que son fáciles de imitar por la competencia a nivel nacional, la rareza lo determina la innovación y las habilidades únicas que se pueden ofertar para que este sea difícil de conseguir y de copiar. Para justamente analizar estas habilidades únicas con la que cuenta la empresa en la actualidad se realizaron otros estudios, en donde se identifican esas oportunidades y fortalezas internas de la empresa, estos análisis MEFE y MEFI son importantes para evaluar la capacidad de desempeño y capacidad de logro de objetivos y metas organizacionales.

Tabla 7 Matriz de análisis MEFE de FICARDER S.A

Matriz MEFE				
N	Factores Determinantes Del Éxito	Peso (0-1)	Valor (1-4)	Ponderación
Oportunidades:				
1	La industria alimenticia en el país está creciendo cada vez más, generando nuevas oportunidades de clientes	0,04	2	0,08
2	No existe una empresa de servicio integral de mantenimiento como Grupomega que ofrece mantenimiento equipos, gestión ambiental y diseño de equipos	0,1	4	0,4
3	Los competidores no cuentan con un sistema propio de coordinación del servicio y registro documental	0,08	4	0,32
4	Nuevos equipos para limpieza automatizada de ductos de extracción y aires acondicionados	0,08	3	0,24
5	Contar con técnicos en las ciudades más importantes a nivel nacional	0,06	2	0,12
6	Marketing en línea con página propia y comunicación directa con los posibles clientes	0,04	2	0,08
7	Gestores y auditores ambientales que realizan visitas gratuitas y complementarias al servicio	0,04	2	0,08
8	Tener productos amigables al ambiente y video degradables para facilitar la descomposición de la grasa y residuos orgánicos en trampas de grasa o sumideros	0,05	4	0,2
Sub Total		0,49		1,52

Amenazas				
1	El cliente más grande optó este 2023 por compartir sus locales con otros proveedores de servicios	0,15	4	0,6
2	Generar más del 70% de los ingresos de la compañía solo de dos clientes	0,1	4	0,4
3	Costo de los servicios no son competitivos actualmente en el mercado	0,05	3	0,15
4	Mercado cada vez más exigente, pero a menor precio	0,04	2	0,08
5	Cantidad limitada de técnicos experimentados, en los servicios brindados	0,09	2	0,18
6	La dificultad de movilidad interna dentro de las ciudades grandes donde se brinda el servicio que retrasa el mismo, generando inconformidad en el cliente	0,08	2	0,16
Sub Total		0,51		1,57
Total		1	1 al 4	3,09

Nota: Análisis MEFE de Evaluación de Factores Externos y su Afectación. Elaboración propia de los autores.

El resultado obtenido indica una evaluación prudentemente positiva, ya que dentro del mercado ecuatoriano la empresa es la única en ofrecer servicios integrales y eso la hace destacar de alguna manera muy superficial del resto de la competencia, pero enfrenta factores de amenazas graves como las económicas al depender de contados clientes para generar la gran cantidad de sus ingresos y la debilidad de la alta rotación de personal que atenúa la calidad del servicio y del valor diferenciador.

Tabla 8 Matriz de Análisis MEFI de FICARDER S.A

Matriz MEFI				
N	Factores Determinantes Del Éxito	Peso (0-1)	Valor (1-4)	Ponderación
Fortalezas:				
1	Menos llamados correctivos a nivel nacional existe un decrecimiento del -5% en todos los clientes	0,08	4	0,32
2	Aumento de clientes en un 12% a diferencia del año anterior	0,08	4	0,32
3	Designación de lideres de grupo de mantenimiento preventivo	0,04	2	0,08
4	Mejora en el cumplimiento de la planificación de los mantenimientos preventivos al 98% de cumplimiento	0,04	3	0,12
5	Todo el personal con certificación de riesgos laborales	0,08	2	0,16
6	Disminución en solicitud de repuestos para arreglos	0,03	2	0,06
7	Precio de mano de obra incrementa a \$35 la hora	0,05	4	0,2
8	Adquisición de motos para mejorar tiempo de asistencia de los técnicos	0,07	4	0,28
Sub Total		0,47		1,54
Debilidades				
1	Aumento en la Rotación en el personal	0,1	2	0,2
2	Reprocesos	0,05	1	0,05
3	Personal preventivo poco comprometido	0,08	2	0,16
4	Demora en envió de proformas a los clientes	0,05	1	0,05
5	Demora en el envío de los repuestos y materiales por parte de proveedores, por ende, en la reparación	0,15	2	0,3
6	Falta de control nocturno con el personal preventivo	0,1	2	0,2
Sub Total		0,53		0,96
Total		1	1 Al 4	2,5

Nota: Análisis MEFI de Evaluación de Factores Internos y su Afectación. Elaboración propia de los autores.

El análisis permite afirmar que los problemas internos más graves que enfrenta la compañía es la rotación del personal y la falta de iniciativas para la retención del personal clave, al contar con personal nuevo el poco compromiso y conocimiento provoca que se generen reprocesos y falta de satisfacción del cliente, generando así el descontento por el servicio y decreciendo en la confiabilidad del mismo.

Se implementó el análisis de las 7P's del marketing para conocer las oportunidades de cada una de las variables analizadas frente de a la competencia y determinar de esta manera las estrategias adecuadas para mejorar la oferta y la atracción de consumidores de los servicios que promociona la empresa, para esto se analizaron distintos criterios del producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y pruebas físicas, se pueden revisar los resultados del análisis en la siguiente tabla 9.

Tabla 9 *Matriz de Análisis 7P's del Marketing (Producto, Proceso, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Pruebas físicas) de FICARDER S.A*

7 Ps del MKT	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple Medianamente	No Cumple
Producto	Calidad	1		
	Tecnología		1	
	Conveniencia		1	
Proceso	Manual de Procesos		1	
	Personal capacitado		1	
	Plan estratégico			1
Precio	Créditos	1		
	Paridad		1	
	Precios definidos			1
Plaza	Cobertura Nacional	1		
	Proveedores		1	
	Transporte	1		
Promoción	Social Media	1		

	Ferias		1	
	Publicidad	1		
	Servicio Post Venta		1	
Personas	Marketeers		1	
	Personas con contacto con el cliente		1	
Pruebas físicas	Herramientas técnicas	1		
	Equipos	1		
	Fichas de servicio	1		
		9	7	5
		43%	33%	24%

Nota: Análisis de las 7P's del Marketing. Elaboración propia de los autores.

El análisis de las 7P's, tabla 9 demostró que existen cinco puntos que la empresa no cumple frente al mercado competidor en los cuales se debe definir una planificación clara para el cumplimiento generando así una mejora en la perspectiva que tiene el cliente frente al servicio ofertado, mejorando a gran manera la aceptación y demanda y de esta forma lograr un mejor posicionamiento.

Para identificar de manera veraz y puntual cuales son estos factores que afectan al personal de FICARDER S.A y que lo llevan a tomar la decisión de desistimiento contractual de forma unilateral se generó una encuesta para evaluar factores como la satisfacción laboral, compromiso con la organización y motivación (Anexo 12).

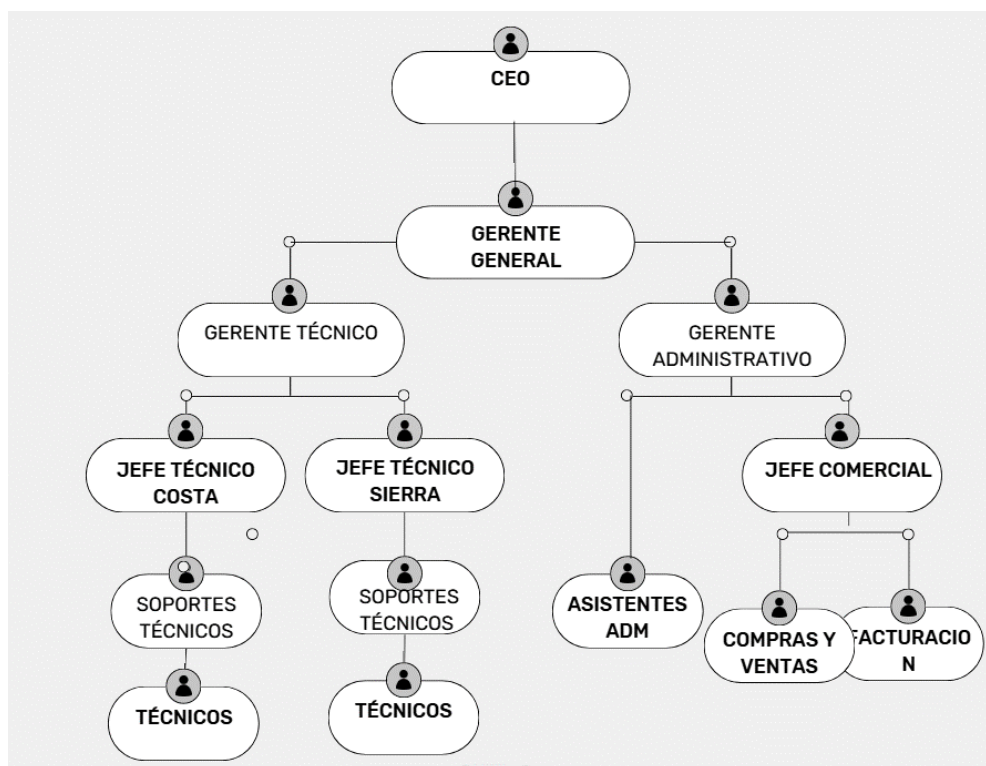
2.1.6 Líneas de Producto y Servicios de la Empresa

FICARDER S.A ofrece al mercado un holding de servicios dentro de los cuales se encuentra el servicio de diseño y fabricación de equipos en acero inoxidable para líneas de producción alimenticia, mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo de equipos de refrigeración, climatización, cocción a gas y electricidad, mantenimiento y diseño de sistemas de extracción mecánica, adicional los procesos ambientales que se ofrecen como un complemento a los servicios antes mencionados, donde se incluyen limpieza de sumideros, limpieza de cisternas, biotratamiento de trampa de grasas y plantas de tratamientos, limpieza interna de tuberías y planes manejo ambiental.

2.1.7 Estructura Organizacional

La empresa esta tiene implantada una estructura organizacional centralizada y horizontal (figura 7), en donde las decisiones son tomadas por los altos cargos y a si vez no cuenta con muchas jefaturas medias por lo cual las gerencias tienen contacto directo con los colaboradores de primera línea, la cadena de mando está regida bajo el modelo organizacional en donde la autoridad y funciona de manera descendiente este tipo de estructura genera cierto sentido de rigidez y poca democracia en el momento de toma de decisiones. (PANDAPÉ, 2024)

Figura 7 Organigrama de la empresa FICARDER S.A



Nota. La figura del organigrama es una propuesta de la estructura organizacional de la empresa. Elaboración propia de los autores.

2.1.8 Situación Actual Económica

Realizando un análisis vertical y horizontal de los estados de situación financiera subido en la auditoría externa de la empresa FICARDER S.A del ejercicio fiscal 2020 – 2021 se pudo determinar lo siguiente, la empresa en el periodo 2020 -2021 se observa que concentró sus activos mayormente en la adquisición de activos fijos, en plantas y equipos, sus activos corrientes, han disminuido en 25.4% eso indica que se han cobrado, deudas a sus clientes para poder generar ingresos a la compañía, pero a su vez se observa que en el 2021 se adquirieron más activos fijos, lo que genera salida de dinero

a la compañía, se genera un -4.9% de activos, que indica que a pesar de incrementar en poco porcentaje sus activos fijos, igual se generó un ingreso de efectivo, a favor de la operación. (Tabla 10)

Tabla 10 Análisis Vertical – Horizontal del Estado de Situación de la Empresa

Activos	2020	2021	Cambio	2020	2021	2020-2021
Efectivo	34.136	5.933	28.203	4,1%	0,7%	-82,6%
Cuentas Por Cobrar	23.277	11.298	11.979	2,8%	1,4%	-51,5%
Inventario	21.277	21.108	169	2,54%	2,65%	-0,8%
Otras Cuentas Por Cobrar	140.296	88.097	52.199	16,74%	11,05%	-37,2%
Activo Por Impuestos Corrientes	63.588	84.247	20.659	7,59%	10,57%	32,5%
Total, Activo Corriente	282.574	210.683	71.891	33,7%	26,4%	-25,4%
Planta Y Equipo Neto	449.514	479.779	30.265	53,6%	60,2%	6,7%
Otras Cuentas Por Cobrar Largo Plazo	106.205	106.867	662	12,7%	13,4%	0,6%
Total, Activo No Corriente	555.719	586.646	30.927	66,3%	73,6%	5,6%
Activos Totales	838.293	797.329	40.964	100,0%	100,0%	-4,9%
Pasivos	2020	2021	Cambio	2020	2021	2020-2021
Cuentas Por Pagar	153.522	71.875	81.647	18,3%	9,0%	-53,2%
Obligaciones Financieras	64.317	60.256	4.061	7,7%	7,6%	-6,3%
Obligaciones Laborales	119.086	101.951	17.135	14,2%	12,8%	-14,4%
Impuestos	19.039	18.216	823	2,3%	2,3%	-4,3%
Otras Cuentas Por Pagar	66.281	76.723	10.442	7,9%	9,6%	15,8%
Total Pasivo Corriente	422.245	329.021	93.224	50,4%	41,3%	-22,1%
Obligaciones Financieras Largo Plazo	128.711	198.521	69.810	15,4%	24,9%	54,2%
Beneficios Empleados Largo Plazo	112.018	115.414	3.396	13,4%	14,5%	3,0%

Total, Pasivo No Corriente	240.729	313.935	73.206	28,7%	39,4%	30,4%
Pasivos Totales	662.974	642.956	20.018	79,1%	80,6%	-3,0%
Patrimonio						
Capital	25.000	25.000	-	3,0%	3,1%	0,0%
Reserva Lega	9.913	9.913	-	1,2%	1,2%	0,0%
Utilidades Retenidas	140.408	119.462	20.946	16,7%	15,0%	-14,9%
Total, Patrimonio	175.321	154.375	20.946	20,9%	19,4%	-11,9%
Total, Pasivo Y Patrimonio	838.295	797.331	40.964	100,0%	100,0%	-4,9%

Nota. Análisis del estado de situación de la empresa FICARDER S.A. Elaboración propia de los autores en base a la auditoría externa subida en la Super Cias (COMPAÑIAS, s.f.)

Se realizó también un análisis del estado de resultados del mismo periodo de ejercicio fiscal en donde se puede definir lo siguiente: las ventas aumentaron en un 14.8% y los gastos prácticamente se mantuvieron, aunque representaron menos porcentaje en el actuar de las ventas con razón al año anterior, esto ayudo drásticamente a que la perdida registrada en el 2020 se reduzca al finalizar el 2021 en un 77.3%, aunque la compañía continua en perdida la gestión 2020- 2021 ayudo mucho para que se pueda iniciar el 2022 con mayores posibilidades que al final del periodo si se genere utilidad. (Ver detalle tabla 11).

Tabla 11 Análisis Vertical – Horizontal del Estado de Resultado de la Empresa

	(En USD)			Análisis Vertical		Análisis Horizontal
	2020	2021	Cambio	2020	2021	2020-2021
Ventas	1.260.534	1.447.014	186.480	100,0%	100,0%	14,8%
Costo de ventas	697.905	795.225	97.320	55,4%	55,0%	13,9%
Utilidad Bruta	562.629	651.789	89.160	44,6%	45,0%	15,8%
Gastos	672.558	674.953	2.395	53,4%	46,6%	0,4%
Utilidades antes de intereses e impuestos	-	-	-	-	-	-
Utilidad grabable	109.929	23.164	86.765	-8,7%	-1,6%	-78,9%
gastos/ingresos impuesto diferido	-	-	-	-	-	-
	15.109	1.644	13.465	-1,2%	-0,1%	-89,1%
Utilidad Neta	94.820	21.520	73.300	-7,5%	-1,5%	-77,3%

Nota. Análisis del estado de resultado de la empresa FICARDER S.A. Elaboración propia de los autores en base a la auditoría externa subida en la Super Cias (COMPAÑIAS, s.f.)

Por otro lado, al analizar las razones financieras del mismo periodo se pudo determinar que: existe aumento de las ventas existe un aumento de la utilidad que ayuda a la empresa disminuir la perdida adquirida del periodo anterior, las razones de rentabilidad nos demuestran que, a pesar de terminar en perdida, la operaciones y ventas mejoraron bastante en el periodo 2021 y ayudo a decrecer mucho en los porcentajes de pérdida del año anterior, la empresa comienza a recuperarse post pandemia.(Tabla 11) La empresa ha generado 128 veces más cobros por ventas que créditos a los clientes en cuentas por cobrar, una subida significativa versus al 2020, esto otorgando menos

tiempos de crédito a los clientes y las deudas con proveedores se están pagando mucho más rápido a razón de 33 días. (Tabla 12) La compañía tuvo un decrecimiento tanto en activos como en pasivos, pero más acentuado en activos, por lo cual la razón nos indica que la misma se encuentra más endeudada al finalizar el 2021, ha comprometido más recursos propios de la compañía, es decir del capital para la adquisición de más activos. (Tablas 13 y 14)

Tabla 12 Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad

Rentabilidad		Fórmula		2020		2021	
Margen Bruto	=	<u>Utilidad bruta</u>	= %	562.629	44,6 %	651.789	45,0 %
		Ventas		1.260.534		1.447.014	
Margen Operativo	=	<u>U A I I</u>	= %	109.929	-8,7%	23.164	-1,6%
		Ventas		1.260.534		1.447.014	
Margen sobre Ventas	=	<u>Utilidad neta</u>	= %	94.820	-7,5%	21.520	-1,5%
		Ventas		1.260.534		1.447.014	
Rendimiento sobre Activos ROA	=	<u>Utilidad neta</u>	= %	94.820	11,3 %	21.520	-2,7%
		Total, Activos		838.293		797.329	
Rendimiento sobre Capital ROE	=	<u>Utilidad neta</u>	= %	94.820	54,1 %	21.520	13,9 %
		Patrimonio		175.321		154.375	
Descomposición Du Pont ROE	=	Margen sobre ventas * Rotación activos * Multiplicador del capital	= %	14%*0.65*1.47	54,1 %	15.7%*0.64*1.38	13,9 %

Nota. Análisis de razones financieras de rentabilidad de FICARDER S.A. Elaboración propia de los autores en base a la auditoría externa subida en la Super Cias (COMPAÑIAS, s.f.)

Tabla 13 Análisis de Razones Financieras de la Actividad

Razones De Actividad	Fórmula	2020	2021
Rotación cuentas por Cobrar	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ = veces	1.260.534 54,2	1.447.014 128,1
		23.277	11.298
Días cuentas por cobrar	= $\frac{365}{\text{Rotación CxC}}$ = Días	365 7	365 3
		54,2	128,1
Rotación Inventario	= $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$ = veces	697.905 32,8	795.225 37,7
		21.277	21.108
Días de inventario	= $\frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$ = Días	365 11	365 10
		32,8	37,7
Rotación cuentas por Pagar	= $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$ = Veces	697.905 4,5	795.225 11,1
		153.522	71.875
Período medio de pago	= $\frac{365}{\text{Rotación CxP}}$ = Días	365 80	365 33
		4,5	11,1
Rotación Activos	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$ = veces	1.260.534 1,50	1.447.014 1,81
		838.293	797.329

Nota. Análisis de razones financieras de la actividad de FICARDER S.A. Elaboración propia de los autores en base a la auditoría externa subida en la Super Cias (COMPAÑIAS, s.f.)

Tabla 14 Análisis de las Razones Financieras de Endeudamiento

Razones De Endeudamiento	Formula	2020	2021
Razón De Deuda Total	$= \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	662.972	642.954
		0,79	0,81
Multiplicador Del Capital	$= \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	838.293	797.329
		4,78	5,16

Nota. Análisis de razones financieras de endeudamiento de FICARDER S.A. Elaboración propia de los autores en base a la auditoría externa subida en la Super Cias (COMPAÑIAS, s.f.)

Tabla 15 Análisis de las Razones Financieras de Liquidez a Corto Plazo

Razones De Liquidez A Corto Plazo	Fórmula	2020	2021
Razón circulante	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	282.574	210.683
		0,67	0,64
Prueba Acida	$= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	261.297	189.575
		0,62	0,58
Razón de efectivo	$= \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	34.136	5.933
		0,08	0,02
Capital de trabajo neto a activos totales	$= \frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Total, de activos}}$	139.671	118.338
		16,7 %	14,8 %
		838.293	797.329

Nota. Análisis de razones financieras de liquidez a corto plazo de FICARDER S.A.

Elaboración propia de los autores en base a la auditoría externa subida en la Super Cias (COMPAÑIAS, s.f.)

2.1.9 Formato de encuesta de satisfacción laboral de la empresa FICARDER S.A

Se implementó una encuesta al personal técnico que labora en Ficarder S.A. (Anexo 12), con la finalidad de conocer el grado de satisfacción laboral, además, se podrá obtener información si el personal técnico registra otros ingresos fuera de su jornada de trabajo.

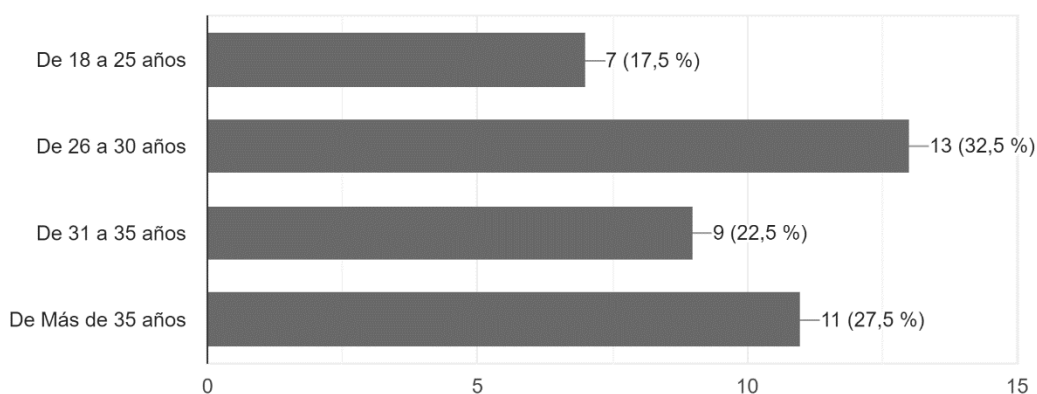
2.1.10 Resultados de la Aplicación de la Encuesta

La encuesta se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril, la comunicación estuvo a cargo de talento humano mediante correo electrónico, la misma se distribuyó a toda la población objetivo que consta de 40 técnicos que laboran en FICARDER S.A. Los resultados de la misma pueden ser revisados en el Anexo 13. A continuación se presenta la interpretación de los resultados obtenidos.

Rango de Edad

El 17.5% de los trabajadores representan una mano de obra relativamente joven, donde probablemente prevalece la inexperiencia, sin embargo, existe un 82.5% de trabajadores que superan los 25 años, mismo que se pueden considerar que gozan de experiencia y con mucha capacidad de potenciar sus conocimientos/ habilidades (Ver detalle en la figura 8).

Figura 8 Resultado del Rango de Edad de los Encuestados

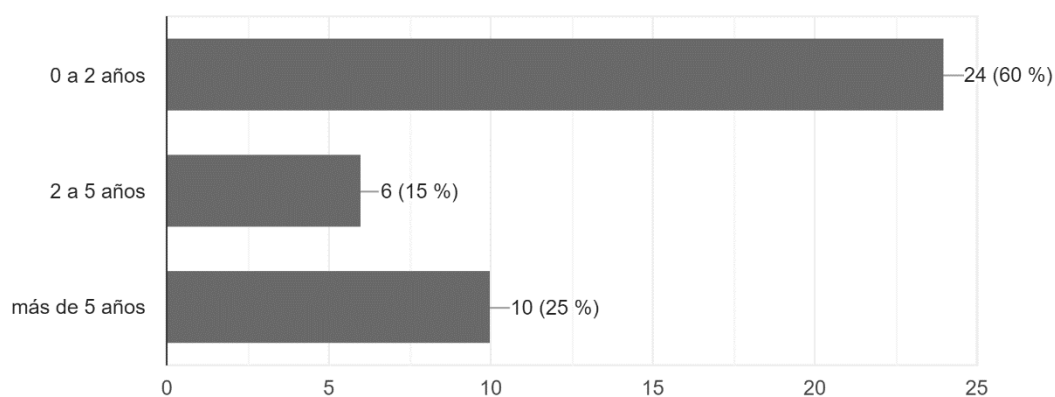


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Años de Trabajo en la Empresa FICARDER S.A

Esta pregunta mostró que el 60% de los técnicos que laboran en FICARDER S.A. tiene menos de 2 años laborando, esto demuestra una alta rotación del personal, ya que solo el 25% de sus técnicos tienen más de 5 años en la empresa. (Ver detalle en figura 9)

Figura 9 Resultado de los Años de Trabajo de los Encuestados en la Empresa

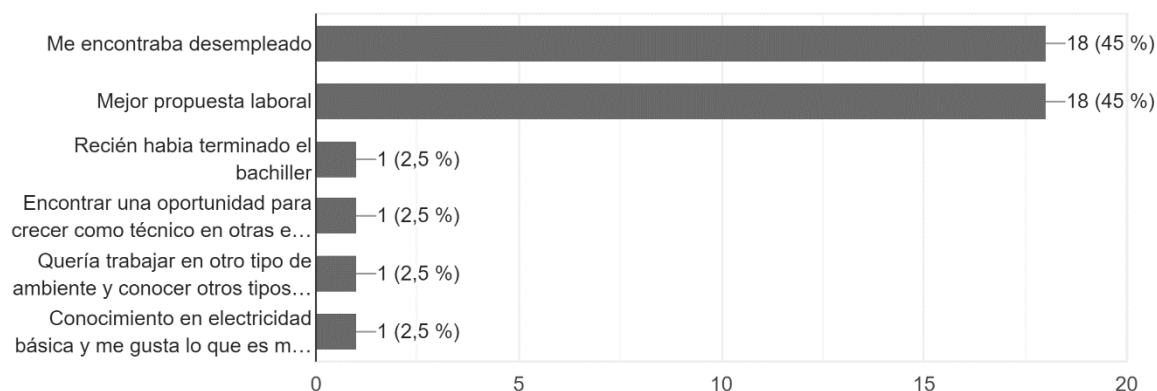


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Motivación por la cual Ingresaron a Trabajar en la Empresa.

Si bien se pudo evidenciar que el 45% de los técnicos ingresaron a FICARDER S.A. por que no contaban con estabilidad laboral, se tiene de la misma manera un 45% que identifica a la empresa como una mejor propuesta laboral, esto le sumamos a las otras respuestas que representan el 10% (Recién culmina el bachillerato; Mejor oportunidad de crecer como técnico; Trabajar en otro tipo de ambiente, etc.) Esto demuestra que casi la mitad del personal técnico eligió trabajar en la empresa por necesidad de conseguir un trabajo de forma urgente. (Ver detalle en figura 10)

Figura 10 Resultado los Motivos que los Encuestados Tuvieron para Trabajar en la Empresa

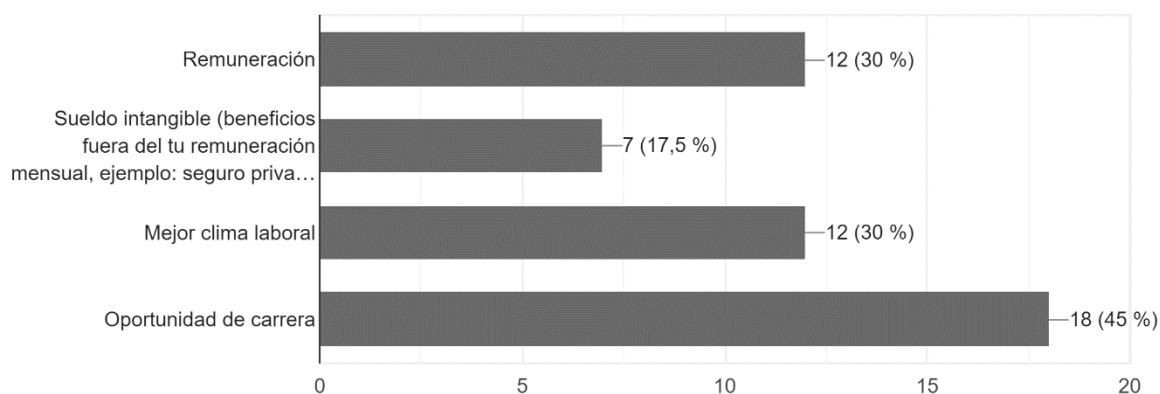


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Bondades que Afianzaron la Decisión de los Encuestados de Trabajar en FICARDER S.A

La oportunidad de carrera fue un factor dirimente en el 45% de los técnicos para aceptar la propuesta laboral, mientras que se presenta un empate con el 30% en la opción de remuneración y mejor clima laboral. Se muestra que en la mente del técnico prevalece como factores para la aceptación de un puesto de trabajo, un plan de carrera a mediano/largo plazo sin olvidar una remuneración acorde y un buen clima laboral. (Ver detalle figura 11)

Figura 11 Resultado de las Bondades que Afianzaron la Decisión de los Encuestados de Trabajar en FICARDER S.A

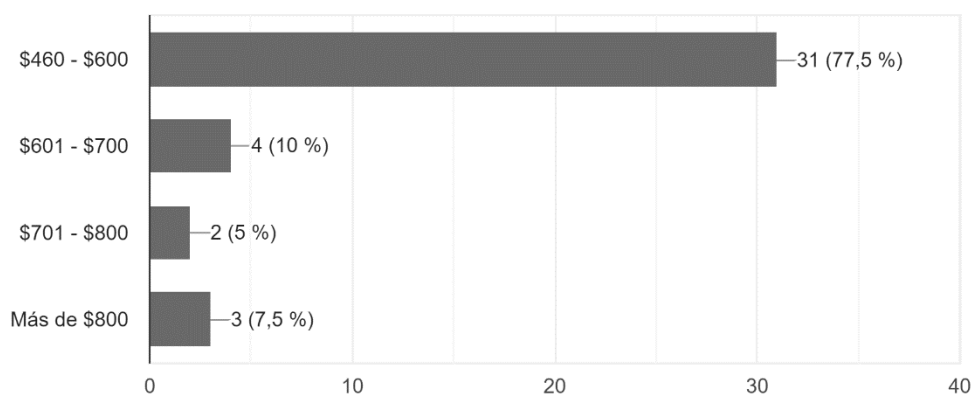


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Rango Salarial

El resultado que se obtuvo guarda relación con la figura 11, donde existía una mayor concentración de personal nuevo. Aquí podemos evidenciar que el 77.5% (31 personas) de los técnicos ganan hasta \$600.00 y solo el 7.5% gana más de \$800.00. Esto puede generar un descontento por la no existir una escala definida de sueldos, que potencien el interés de crecimiento de carrera dentro de la empresa. (Ver detalle de figura 12)

Figura 12 Resultado de los Rangos Salariales

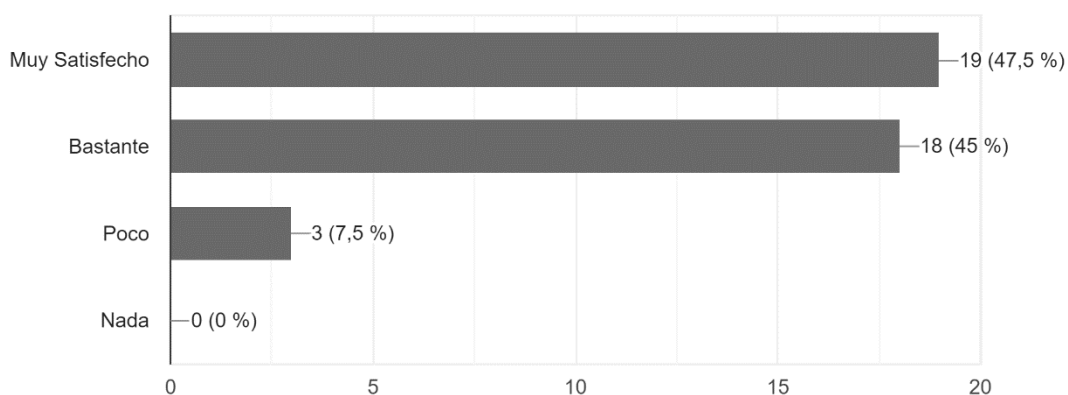


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción con el Trabajo Realizado

Aquí se observó que el 47.5% de los trabajadores están muy satisfechos con su trabajo, seguido de un 45% que indican que gozan de una satisfacción moderada con su trabajo. Estos resultados permitirán contemplar un panorama de realizar un plan de mejora en la satisfacción de los trabajadores. (Ver detalle de figura 13)

Figura 13 Resultado de la Satisfacción con el Trabajo Realizado

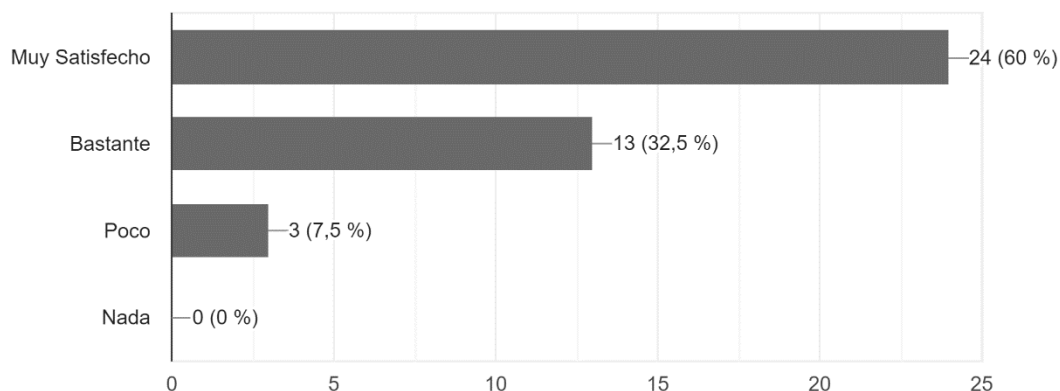


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción con el Tipo de Trabajo Realizado

Al tener un 60% de técnicos que indican que están muy satisfechos con el tipo de trabajo que realizan, se puede considerar que las actividades asignadas junto a la carga laboral están conforme a las actividades establecidas en el contrato de trabajo. Las cuales han sido previamente impartidas en la inducción realizada por el departamento de talento humano. (Ver detalle en figura 14)

Figura 14 Resultado de la Satisfacción con el Tipo de Trabajo Realizado

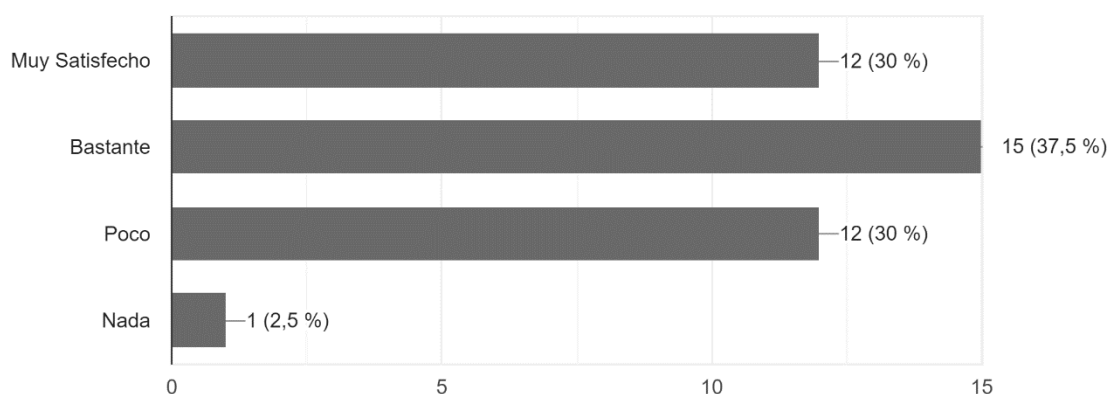


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción con el Liderazgo

Se identificó un medio porcentaje que presentan leve inconformidad con sus jefes o superiores (32.5%), este valor se debe considerar como oportunidad de mejora en la capacidad de liderazgo. (Ver detalle en la figura 15)

Figura 15 Resultado de la Satisfacción con el Liderazgo

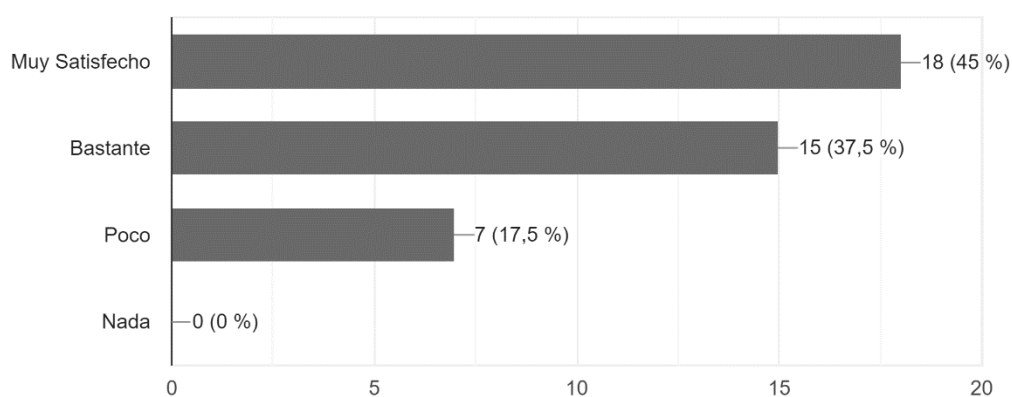


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción con los Compañeros

Se encontró que el 45% y el 37.5% que están muy satisfechos y bastante satisfechos respectivamente, con sus compañeros, esto permite interpretar un alto grado de empatía y colaboración entre el personal técnico. (Ver detalle en la figura 16)

Figura 16 Resultado de la Satisfacción con los Compañeros

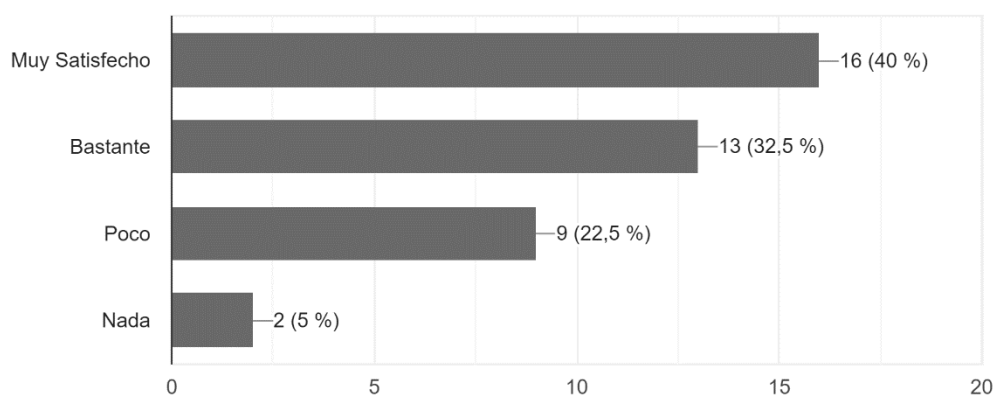


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Posibilidades de Ascenso

El 40% de los técnicos está muy satisfechos con las posibilidades de ascenso que se puede presentar, en una escala un poco menor, el 32.5% están bastante satisfechos, sin embargo, se observa un 27.5% que están poco y nada satisfechos con las oportunidades de ascenso. (Ver detalle en la figura 17)

Figura 17 Resultado de las Posibilidades de Ascenso

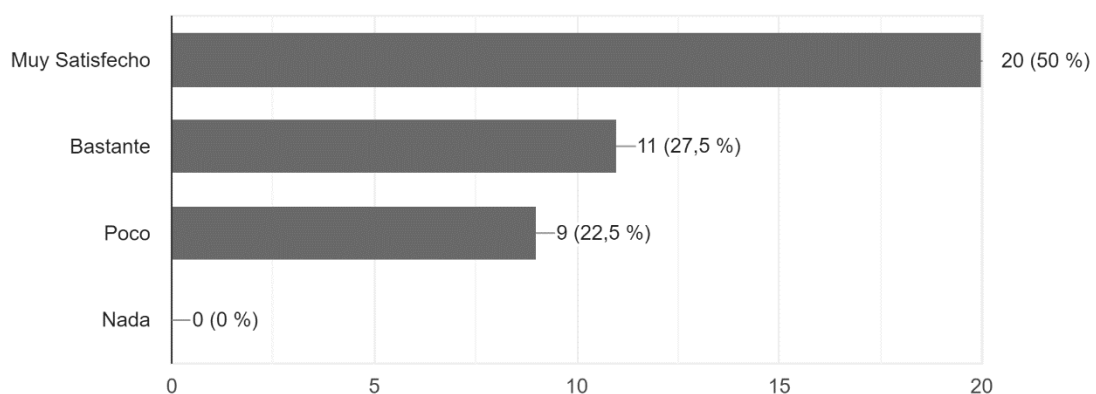


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Asignación del Trabajo

Aquí se evaluó un alto grado de satisfacción de su carga laboral (en total un 77.5% entre bastante y muy satisfecho), sin embargo, existe un 22.5% que consideran puede existir oportunidades de mejora en la asignación de actividades. (Ver detalle en la figura 18)

Figura 18 Resultado de la Asignación del Trabajo

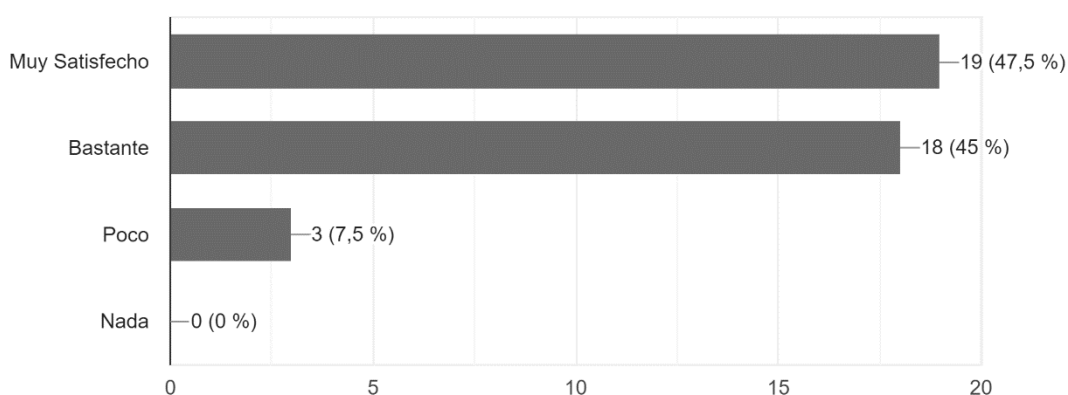


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Valores Empresariales

Se evidencio un 47.5% de alta satisfacción y un 45% de bastante satisfacción de los valores que promulga la empresa, hay que considerar que esta pregunta tiene como finalidad conocer la alineación de los valores de los trabajadores en comparación a los valores que promulga la empresa. (Ver detalle en la figura 19)

Figura 19 Resultado de la Satisfacción con los Valores Empresariales

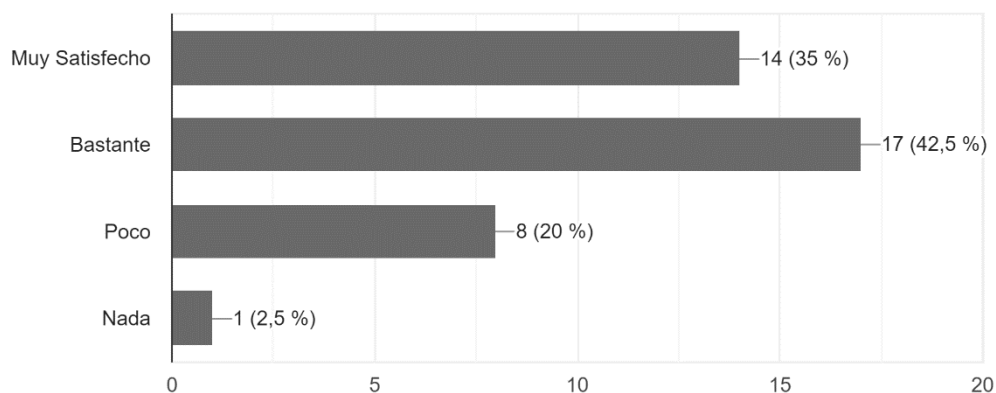


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción con el Horario de Trabajo

Hay una gran aceptación de la jornada laboral, ya que se obtuvo el 77.5% de satisfacción, sin embargo, existe un 22.5% con un menor grado de aceptación o incluso rechazo (2.5%), lo que permite tener una oportunidad de mejora en estos casos. (Ver detalle en la figura 20)

Figura 20 Resultado de la Satisfacción con el Horario de Trabajo

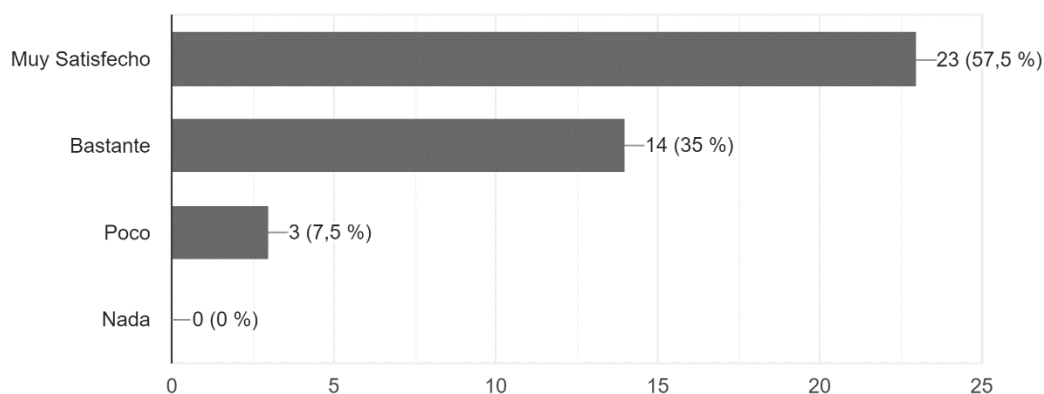


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción con la Empresa

Existe un 57.5% que mencionaron estar muy satisfecho en FICARDER S.A., a esto le podemos sumar el 35% que indican estar bastante satisfechos, pero desde este punto hacia abajo se debe contemplar las oportunidades de mejora que la empresa puede ofrecer a sus técnicos. (Ver detalle en la figura 21)

Figura 21 Resultado de la Satisfacción con la Empresa

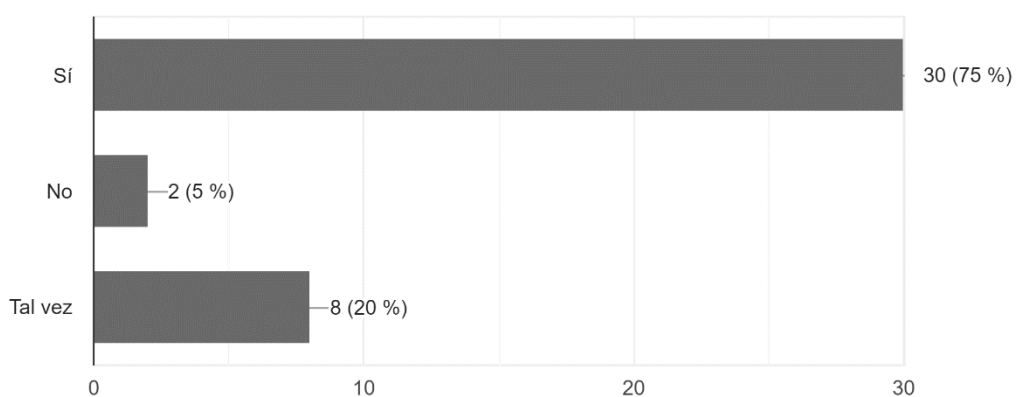


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción con el Uso de las Competencias de los Encuestados

Existe un 75% de técnicos que están conscientes del valor de su trabajo en la empresa, otro 5% no conocer el valor de su trabajo, mientras que un 20% tal vez conozca cómo aporta sus actividades diarias a FICARDER S.A. (Ver detalle en figura 22)

Figura 22 Resultado de la Satisfacción con el Uso de las Competencias de los Encuestados

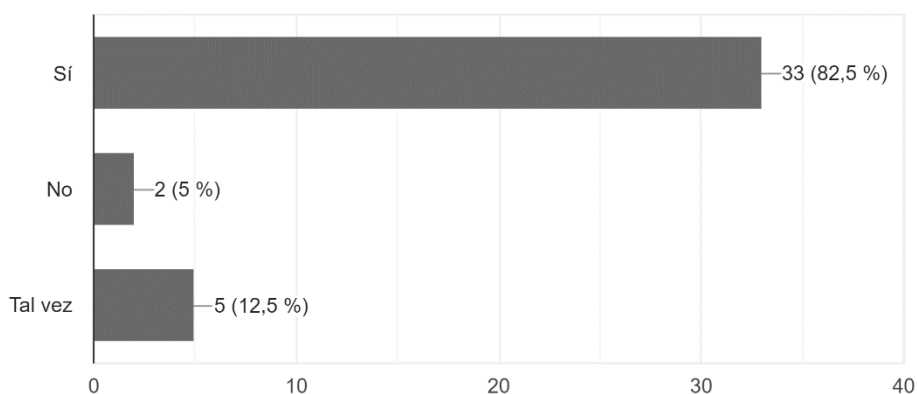


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción de la Transparencia con los jefes

En esta figura se pudo corroborar que existe la libertad de poder actuar conforme a la personalidad de cada trabajador, esto es importante para que la satisfacción laboral no se vea mermada. Adicional se menciona la libertad de comunicación con sus jefaturas. (Ver detalle en la figura 23)

Figura 23 Resultado de la Satisfacción de la Transparencia con los jefes

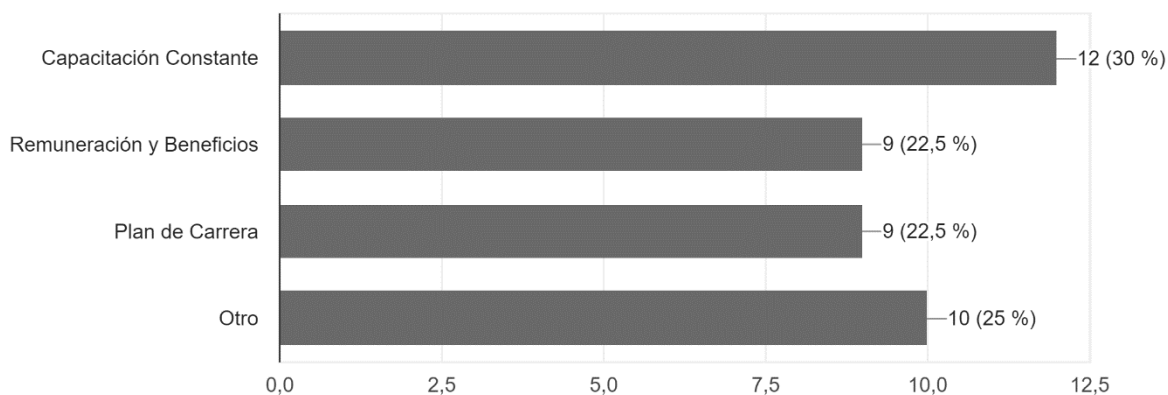


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Lo que más le Gusta a los Encuestados de Trabajar en la Empresa

Dentro de los aspectos positivos que se obtuvo de la encuesta, existe la aceptación en buena medida de la capacitación, remuneración y plan de carrera, mismos que tienen una ponderación del 30%, 22.5% y 22.5% respectivamente. (Ver detalle en la figura 24)

Figura 24 Resultado de Lo que más le Gusta a los Encuestados de Trabajar en la Empresa

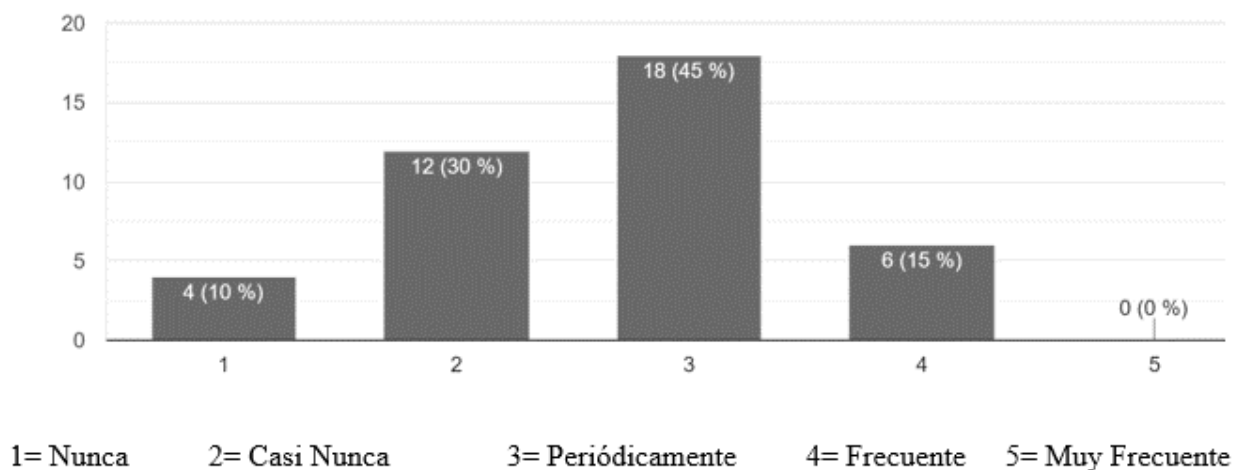


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Reconocimiento en el Trabajo

Se consiguió observar que existen opiniones sobre el poco u nulo reconocimiento de su trabajo (40%), mientras que el 45% de los técnicos indican que se reconoce su trabajo periódicamente. Aquí existe una oportunidad de mejora en las jefaturas y líderes departamentales para trabajar en la motivación y de su personal técnico. (Ver detalle en la figura 25)

Figura 25 Resultado del Reconocimiento en el Trabajo

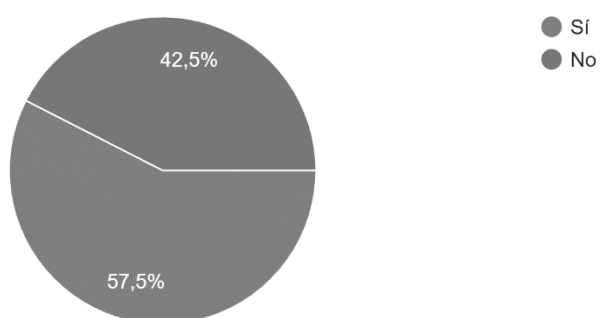


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Satisfacción con la Remuneración Percibida

El 57.5% del personal técnico consideró que recibe una remuneración justa, mientras que el 42.5% indica que no. Las oportunidades de mejora en este aspecto es considerar la nivelación salarial según cargo y actividades. (Ver detalle en la figura 26)

Figura 26 Resultado de la Satisfacción con la Remuneración percibida

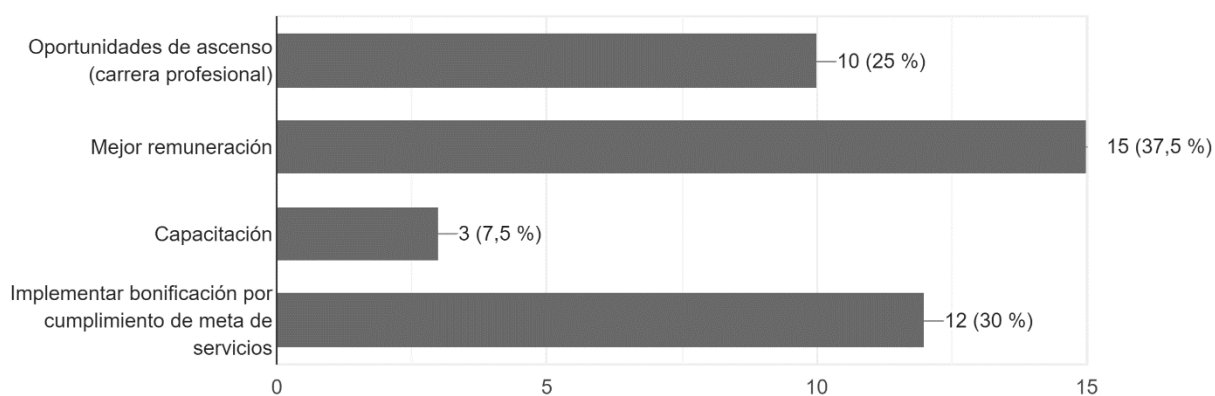


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Mejoras Esperadas en el Puesto de Trabajo

Los porcentajes que sobresalieron en esta pregunta corresponde a una mejor remuneración (37.5%), la implementación de bonificación por cumplimiento de metas de servicios (30%) y oportunidades de ascenso (25%). (Ver detalle en la figura 27)

Figura 27 Resultado de las Mejoras Esperadas en el Puesto de Trabajo

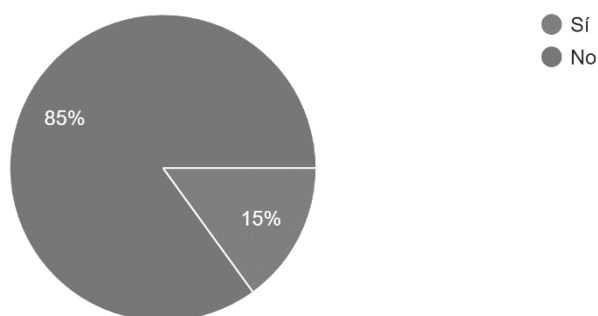


Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

Ingresos Adicionales Externos

Aquí se apreció que el 85% del personal técnico (34 trabajadores) tienen como ingreso único, la remuneración recibida por las actividades que realizan en FICARDER S.A., mientras que el 15% demuestran otras fuentes de ingreso. (Ver detalle en la figura 28)

Figura 28 Resultado de los Ingresos Adicionales



Nota. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral fueron realizados por los Autores del proyecto de titulación en los meses de marzo y abril del 2024.

La aplicación de las metodologías, técnicas e instrumentos que fueron aplicados en este capítulo permitieron identificar los factores críticos causantes de la problemática, hallazgos y a su vez analizar estas oportunidades para desarrollar e implementar acciones correctivas destinadas justamente a mejorar la satisfacción y motivación laboral logrando así fortalecer la cultura organizacional y el compromiso del capital humano.

Capítulo III

En este capítulo se detallaron los puntos críticos que fueron identificados en el apartado anterior y se establecieron las estrategias y actividades que deben ser aplicadas por FICARDER S.A para fortalecer la cultura organizacional y aumentar la retención del capital humano necesario para brindar un servicio de alta calidad y eficiencia operativa de la empresa.

3 Propuesta de Mejora

3.1 Título de la Propuesta

Implementar Estrategias para Aumentar la Retención del Personal Técnico en FICARDER S.A.

Para la empresa Ficarder S.A., conservar al personal técnico se convierte en una prioridad estratégica clave para reforzar la gestión operativa y certificar la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Con el propósito de consolidar la identificación y compromiso del equipo, así como de reducir los costos asociados con la rotación de personal y procesos de contratación, se sugiere la implementación de un conjunto de estrategias y mejoras para la retención del capital humano.

En base al análisis realizado de la situación actual de la empresa se determinaron una cantidad de puntos críticos que sirvieron para identificar las áreas de mejora y entender las causas de la alta rotación de personal técnico, en base estas oportunidades

se propone un plan de estratégico para diseñar programas de capacitación y carrera profesional personalizados.

Por otro lado, se analizará situación salarial actual por cada uno de los roles desempeñados en la estructura organizacional con la finalidad de generar competitividad con lo estudiado en el mercado y satisfacción del personal. Se recomendará evaluar el rediseño de la estructura salarial actual, proponiendo beneficios adicionales y programas de reconocimiento profesional con la finalidad de tener motivado al personal técnico de la empresa, de esta manera se pretende fortalecer el compromiso organizacional y la retención del personal técnico.

3.2 Análisis de los Puntos Críticos

Con la implementación de los métodos, técnicas y herramientas de investigación, más el conocimiento de las variables internar y externas que infieren en el problema que atraviesa FICARDER S.A., se puede determinar que los puntos críticos son los siguientes:

3.2.1 Alta Rotación del Capital Humano

Considerando el detalle de rotación de trabajadores durante enero 2023 hasta febrero 2024, podemos identificar que se han desvinculado: técnicos correctivos 13, técnicos preventivos 7, técnicos de soporte 5, técnicos administrativos 5, jefe técnico 1, en total se han desvinculado en este periodo de tiempo 31 colaboradores de la empresa FICARDER S.A

Tomando en consideración la fórmula para calcular la rotación de personal, tenemos que el índice de rotación de persona es igual al total de personal desvinculado, dividido para el promedio efectivo (promedio de empleados) del periodo, multiplicado por cien. (UNIR, 2024). Esto nos da como resultado que el porcentaje de rotación es del 47.69%.

8.2.1.1 ¿Cómo Interpretar el Índice de Rotación?

Una vez conocida esta tasa de rotación de personal se pueden sacar conclusiones: si el índice es próximo a 0 % se podría concluir que la empresa sufre cierto estancamiento y augurar un envejecimiento de la plantilla, si el índice es demasiado alto puede indicar un problema de insatisfacción laboral en la plantilla (clima laboral negativo, salarios más bajos que la competencia, etc.), además de implicar altos costes para la empresa (por los costes vinculados a cada proceso de selección y de desvinculación, o los derivados del proceso de adaptación de los nuevos trabajadores al puesto). (UNIR, 2024)

8.2.1.2 Impacto en la Calidad de los Servicios

La alta rotación hace que los técnicos que ingresan a Ficarder pasen por un periodo de adaptación del ritmo de trabajo. Sobre la adaptación de un nuevo trabajador (Universia, 2024) hace referencia lo siguiente: “Se calcula que, hasta los seis meses, un empleado recién llegado no consigue el punto óptimo de productividad esperado por la organización. Hasta dieciocho meses, es el tiempo que se necesita para que los

empleados se sientan integrados en la cultura de la empresa y con ello, se sientan identificados con los valores y objetivos de la compañía. Es a partir de los veinticuatro meses, cuando un empleado nuevo conoce realmente la estrategia y todo el funcionamiento de la empresa de la que forma parte” (Universia, 2024)

Lo anterior permite comprender que mientras el nuevo personal se adapta hasta alcanzar su punto más alto de productividad, esto efectivamente impactará en la calidad de servicios brindados a los clientes de Ficarder S.A., donde podrán presentar obstáculos como: fallas de instalación, reparaciones defectuosas y reprocesos que pueden mermar las futuras contrataciones y su riesgo reputacional.

3.2.2 Compromiso del Personal Técnico

El alto margen de rotación genera a su vez una baja familiarización y adaptación a la cultura organizacional, los procedimientos de trabajos, estándares de tiempos y métodos correctos de reporte de actividades establecidos, lo que conlleva a un déficit de eficiencia, calidad del servicio, baja satisfacción del cliente y pérdida de reputación de la empresa.

Según (Watson, 2008) el compromiso del personal es inversamente proporcional a la rotación del capital humano, los técnicos comprometidos son más propensos a permanecer un largo plazo en la empresa, en su estudio menciona que una organización con personal comprometido tiene un 40% menos rotación que una en la cual no existe conexión con la cultura organizacional implantada.

Por otro lado, en un informe levantado por (Gallup, 2014) menciona que existe una alta relación entre el compromiso del capital humano y la satisfacción del cliente ya que los empleados comprometidos brindan un mejor servicio. En el informe en mención se indica también que el las empresas que tienen un personal comprometido genera el 10% más de clientes satisfechos que una en que no, de esta forma surge la necesidad de desarrollar estrategias específicas para tratar de mejorar el compromiso del personal técnico de la empresa.

3.2.3 Falta de Reconocimiento y Recompensas

La falta de reconocimiento y recompensas afecta directamente al compromiso empresarial en el estudio realizado por (Watson, 2008) demostró que el reconocimiento es uno de los factores claves que fomentan el compromiso y que los empleados donde no se sienten valorados tienden a buscar oportunidades en otras compañías, esto genera que el personal deserte lo cual a la final se convierte en costos adicionales a la empresa en reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, un informe de (Deloitte, 2014) demostró que el costo de reemplazar un empleado es hasta 1.5 veces el salario anual del cargo.

3.2.4 Falta de Oportunidades de Crecimiento Profesional

Se identificó en la encuesta realizada que una parte del personal de FICARDER S.A se siente estancado en sus roles y carece de incentivos para mejorar lo que puede generar que la competitividad de la empresa disminuya, (Deloitte, 2014) menciona que

las empresas que no fomentan las oportunidades de desarrollo corren riesgo de quedarse atrás en la atracción y retención del personal.

3.2.5 Carga Excesiva de Trabajo

Una gran mayoría del personal encuestado destacó sentirse abrumados y agotados por la carga y horarios de trabajo lo que genera un alto índice de estrés laboral y posible causal de renuncia a sus responsabilidades, la falta de personal capacitado y recursos para poder desempeñar los servicios ofertados pueden resultar en una carga excesiva para los técnicos existentes ((CIPD), 2017)

Cabe recalcar que la empresa FICARDER S.A se desempeña en entorno del mercado nacional altamente competitivo y exigente esto también genera alta presión y trabajar quizás horas adicionales y asumir posiblemente más responsabilidades de las que se puedan manejar, lo que resulta en un sobre esfuerzo que genera estrés y agotamiento laboral (Eurofound, 2017)

3.2.6 Insuficiente Capacitación

Se evidenció en la aplicación de las matrices FODA y MEFI que uno de los factores críticos actuales de FICARDER S.A es la falta de capacitación lo que ha generado una falta clara de desempeño y calidad de los servicios brindados, causando que se presente un aumento de reprocesos lo cual afecta de forma directa la satisfacción de los clientes y pone en riesgo la imagen de la compañía. Según ((CIPD), 2017) la falta de capacitación puede causar que el personal no se mantenga al día en los avances tecnológicos del momento restando así competitividad de la compañía en el mercado.

3.3 Objetivos de la propuesta

3.3.1 General

- Desarrollar estrategias para fortalecer la cultura organizacional con la finalidad de retener y desarrollar el personal técnico, mejorando así la calidad del servicio.

3.3.2 Específicos

- Evaluar las habilidades técnicas del personal para determinar planes de capacitación y desarrollo profesional personalizados
- Establecer un ambiente laboral inclusivo desarrollando un plan de carrera a corto y largo plazo fomentando la promoción interna.
- Mejorar la estructura salarial del personal técnico de FICARDER S.A, en base al análisis del mercado, expectativas internas y programas de reconocimiento.

3.4 Planificación Estratégica y Objetivos Estratégicos de Mejora

La empresa actualmente cuenta con una visión y misión organizacional definida, pero en el presente proyecto de investigación se propone actualizar la misma en base a los objetivos estratégicos planteados, con la finalidad de incluir dentro de la mismas el compromiso con el desarrollo sostenible y organizacional, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente.

3.4.1 Visión

Llegar a ser principal proveedor de servicios integrales de mantenimiento y gestión ambiental en el Ecuador reconocido por su compromiso con el desarrollo sostenible y excelencia operativa.

3.4.2 Misión

Proporcionar soluciones integrales de mantenimiento del mas alto nivel generando confianza y sostenibilidad a las operaciones de los clientes, convirtiéndonos así en su mejor socio estratégico, manteniendo un enfoque a la excelencia, responsabilidad ambiental y bienes del capital humano y sociedad en la que nos desempeñamos.

3.4.3 Objetivos Estratégicos de mejora

En base al análisis realizado a los puntos críticos resultados de la aplicación de las metodologías del presente proyecto se pueden definir los siguientes objetivos para mejorar y minimizar el problema organización de la alta rotación del personal de la empresa FICARDER S.A donde se define lo siguiente:

8.4.3.1 Mejorar la retención del capital humano.

(Rothwell W. J., 2007) Menciona que en la importancia de retener al talento humano radica en generar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Por

otro lado, (Labajos, 2020) indica que para poder lograr el objetivo de retener al personal se deben aplicar tres estrategias claves:

- Diseñar el perfil de los puestos de trabajo.
- Diseñar un nuevo proceso de contratación.
- Elevar el involucramiento y compromiso del personal.

8.4.3.2 Fortalecer la Cultura Organizacional

Es necesario que todos los miembros actuales estén enlazados y en sintonía con los objetivos, valores y principios organizacionales, para mejorar la calidad y desempeño del personal. De esta forma se genera un ambiente laboral de intrusión en donde todo el capital humano se sentirá comprometido, valorado y que forma parte de las decisiones empresariales para alcanzar las metas propuestas. (Cameron K. S., 2011).

Las estrategias propuestas a desarrollarse en este objetivo de mejora serán:

- Desarrollar, socializar e implantar valores y principios claros.
- Generar un procedimiento de comunicación efectiva.
- Involucrar al capital humano en el desarrollo de la cultura organización y toma de decisiones.
- Fortalecer el liderazgo.
- Fomentar la reducción de desigualdades, implementando la ODS 10

8.4.3.3 Implementar programas de reconocimiento

Desarrollar estos programas ayudaran a impulsar el compromiso y motivación del capital humano, de esta forma retener a los empleados calificados y talentosos que representan la calidad de servicios que brinda la compañía, adicional reconocer el buen desempeño o rendimiento impulsa a los empleados a buscar constantemente formas de mejorar, generando así una competitividad interna que ayudará a llegar a la excelencia. (Bersin, "The power of employee recognition", 2012)

Las estrategias necesarias para implementar los programas de reconocimiento serán las siguientes:

- Categorizar los logros a reconocer (tangibles e intangibles).
- Desarrollar e implantar un sistema de nominación.
- Establecer los criterios.
- Personalizar los reconocimientos (tangibles e intangibles).
- Evaluar y reformar el programa periódicamente.

8.4.3.4 Generar planes de capacitación y carrera.

Los planes de capacitación y carrera deben ser personalizados y generados en base a las necesidades que se deben cubrir en cada rol, identificando en cada uno de los colaboradores sus necesidades de adquirir nuevas habilidades que contribuyan al desempeño laboral y al éxito a largo plazo de la compañía. (Tannenbaum, 1992)

Algunas de las estrategias mencionadas por (Noe R. A., 2017) proponen:

- Evaluar las necesidades de capacitación.

- Definir objetivos específicos, medibles y alcanzables de aprendizaje
- Definir métodos de capacitación.
- Evaluación constante del progreso
- Retroalimentación y mejoras

8.4.3.5 Analizar y Redistribuir la carga laboral

Esta es una estrategia fundamental para garantizar la retención y bienestar del capital humano, ya que según (Robbins S. P., 2019) identificar a tiempo el desequilibrio de la carga laboral sirve para evitar el agotamiento y estrés laboral, generando así un mejor ambiente de trabajo y mejorando el desempeño individual de cada uno de los que componen la estructura organizacional viéndose reflejado en el cumplimiento de los objetivos empresariales, aumentando la calidad y productividad del equipo de trabajo. Para lograr una correcta redistribución de la carga laboral se deben aplicar las siguientes estrategias:

- Evaluar la carga laboral y analizar el trabajo.
- Distribución igualitaria de responsabilidades.
- Generar programas de bienestar laboral.

3.5 Factibilidad Económica

El progreso y la aplicación de todos estos objetivos estratégicos van de la mano con el desarrollo de actividades que tienen que ser debidamente definidas, revisadas, presupuestadas, aprobadas, planificadas, ejecutadas y evaluadas para un proceso de

mejora continua. Por lo consiguiente se detalla a continuación en la Tabla 16 la factibilidad económica de la propuesta.

Tabla 16 Presupuesto para la ejecución de la propuesta.

N°	Acciones Estratégicas	Rubros de Inversión	Alcance	Dpto Responsable	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Evaluar y diseñar perfiles de los puestos de trabajo	Experto en análisis y gestión del trabajo	Administrativo / Operativo	Talento Humano	5	\$ 400,00	\$ 2.000,00
2	Distribución igualitaria de responsabilidades	Experto en análisis y gestión del trabajo	Administrativo / Operativo	Talento Humano	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00
3	Diseñar un nuevo proceso de contratación	Especialista en reclutamiento y selección	Administrativo / Operativo	Talento Humano	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
4	Elevar el involucramiento y compromiso del personal	Jefe de Recursos Humanos/ Charlas / Convivencias / Diálogos	Administrativo / Operativo	Talento Humano	1	\$ 800,00	\$ 800,00
5	Desarrollar, socializar e implantar valores y principios claros.	Especialista en Cultura Organizacional	Administrativo / Operativo	Talento Humano	1	\$ 800,00	\$ 800,00
6	Generar un procedimiento de comunicación efectiva.	Expertos en Comunicación Corporativa	Administrativo / Operativo	Talento Humano	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00

7	Involucrar al capital humano en el desarrollo de la cultura organización y toma de decisiones.	Jefe de Recursos Humanos / Charlas / Convivencias / Diálogos	Administrativo / Operativo	Talento Humano	1	\$ 800,00	\$ 800,00
8	Fortalecer el liderazgo.	Jefe de Recursos Humanos / Charlas / Cursos / Capacitaciones	Administrativo / Operativo	Talento Humano	7	\$ 500,00	\$ 3.500,00
9	Fomentar la reducción de desigualdades implementando la ODS 10	Jefe de Recursos Humanos / Charlas / Cursos / Capacitaciones	Administrativo / Operativo	Talento Humano	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
10	Categorizar los logros a reconocer (tangibles e intangibles).	Jefe de Recursos Humanos	Administrativo / Operativo	Talento Humano	12	\$ 200,00	\$ 2.400,00
11	Desarrollar e implantar un sistema de nominación.	Jefe de Recursos Humanos	Administrativo / Operativo	Talento Humano	1	\$ 200,00	\$ 200,00
12	Establecer los criterios	Jefe de Recursos Humanos	Administrativo / Operativo	Talento Humano	1	\$ 200,00	\$ 200,00
13	Personalizar los reconocimientos (tangibles e intangibles).	Jefe de Recursos Humanos	Administrativo / Operativo	Talento Humano	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00

14	Evaluar y reformar el programa periódicamente	Jefe de Recursos Humanos	Administrativo / Operativo	Talento Humano	12	\$ 75,00	\$ 900,00
15	Evaluar las necesidades de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos / Capacitador técnico	Operativo	Talento Humano / Capacitación	3	\$ 250,00	\$ 750,00
16	Definir objetivos específicos, medibles y alcanzables de aprendizaje	Jefe de Recursos Humanos / Capacitador técnico	Operativo	Talento Humano / Capacitación	1	\$ 100,00	\$ 100,00
17	Definir métodos de capacitación	Jefe de Recursos Humanos / Capacitador técnico	Operativo	Talento Humano / Capacitación	1	\$ 100,00	\$ 100,00
18	Generar programas de bienestar laboral.	Jefe de Recursos Humanos	Administrativo / Operativo	Talento Humano	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
TOTAL						\$ 8.975,00	\$ 19.250,00

Nota. En el análisis de factibilidad económica se proyecta es costo total anual de la inversión de aplicar las actividades estratégicas propuestas para la retención del personal y la mejora de la calidad del servicio de FICARDER S.A

7	Involucrar al capital humano en el desarrollo de la cultura organización y toma de decisiones.	■
8	Fortalecer el liderazgo.	■
9	Fomentar la reducción de desigualdades, implementando la ODS 10	■
10	Categorizar los logros a reconocer (tangibles e intangibles).	■
11	Desarrollar e implantar un sistema de nominación.	■
12	Establecer los criterios	■
13	Personalizar los reconocimientos (tangibles e intangibles).	■
14	Evaluar y reformar el programa periódicamente	■
15	Evaluar las necesidades de capacitación.	■
16	Definir objetivos específicos, medibles y alcanzables de aprendizaje	■
17	Definir métodos de capacitación	■
18	Generar programas de bienestar laboral.	■

Nota. En este cronograma se proyecta la planificación anual de la ejecución de las actividades estratégicas propuestas para la retención del personal y la mejora de la calidad del servicio de FICARDER S.A

La implementación de todas estas estrategias y actividades que fueron mencionadas servirán para cumplir el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, retener y desarrollar al personal técnico de FICARDER S.A, aumentando la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado. Este plan estratégico demuestra el compromiso de la empresa con el desarrollo del capital humano.

4 Discusión

La propuesta para optimizar la retención del personal técnico mediante estrategias de desarrollo profesional y mejora continua del servicio al cliente en Ficarder S.A. se presenta como una respuesta estratégica y proactiva para abordar la alta rotación de empleados y sus consecuencias en la calidad del servicio y los costos asociados.

La misma nace del análisis situacional externo e interno de la empresa para determinar los puntos críticos donde se tienen que desarrollar e implementar planes de acción, de esta manera la propuesta fue enfocada en 5 aspectos fundamentales para la retención del capital humano, estas estrategias han sido previamente analizadas y referenciadas de estudios de expertos que han servido para garantizar la viabilidad de la aplicación de las mismas.

Generar estrategias para retener al capital humano es fundamental para minimizar la rotación dentro de FICARDER S.A, (Rothwell W. , 2007) menciona en su estudio que las empresas deben generar y difundir un sentido de pertenencia y compromiso para mejorar la retención, mientras tanto (Cameron K. , 2011) indica que para lograr lo antes dicho se tiene que desarrollar e implantar una cultura organizacional sólida.

Las estrategias propuestas para desarrollar planes de capacitación y carrera se ven sustentadas en los estudios realizados por (Bersin, The Employee Recognition Maturity Model, 2012) y (Noe R. A., 2017) donde se reflexiona en la importancia de la ejecución de planes de reconocimiento y desarrollo profesional como una herramienta clave para tener al capital humano actualizado, motivado y comprometido lo que ayuda significativamente al desempeño y calidad del servicio ofertado.

La propuesta del análisis de la carga laboral y la reducción del agotamiento ha sido trazada en base a los lineamientos que detalla (Robbins S. P., 2019) en donde se recalca la importancia de distribuir equitativamente la carga laboral para mejorar el ambiente de trabajo, el desempeño en equipo y obtener como resultado la mejora continua, la eficiencia de los recursos, la rentabilidad y sostenibilidad de la operación.

Se pudo definir entonces que la propuesta busca promover el desarrollo de la cultura organizacional en Ficarder S.A. a través de estrategias que buscan retener y desarrollar al personal técnico. Estas estrategias no solo tienen el potencial de mejorar la retención del talento y la calidad del servicio, sino también de reducir los costos asociados con la rotación de personal y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado laboral.

5 Conclusiones

- El estudio y análisis de la alta rotación del personal técnico de Ficarder S.A. aborda el marco teórico esencial, donde se evalúan conceptos claves como: el capital humano, la rotación del personal y sus efectos, las causas subyacentes, los costos asociados y la calidad del servicio. Estas bases teóricas permiten tener un panorama más claro de la investigación y son las bases para proponer soluciones a la problemática estudiada.
- Considerando el análisis realizado en el capítulo dos, se evidencia la importancia de comprender tanto los factores internos como externos que influyen en el desempeño de la satisfacción laboral. La implementación de varias matrices, así como la ejecución de la encuesta permite tener una visión integral de la situación, identificando las áreas de mejora tanto dentro de la organización, como en su entorno competitivo, permitiendo sentar bases para el diseño de estrategias que impulsen éxito empresarial, la motivación y retención del personal.
- Una vez identificado los puntos críticos, se establece una estrategia para retener al personal técnico de Ficarder S.A., incluyendo la evaluación de perfiles, rediseño salarial, reconocimiento y capacitación constante y personalizada a las funciones del trabajador. Además, como parte del plan estratégico se establece un presupuesto y un cronograma de actividades que buscan fortalecer la cultura organizacional, logrando así la retención del personal y la mejora en la calidad del servicio.

- El análisis realizado en el proyecto, junto con la propuesta de mejora, permite solventar en su totalidad el planteamiento hipotético del presente proyecto, donde se ha logrado conocer los factores que intervienen en la rotación del personal técnico de Ficarder S.A., conocer la afectación financiera que puede incidir en la organización y la influencia que tiene la rotación del personal técnico en la experiencia del cliente.

6 Recomendaciones

- Implementar una política clara de reconocimiento y desarrollo profesional. Esto incluye programas de reconocimiento, oportunidades de crecimiento y capacitación continua para motivar y retener al personal técnico.
- Fomentar una cultura basada en los valores de respeto, colaboración y reconocimiento promueve la retención del talento y el éxito general de la empresa.
- Socializar las estrategias para fortalecer la cultura organizacional a través del departamento del talento humano, para reforzar la factibilidad de implementación y mejorar el conocimiento de los colaboradores a través de mejores canales de comunicación.
- Incluir el presupuesto para la ejecución de la propuesta a través del departamento financiero para que alcance la ejecución de la propuesta en los planes operativos anuales y la planificación operativa plurianual, para fortalecer la factibilidad económica financiera.

Glosario de Términos

Rotación de personal: La rotación de personal, también conocida como fluctuación laboral, es un proceso en el que un trabajador deja su puesto y este debe ser ocupado por otro trabajador. Se considera rotación de personal cualquier salida, entrada o cambio de puesto de un empleado. (Foundation, 2024)

Mantenimiento preventivo: El mantenimiento preventivo consiste en la realización de labores de mantenimiento programadas periódicamente con el fin de evitar futuras anomalías e imprevistos. Se trata, en resumen, de arreglar los dispositivos antes de que fallen. (IBM, 2024)

Mantenimiento correctivo: El mantenimiento correctivo consiste en las actuaciones del servicio técnico en respuesta a avisos sobre el mal funcionamiento de algún equipo, activo o proceso. Comprende un grupo de tareas de índole técnica cuyo propósito es corregir los fallos que sobrevienen en el funcionamiento de la maquinaria. (Stelorder, 2021)

Clima Laboral: El ambiente o clima laboral es una metáfora que se usa para referirse a las condiciones variables de un entorno de trabajo. (Foundation, 2024)

Factores Psicoemocionales: Son todos aquellos factores que están relacionados con las afecciones o enfermedades de la mente. Específicamente de la parte emocional y psicológica de los seres humanos. (fisioterapeutasparaelmundo, 2021)

Capital Humano: Son las personas que por medio de un contrato acuerdan realizar actividades dispuestas por la empresa y por las cuales percibirán una remuneración, a estos individuos que trabajan en una empresa se los conoce también como: Talento humano, recursos humanos, colaboradores, capital intelectual o capital intangible, en

conclusión, es la contribución intelectual e inmaterial que aportan las personas a una compañía o empresa. (Chiavenato, 2006)

Empowerment: Es una técnica o herramienta que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores (EAE, 2024)

Productividad: La productividad es un concepto fundamental en el mundo empresarial que se refiere a la capacidad de una empresa para generar la mayor cantidad de bienes o servicios con la menor cantidad de recursos utilizados. Se trata de medir la eficiencia de producción por cada factor empleado durante un periodo determinado. (Ei, s.f.)

Rentabilidad: La rentabilidad de una empresa es la capacidad que tiene una organización para obtener ganancias. Este índice mide la relación de la utilidad o ganancia obtenida y la inversión realizada para conseguirla. (Hubspot, 2021)

Satisfacción laboral: Satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo. (Bonett, 2007)

Remuneraciones: Es el valor pagado mensualmente por el establecimiento o empleador, a sus empleados u obreros. Incluye valores mensuales de: sueldo o salario básico (antes de deducir impuestos y descuentos varios), horas extras, comisiones, bonos de producción, subsidios, transporte, entre otros. (INEC, 2015)

Referencias

- (CIPD), C. I. (2017). Health and Well-being at Work: Survey Report 2017.
- BELLO, E. (2022).
- Bersin, J. (2012). "The power of employee recognition".
- Bersin, J. (2012). The Employee Recognition Maturity Model.
- Bolton & Drew, 1. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessment of Service Quality and Value.
- Bonett, W. &. (2007). Satisfacción laboral.
- Cameron, K. (2011). "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework." .
- Cameron, K. S. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración.
- COMPAÑIAS, S. I. (n.d.). <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm>.
- Deloitte, B. b. (2014). The Total Rewards Model: A New Perspective on Engagement.
- EAE, b. S. (2024). <https://www.eaeprogramas>.
- Ei, E. d. (n.d.). <https://www.estrategiasdeinversion.com>.
- Eurofound. (2017). Sixth European Working Conditions Survey.
- Farrell, D. &. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments.
- fisioterapeutasparaelmundo. (2021). <https://www.fisioterapeutasparaelmundo.com>.
- Foundation, P. (2024). <https://www.personio.es>.
- Fournier, S. y. (1999). Rediscovering Satisfaction.
- Franco, J. (2022). Preferencias de los Bachilleres al Optar por una Carrera Tecnológica.
- Gallup. (2014). State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. .
- Gorostegui, E. P. (2023). Dirección Estratégica de la Empresa.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications.

Grönroos, C. (1994). Marketing y Gestión de Servicios la Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios.

Grupomega. (2024). <https://grupomega.ec>.

Grupomega. (2024). <https://grupomega.ec/>.

Hernandez Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw - Hill.

Hernandez, J. (2013). <https://izo.es>.

Hubspot. (2021). <https://blog.hubspot.es/sales/rentabilidad-empresa>.

HUERTA, D. S. (2020). ANALISIS DAFO. In D. S. HUERTA.

IBM. (2024). <https://www.ibm.com/es-es/topics/what-is-preventive-maintenance>.

Inc., C. (2014). <https://blog.citytroops.com/es/marketing-mix-y-las-7-ps-del-marketing/>.

INEC. (2015). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>.

Labajos, F. A. (2020). Los Tres Pilares para la Retención del Talento Humano en una Empresa de Servicios. UIDE.

MAPS, G. (n.d.). <https://www.google.com/maps>.

Mendoza, D. R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? . Escuela de Administración de Negocios, 48, p. 104- 109.

Mendoza, H.-S. y. (2018). Metodología de la Investigación. MÉXICO: MC GRAW HILL EDUCATION.

MHHE. (2020). Retrieved from MHHE.

NIGLAS. (2010).

Noe, R. A. (2017). "Employee Training and Development."

Noe, R. A. (2017). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.

Orozco, D. D. (2020). Rotación del Personal ¿Qué es y cómo Combatirla?

Paitán, H. M. (2014). Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. Ediciones de la U.

Palencia, O. G. (2006). El Mantenimiento General.

PANDAPÉ. (2024). <https://www.pandape.com/blog/estructura-organizacional/>.

Paolo, C. (2001). Making the Most of on-line Recruiting.

Posso, M. A. (2013). Proyectos, Tesis y Marco Teorico.

Price, J. L. (1977). The Study of Turnover.

REEM. (2023). Estadísticas Ecocómicas.

Ridge, B. V. (2023). www.mediummultimedia.com.

Robbins, S. P. (2019). "Organizational Behavior."

Robbins, S. P. (2019). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. Pearson Educación.

Rothwell, W. (2007). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within."

Rothwell, W. J. (2007). Talent Retention: Strategies for Retaining Top Employees.

Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación: Las Rutas Cuantitativas, Cualitativas y Mixta. McGrawhill.

Significados, E. (2023). <https://www.significados.com/calidad/>.

SMITH, A. (2016). Análisis Pestel. In A. SMITH.

Steers, P. y. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism.

Stelorder. (2021). <https://www.stelorder.com/blog/mantenimiento-correctivo/>.

Tannenbaum, S. I. (1992). Training and Development in Work Organizations.

TEBAR, S. M. (2022). Diccionario de Marketing para Principiantes.

UNIR, L. U. (2024, 03 29). UNIR. Retrieved from <https://www.unir.net/empresa/revista/indice-rotacion-personal/>

Universia. (2024, 03 29). Universia.

Vertice, E. (2008). Aspectos Prácticos de la Calidad en el Servicio.

Watson, T. (2008). Global Workforce Study.

www.migrationpolicy.org. (2023, 10). www.migrationpolicy.org.

Zeithaml, V. . (2009). Mercadotecnia de Servicios.

Zita, A. (2013). <https://www.significados.com>.

ANEXOS

Anexo 1 *Matriz de Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal)*

Análisis PESTEL		
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales
Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales

Nota. Análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal de la empresa FICARDER S.A Elaboración propia de los autores.

Anexo 2 Analisis FODA (Fortalezas , Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades

Externo	Oportunidades	Amenazas
----------------	----------------------	-----------------

Nota. Matriz FODA , para el analisis de Fortalezas, Oportunidades , Debilidades y Amenazas de FICARDER S.A. Elaboración propia de los autores.

Anexo 3 *Analisis CAME, Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar*

Factor Externo			
	Oportunidades	Amenazas	
Factores Interno	Fortalezas	O-F Explotar (Maxi- Maxi)	A-F Buscar (Mini-Maxi)
	Debilidades	O-D Confrontar (Maxi - Mini)	A-D Evitar (Mini - Mini)

Nota. Matriz CAME FICARDER S.A. Elaboración propia de los autores.

Anexo 4 Las 5 Fuerzas de Porter (Nuevos Entrantes, Proveedores, Clientes, Productos Sustitutos, Rivalidad en la Industria)

Fuerza	Situación	Contingencia
Nuevos Entrantes		
Proveedores		
Clientes		
Productos Sustitutos		
Rivalidad En La Industria		

Nota. Analisis de las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia de los autores.

Anexo 5 Análisis VRIO del Servicio (Valioso , Raro , Dificil de Imitar , Organización al Entorno)

Análisis VRIO						
Recursos Y Capacidades De La Compañía	Categoría	¿Es Valioso?	¿Es Raro?	¿Es Dificil De Imitar?	¿Se Organiza Entorno Al Negocio?	Resultado

Nota. Analisis VRIO de la empresa. Elaboración propia de los autores.

Anexo 6 Análisis MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Matriz MEFE				
N	Factores Determinantes Del Éxito	Peso (0-1)	Valor (1-4)	Ponderación
Oportunidades:				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Sub Total				
Amenazas				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Sub Total				
Total				

Nota. Análisis MEFE de la empresa. Elaboración propia de los autores.

Anexo 7 Análisis MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

Matriz MEFI				
N	Factores Determinantes Del Éxito	Peso (0-1)	Valor (1-4)	Ponderación
Fortalezas:				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Sub Total				
Debilidades				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Sub Total				
Total			1 al 4	

Nota. Analisis MEFI de la empresa. Elaboración propia de los autores.

Anexo 8 Análisis 7P's del Marketing (Producto, Precio, Promoción, Lugar, Personas, Embalaje, Proceso)

7 P's del MKT	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple Medianamente	No Cumple
P1	Criterio 1			
	Criterio 2			
	Criterio 3			
P2	Criterio 1			
	Criterio 2			
	Criterio 3			
P3	Criterio 1			
	Criterio 2			
	Criterio 3			
P4	Criterio 1			
	Criterio 2			
	Criterio 3			
P5	Criterio 1			
	Criterio 2			
	Criterio 3			
P6	Criterio 1			
	Criterio 2			
	Criterio 3			
P7	Criterio 1			
	Criterio 2			
	Criterio 3			

Nota. Matriz 7P's del Marketing analisis de FICARDER S.A. Elaboración propia de los autores.

Anexo 9 Encuesta de Satisfacción Laboral.

Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral

Invitamos a los técnicos de Ficarder S.A. a participar en una entrevista. Las respuestas serán anónimas y utilizadas con fines académicos e investigativos, el tiempo aproximado de culminación es de 5 minutos. Agradecemos su colaboración ya que es fundamental para identificar áreas de mejora y promover un entorno laboral más satisfactorio.

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cuál es tu rango de edad?

- De 18 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- De Más de 35 años

¿Cuántos años llevas trabajando en Ficarder SA?

- 0 a 2 años
- 2 a 5 años
- más de 5 años

¿Qué le llevó a trabajar en Ficarder SA?

- Me encontraba desempleado
- Mejor propuesta laboral
- Otro:

Si tu respuesta fue "Otro", comenta los motivos que te llevaron a trabajar a Ficarder.

Tu respuesta

¿Cuáles fueron las bondades que afianzaron tu decisión de trabajar en Ficarder?

- Remuneración
- Sueldo intangible (beneficios fuera de la tu remuneración mensual, ejemplo: seguro privado, alimentación, pago de impuesto a la renta, etc.)
- Mejor clima laboral
- Oportunidad de carrera

¿Cuál es tú rango salarial?

- \$460 - \$600
- \$601 - \$700
- \$701 - \$800
- Más de \$800

Escala de Satisfacción

A continuación, tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le preguntará su grado de satisfacción.

Por favor, marque dentro del cuadro correspondiente teniendo en consideración las siguientes opciones:

- Muy Satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

¿Está usted satisfecho con su trabajo?

- Muy Satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

¿Está usted satisfecho con el tipo de trabajo que realiza?

- Muy Satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

¿Está usted satisfecho con sus jefes y superiores?

- Muy Satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

¿Está usted satisfecho con sus compañeros?

- Muy Satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

¿Está usted satisfecho con sus posibilidades de ascenso?

- Muy Satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

¿Está usted satisfecho con la asignación de trabajo que actualmente tiene?

- Muy Satisfecho
- Bastante
- Poco

Nada

¿Está usted satisfecho con los valores que promulga la empresa?

Muy Satisfecho

Bastante

Poco

Nada

¿Está usted satisfecho con su horario de trabajo?

Muy Satisfecho

Bastante

Poco

Nada

¿En aspectos generales ¿Está usted satisfecho con la empresa?

Muy Satisfecho

Bastante

Poco

Nada

Si te dieran la oportunidad de mejorar 2 aspectos para aumentar tu satisfacción en la empresa, ¿Cuáles serían, y por qué?

Tu respuesta

Experiencia Laboral y Desempeño Personal

En las siguientes preguntas tienen como finalidad explorar tu experiencia laboral en Ficarder S.A. Nos interesa conocer tus percepciones sobre tu desempeño profesional y cómo te sientes en tu entorno laboral.

¿Considera que sus competencias se utilizan eficazmente en su puesto actual

Sí

No

Tal vez

¿Sientes que puedes ser tú mismo con tus jefes y compañeros de equipo?

Sí

No

Tal vez

¿Qué es lo que más le gusta de trabajar aquí?

Capacitación Constante

Remuneración y Beneficios

Plan de Carrera

Otro

Si tu respuesta fue otro, déjanos saber tus comentarios.

Tu respuesta

¿Con qué frecuencia se le reconoce en el trabajo?

Seleccionar un número del 1 al 5 donde:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. Periódicamente
4. Frecuente
5. Muy frecuentemente

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Considera que recibe una remuneración justa por el trabajo que realiza?

Sí

No

Si te dieran la oportunidad de elegir una mejora en tú puesto de trabajo ¿Con cual te quedarías?

Oportunidades de ascenso (carrera profesional)

Mejor remuneración

Capacitación

Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios

Anexo 10 *Tabla de Resultados de las Encuesta Implementada en FICARDER S.A.*

¿Cuál Es Tu Rango De Edad?	¿Cuántos Años Llevas Trabajando En Ficarder SA?	¿Qué Le Llevó A Trabajar En Ficarder SA?	Si Tu Respuesta Fue "Otro", Comenta Los Motivos Que Te Llevaron A Trabajar A Ficarder.
De Más de 35 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	Ninguno
De Más de 35 años	más de 5 años	Mejor propuesta laboral	
De 26 a 30 años	2 a 5 años	Mejor propuesta laboral	N/a
De 26 a 30 años	2 a 5 años	Mejor propuesta laboral	
De 26 a 30 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De 31 a 35 años	más de 5 años	Me encontraba desempleado	Me gusta en lo que trabajo en el área técnica
De Más de 35 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	
De 26 a 30 años	más de 5 años	Me encontraba desempleado	
De 31 a 35 años	2 a 5 años	Me encontraba desempleado	
De 18 a 25 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	

De 26 a 30 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	
De 18 a 25 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	
De 31 a 35 años	2 a 5 años	Me encontraba desempleado	
De 31 a 35 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De 26 a 30 años	más de 5 años	Mejor propuesta laboral	
De Más de 35 años	más de 5 años	Me encontraba desempleado	
De 31 a 35 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De 26 a 30 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	
De 26 a 30 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	
De 26 a 30 años	más de 5 años	Recién había terminado el bachiller	Un trabajo seguro
De 26 a 30 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	Para tener mejor aprendizaje que me ayuda para seguir creciendo
De Más de 35 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De 31 a 35 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De 18 a 25 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De 18 a 25 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	

De 31 a 35 años	2 a 5 años	Me encontraba desempleado	
De 31 a 35 años	0 a 2 años	Encontrar una oportunidad para crecer como técnico en otras especialidades y nuevos equipos	Nuevas metas nuevos aprendizajes nuevos equipos a conocer
De 18 a 25 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	N/A
De Más de 35 años	más de 5 años	Mejor propuesta laboral	
De Más de 35 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De Más de 35 años	más de 5 años	Me encontraba desempleado	
De Más de 35 años	más de 5 años	Mejor propuesta laboral	
De 31 a 35 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	
De 18 a 25 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	
De Más de 35 años	2 a 5 años	Quería trabajar en otro tipo de ambiente y conocer otros tipos de maquinas	Quería trabajar en otro tipo de ambiente y conocer otros tipos de maquinas
De 26 a 30 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De 26 a 30 años	0 a 2 años	Me encontraba desempleado	

De 26 a 30 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	
De Más de 35 años	más de 5 años	Conocimiento en electricidad básica y me gusta lo que es mecánica	Por qué se trata de reparación de equipo donde se aplica la mecánica, electricidad y electrónica
De 18 a 25 años	0 a 2 años	Mejor propuesta laboral	

¿Cuáles Fueron Las Bondades Que Afianzaron Tu Decisión De Trabajar En Ficarder?	¿Cuál Es Tú Rango Salarial?	¿Está Usted Satisfecho Con Su Trabajo?	¿Está Usted Satisfecho Con El Tipo De Trabajo Que Realiza?	¿Está Usted Satisfecho Con Sus jefes Y Superiores?	¿Está Usted Satisfecho Con Sus Compañeros?
Remuneración	Más de \$800	Bastante	Bastante	Bastante	Bastante
Oportunidad de carrera	\$701 - \$800	Bastante	Poco	Bastante	Bastante
Mejor clima laboral	\$460 - \$600	Bastante	Muy Satisfecho	Poco	Bastante
Remuneración, Sueldo intangible (beneficios fuera de la tu remuneración mensual, ejemplo: seguro privado, alimentación, pago de impuesto a la renta, etc.),					
Oportunidad de carrera	Más de \$800	Bastante	Muy Satisfecho	Bastante	Bastante
Sueldo intangible (beneficios fuera de la tu remuneración mensual, ejemplo: seguro privado,	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho

alimentación, pago de impuesto a la renta, etc.)

Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Poco	Bastante
Mejor clima laboral	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Sueldo intangible (beneficios fuera de la tu remuneración mensual, ejemplo: seguro privado, alimentación, pago de impuesto a la renta, etc.), Mejor clima laboral,					
Oportunidad de carrera	\$601 - \$700	Bastante	Bastante	Poco	Poco
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Bastante	Bastante
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Poco	Poco	Bastante	Bastante
Remuneración	\$701 - \$800	Bastante	Muy Satisfecho	Poco	Muy Satisfecho
Remuneración	\$460 - \$600	Poco	Poco	Poco	Poco
Mejor clima laboral	\$460 - \$600	Bastante	Muy Satisfecho	Bastante	Bastante
Mejor clima laboral	\$460 - \$600	Poco	Bastante	Poco	Bastante
Remuneración, Mejor clima laboral, Oportunidad de carrera	\$601 - \$700	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Poco
Remuneración	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Bastante	Muy Satisfecho
Mejor clima laboral	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Remuneración	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Nada	Bastante
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Bastante
Remuneración	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante
Sueldo intangible (beneficios fuera de la tu remuneración mensual,	Más de \$800	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho

ejemplo: seguro privado,
 alimentación, pago de
 impuesto a la renta, etc.),
 Mejor clima laboral

Sueldo intangible
 (beneficios fuera de la tu
 remuneración mensual,
 ejemplo: seguro privado,
 alimentación, pago de
 impuesto a la renta, etc.)

\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Remuneración	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho

Remuneración	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Poco	Muy Satisfecho
--------------	---------------	----------------	----------------	------	----------------

Mejor clima laboral,
 Oportunidad de carrera

\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Bastante	Bastante
---------------	----------	----------	----------	----------

Sueldo intangible
 (beneficios fuera de la tu
 remuneración mensual,
 ejemplo: seguro privado,
 alimentación, pago de
 impuesto a la renta, etc.)

\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho
---------------	----------------	----------------	----------	----------------

Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Bastante	Muy Satisfecho	Poco	Poco
------------------------	---------------	----------	----------------	------	------

Oportunidad de carrera	\$601 - \$700	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Remuneración, Mejor clima laboral	\$601 - \$700	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Mejor clima laboral	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Poco	Poco
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Bastante	Bastante
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Bastante
Sueldo intangible (beneficios fuera de la tu remuneración mensual, ejemplo: seguro privado, alimentación, pago de impuesto a la renta, etc.)	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Remuneración	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Bastante	Muy Satisfecho
Mejor clima laboral	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Poco	Poco
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Poco	Poco
Oportunidad de carrera	\$460 - \$600	Bastante	Bastante	Poco	Muy Satisfecho

¿Está Usted Satisfecho Con Sus Posibilidades De Ascenso?	¿Está Usted Satisfecho Con La Asignación De Trabajo Que Actualmente Tiene?	¿Está Usted Satisfecho Con Los Valores Que Promulga La Empresa?	¿Está Usted Satisfecho Con Su Horario De Trabajo?	En Aspectos Generales ¿Está Usted Satisfecho Con La Empresa?	Si Te Dieran La Oportunidad De Mejorar 2 Aspectos Para Aumentar Tu Satisfacción En La Empresa, ¿Cuáles Serían, Y Por Qué?
Poco	Bastante	Bastante	Bastante	Bastante	Sueldo
Bastante	Bastante	Bastante	Bastante	Bastante	Mejor organización
Poco	Muy Satisfecho	Bastante	Bastante	Muy Satisfecho	Planificación y comunicación a tiempo
Muy Satisfecho	Poco	Bastante	Bastante	Bastante	mejorar la organización y distribución del trabajo.
					Comunicación efectiva: Fomentar una comunicación abierta y transparente entre los empleados y la dirección puede mejorar significativamente la satisfacción laboral. Desarrollo profesional: Brindar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización puede aumentar la satisfacción laboral y la retención de empleados
Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Mejorar en horarios de trabajo ya que no se puede tener fines de semana y no se puede realizar nada
Poco	Poco	Bastante	Poco	Bastante	Mejorar en las coordinaciones ya que se nos moviliza muy

					lejos y por motivos del peso de la maleta
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	El salario
Bastante	Poco	Bastante	Bastante	Bastante	Que exista una buena unión y comunicación y buena coordinación de trabajos.
Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Solicitud de permisos los cuales serían para salir de la casa temprano y no tener que regresar por no han gestionado el permiso
					Para el personal preventivo nos vendría bien un recorrido nocturno, que nos movilice al local para evitar robos y asaltos. Tener una comunicación efectiva entre todos los que pertenecemos a la empresa para evitar conflictos como permisos, falta de herramientas, etc.
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	
Poco	Poco	Bastante	Nada	Bastante	Fines de semana libres, aumento salarial
Muy Satisfecho	Poco	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Asignación específica de tareas, saber que esperan de mí y como puedo aportar más a la empresa
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Poco	Bastante	El salario para los técnicos correctivos ya que se tienen horario de entrada, pero no de salida sería bueno y una oportunidad de mejora el

					sueldo por las actividades que se realiza tanto en el área fría como de calientes.Una mejora en capacitación PRACTICA de equipos y máquinas que se revisan en el día a día.
Bastante	Poco	Bastante	Poco	Bastante	Visión de liderazgo Oportunidad de ascenso
Bastante	Bastante	Bastante	Muy Satisfecho	Bastante	Tener cursor donde podamos tener certificados para mejorar nuestra experiencia laboral
Nada	Bastante	Bastante	Bastante	Poco	Podría mejorar en la remuneración ya que al momento no es competitiva y en la capacitación ya que continuamente los conocimientos deberían ser renovados o actualizados.
Bastante	Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Mejorar la comunicación entre jefes y empleados antes de la toma de decisiones.Mas atención en el bienestar emocional y de salud del empleado
Nada	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Capacitación y actualización de conocimientos cada año
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	Bono por horas extras ya que en algunos locales se llega a salir hasta las 10am. Que las reuniones o capacitaciones se realicen antes del mediodía.

Poco	Poco	Bastante	Poco	Bastante	Cambios de supervisores y mejores tomas de decisiones y poner en los zapatos del trabajador por q ahora todo es amenaza por parte de gerencia
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Bastante	Muy Satisfecho	Conocimiento Trabajar con diferentes personas ya que cada persona trabaja diferente
Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	La oportunidad de ascender porque mejora mi competitividad en el trabajo. Reconocer las horas extras porque mejoraría la capacidad para esforzarse
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Préstamos al colaborador, porque en ocasiones te sacan de apuros ya sea alguna emergencia o algún apuro personal. Oportunidad de crecimiento, porque de esa manera ampliamos nuestro conocimiento y somos más útiles tanto al nivel personal como laboral.
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	todo está bien

Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	El transporte de técnicos ya que no siempre se puede movilizar por lluvias, el tráfico que se presenta y hay una espera larga para llegar al local a intervenir o sea que estén en altas horas de la noche
Bastante	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Más comunicación empleado jefe Y más respeto mutuo
Muy Satisfecho	Bastante	Bastante	Poco	Muy Satisfecho	Mejora de horarios de salida de trabajo y mejoras de herramientas de trabajo para ser más eficiente.
Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	Mejor las capacitaciones, para que sean más prácticas que teóricas.
Poco	Poco	Poco	Bastante	Poco	.
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	Capacitaciones para mejorar en la atención
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	La comunicación porque ayuda a resolver problema rápidamente.
Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante	Muy Satisfecho	Kit de mantenimiento
Poco	Bastante	Poco	Poco	Poco	Seguridad y valores
Bastante	Bastante	Bastante	Bastante	Bastante	Nada
Bastante	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Poco	Muy Satisfecho	Un poco as de atención al personal en la parte personal ya que nadie toma en cuenta eso

Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Brindar reconocimiento por el buen trabajo que uno da a diario
Bastante	Bastante	Bastante	Poco	Bastante	Pagos adicionales por horas que uno se queda en el local
Poco	Poco	Bastante	Bastante	Bastante	Movilización en el horario nocturno, y reconocimiento de las horas nocturnas
Poco	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	capacitación
Bastante	Bastante	Poco	Bastante	Bastante	El coordinador al momento de asignar ya que siempre hay ordenes faltado 5 minutos para salir

¿Considera Que Sus Competencias Se Utilizan Eficazmente En Su Puesto Actual	¿Sientes Que Puedes Ser Tú Mismo Con Tus jefes Y Compañeros De Equipo?	¿Qué Es Lo Que Más Le Gusta De Trabajar Aquí?	Si Tu Respuesta Fue Otro, Déjanos Saber Tus Comentarios.	¿Con Qué Frecuencia Se Le Reconoce En El Trabajo?	¿Considera Que Recibe Una Remuneración Justa Por El Trabajo Que Realiza?
Tal vez	Sí	Otro	Ambiente laboral	3= Periódicamente 4= Frecuentemente	Sí
No	Sí	Plan de Carrera Capacitación Constante		2= Casi Nunca 4= Frecuentemente	No
Tal vez	Sí	Plan de Carrera		2= Casi Nunca 4= Frecuentemente	No
Sí	Sí	Plan de Carrera		2= Casi Nunca	Sí
Sí	Sí	Plan de Carrera		2= Casi Nunca	No
Tal vez	Sí	Capacitación Constante		4= Frecuentemente	Sí
Sí	Sí	Remuneración y Beneficios		1= Nunca	Sí
Sí	Sí	Capacitación Constante		2= Casi Nunca	No
Sí	Tal vez	Capacitación Constante		3= Periódicamente	Sí
Sí	Sí	Plan de Carrera		2= Casi Nunca	No
No	Sí	Plan de Carrera		3= Periódicamente	Sí
Sí	Sí	Otro	Porque día a día vamos aprendiendo y absorbiendo más	3= Periódicamente	No

conocimientos de los equipos, ya que en capacitaciones solo se tiene teóricas más no prácticas y lo que más se necesita es capacitación práctica.

Sí	Sí	Capacitación Constante		3= Periódicamente	No
Sí	Sí	Remuneración y Beneficios		2= Casi Nunca	No
Sí	No	Otro	He trabajado durante varios años en el departamento de mantenimiento Y me gusta bastante el trabajo con equipos de maquinaria.	2= Casi Nunca	No
Sí	Sí	Otro	La armonía, los valores que identifica a la empresa, el horario, y el plan de mejora continua.	3= Periódicamente	Sí
Sí	Tal vez	Capacitación Constante		1= Nunca	Sí
Sí	Sí	Remuneración y Beneficios		3= Periódicamente	Sí
Tal vez	Tal vez	Remuneración y Beneficios		2= Casi Nunca	No
Sí	Sí	Capacitación Constante		3= Periódicamente	Sí
Sí	Sí	Otro	Un buen clima laboral	1= Nunca	Sí

Sí	Sí	Capacitación Constante		3= Periódicamente	Sí
			Que en la empresa puedo superarme más en el campo técnico y como persona para la vida y aprendo mucho para mi es una empresa que nos ayuda bastante		
Tal vez	Tal vez	Otro		4= Frecuentemente	Sí
Sí	Sí	Remuneración y Beneficios		3= Periódicamente	Sí
Sí	No	Remuneración y Beneficios		2= Casi Nunca	Sí
			Que cada día hay retos nuevos con equipos más actualizados para seguir aprendiendo		
Sí	Sí	Otro		3= Periódicamente	Sí
Sí	Sí	Remuneración y Beneficios		3= Periódicamente	Sí
Tal vez	Tal vez	Remuneración y Beneficios		1= Nunca	Sí
Sí	Sí	Plan de Carrera		2= Casi Nunca	Sí
Sí	Sí	Otro	Ambiente laboral	2= Casi Nunca	Sí
Sí	Sí	Capacitación Constante		3= Periódicamente	Sí
Tal vez	Sí	Capacitación Constante		4= Frecuentemente	No
Sí	Sí	Plan de Carrera		3= Periódicamente	No

Sí	Sí	Plan de Carrera		3= Periódicamente	No
Sí	Sí	Capacitación Constante		3= Periódicamente	Sí
Sí	Sí	Remuneración y Beneficios		2= Casi Nunca	No
Tal vez	Sí	Otro	Ambiente laboral	3= Periódicamente	No
Sí	Sí	Otro	Se aprende nuevos oficios	3= Periódicamente	Sí
Sí	Sí	Capacitación Constante		4= Frecuentemente	No

Si Te Dieran La Oportunidad De Elegir Una Mejora En Tú Puesto De Trabajo ¿ConCuál Te Quedarías?	¿Tienes Otros Ingresos?	Si Su Respuesta Fue "Sí", ¿Estos Ingresos Corresponden A Servicios De Mantenimiento/ Instalación De Equipos?	Si Su Respuesta Fue "Verdadero", ¿Cuánto Representa Al Mes Estos Ingresos?	¿En Qué Momento Realizas Esta Actividad?	Si Tu Respuesta Fue Otro, Déjanos Saber Tus Comentarios.
Mejor remuneración	No	Falso			
Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios	Sí	Falso		Dos veces entre semana, luego de la jornada laboral	
Oportunidades de ascenso (carrera profesional)	Sí	Falso	De \$50 a \$150	El fin de semana	
Mejor remuneración	No				
Oportunidades de ascenso (carrera profesional)	No				
Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios	No				
Oportunidades de ascenso (carrera profesional)	No	Falso			

Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios	No	Falso	Una vez entre semana, luego de la jornada laboral	
Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios	No			
Mejor remuneración	No			
Mejor remuneración	No			
Oportunidades de ascenso (carrera profesional)	No			
Mejor remuneración	No			
Oportunidades de ascenso (carrera profesional)	No			
Mejor remuneración	No			
Mejor remuneración	No			
Capacitación	Sí	Falso	No realizo trabajos físicos, ventas online	Es un ingreso por la venta de servicio de entretenimiento
Oportunidades de ascenso (carrera profesional)	No			No tengo otros ingresos
Implementar bonificación por	No			

cumplimiento de meta
de servicios

Oportunidades de
ascenso (carrera
profesional)

No

Implementar
bonificación por
cumplimiento de meta
de servicios

No

Mejor remuneración No

Implementar
bonificación por
cumplimiento de meta
de servicios

Sí

Verdadero

De \$50 a \$150

Cada que me
solicita un
cliente.

No es siempre pero cada que me
llama algún cliente que ya me conoce
y requiere de mis servicios le asisto
pero en mis días libres.

Oportunidades de
ascenso (carrera
profesional)

No

Falso

por el
momento mi
único trabajo
es
GRUPOMEGA
no tengo otro
trabajo

por el momento mi único trabajo es
GRUPOMEGA no tengo otro trabajo

Mejor remuneración

No

Falso

De \$50 a \$150

Cuando
dispongo del
tiempo
suficiente

Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios	No			
Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios	Sí	Verdadero	De \$50 a \$150	El fin de semana
Oportunidades de ascenso (carrera profesional)	No			
Mejor remuneración	No			
Capacitación	No	Falso		Una vez entre semana, luego de la jornada laboral
Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios	No			
Mejor remuneración	No	Falso		No trabajo en mis tiempos libres
Oportunidades de ascenso (carrera profesional)	Sí	Falso	De \$50 a \$150	El fin de semana
Mejor remuneración	No			
Implementar bonificación por cumplimiento de meta de servicios	No			
Implementar bonificación por	No			

cumplimiento de meta
de servicios

Mejor remuneración	No	
Mejor remuneración	No	
Capacitación	No	
Mejor remuneración	No	No tengo otros ingresos

Nota: Resultados de la Encuesta de Satisfacción Laboral. Elaboración propia de los autores.