



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

**REPORTE FINAL PARA ACREDITAR LA RESIDENCIA
PROFESIONAL DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

PRESENTA:

NATALIA JAQUELINE GUERRERO DURÓN

CARRERA:

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

***PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL Y REDUCIR LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA CVNS INDUSTRIAS S.A DE C.V.***



CVNS Industrias S.A DE C.V.

LILIANA MURILLO RUIZ

Nombre del asesor externo

LAURA VILLALOBOS PARDO

Nombre del asesor Interno

PABELLÓN DE ARTEAGA, AGS., 08 DE DICIEMBRE 2023

CAPÍTULO 1: PRELIMINARES

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios por guiarme en mi vida y en mi práctica permitiéndome realizar un buen trabajo y demostrar mi potencial a la empresa.

Al Tecnológico de Pabellón por brindarme todos los recursos, conocimientos, y experiencias para mi formación profesional.

A mi asesora externa Liliana Murillo Ruiz y mi asesora interna la Maestra Laura Villalobos Pardo las cuales fueron parte importante para el desarrollo de este proyecto, por su orientación y ayuda, por su tiempo y paciencia a lo largo de estos 4 meses.

Gracias a CVNS Industrias por darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional en su empresa.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a la base de todos mis esfuerzos y metas, a mi familia, por apoyarme incondicionalmente siempre y no dejar que yo abandone mis estudios ayudándome a seguir adelante, gracias por su paciencia, comprensión y sobre todo por su amor.

¡Muchas gracias por todo!

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo el estudio y propuestas de mejora para la rotación de personal y el clima laboral en una empresa dedicada a la fabricación de accesorios de fibra de vidrio para camión y tracto camión.

Se decidió enfocar la investigación en la empresa CVNS debido a que, presenta problemas de rotación y ambiente laboral, conceptos que se enfocan al área de capital humano y que estos afectan significativamente a la productividad y rentabilidad de la empresa.

Apoyados en los resultados de la encuesta aplicada del clima laboral y la reducción de la rotación del personal en la empresa CVNS Industrias, se pidieron analizar los bloques los cuales obtuvieron la calificación más baja. Al confrontar los resultados de la encuesta con la información recolectada, a partir de las indagaciones pertinentes y las entrevistas, se generó un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional y reducción de personal.

Cuando un empleado se siente que es una pieza importante en la empresa y no que es un simple trabajador, su nivel de motivación aumenta y logra cumplir sus objetivos de manera productiva.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: PRELIMINARES	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
ÍNDICE	V
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS.....	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	IX
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO	XI
2.1 INTRODUCCIÓN.....	12
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN	13
2.2.1 Historia.....	13
2.2.2 Misión	13
2.2.3 Visión.....	13
2.2.4 Valores.....	14
2.2.5 Objetivos de calidad.....	14
2.2.6 Organigrama	14
2.2.7 Nosotros.....	14
2.3. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS.....	16
2.3.1 Ambiente laboral.....	16
2.3.2 Rotación del personal.....	16
2.4. JUSTIFICACIÓN	17
2.5 OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS)	18
2.5.1 Objetivo general.....	18
2.5.2 Objetivos específicos	18
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	19
3.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	20
3.1.1 Características y definiciones del ambiente laboral.....	20
3.1.2 El concepto de organización saludable.....	24
3.1.3 Gestión de los recursos humanos.....	25
3.2. Definición de rotación de personal.....	26
3.2.1 Rotación externa.....	26
3.2.2 Causas de la rotación de personal.....	27
3.2.3. Reclutamiento del personal.....	28
3.2.4 Selección del personal	28

3.3. Capacitación	28
3.3.1 Contenido de la capacitación	29
3.4 Satisfacción laboral.....	30
3.4.1 Ventajas de la satisfacción laboral	31
3.5 Aportes de tesisistas.....	31
CAPÍTULO 4: DESARROLLO.....	33
4.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	34
4.2 ACTIVIDADES REALIZADAS	35
4.2.1 Reconocimiento	35
4.3 Recolección de información sobre las políticas y prácticas de capital humano.	42
4.4 Análisis del ambiente laboral.....	44
4.4.1 Rango de edad.....	49
4.4.2 Género de los empleados	50
4.4.3 Trabajar en CVNS Industrias.....	51
4.4.4 Satisfacciones proporcionadas por el trabajo	52
4.4.5 En mi procedimiento de trabajo me siento.....	53
4.4.6 Lugar de trabajo.....	54
4.4.7 Distintas áreas de la organización.....	55
4.4.8 Medidas de seguridad.....	56
4.4.9 Seguridad e higiene	57
4.4.10 Comunicación	58
4.4.11 Desempeño de mis funciones	59
4.4.12 Relaciones	61
4.4.13 Relaciones	61
4.4.14 Liderazgo	62
4.4.15 Actitud.....	63
4.4.16 Discriminación.....	64
4.4.17 Estrés.....	65
4.4.18 Gráfica de promedios.....	66
4.5 Identificación de causas de rotación de personal.....	72
4.5.1 Motivo de renuncia.....	73
4.5.2 Puesto desempeñado	73
4.5.3 Jefe inmediato.....	74
4.5.4 Condiciones del ambiente.....	75

4.5.5 Ambiente laboral	75
4.5.6 Salario ofrecido	76
4.5.7 Actitud de sus compañeros	77
4.5.8 Problemas con el jefe inmediato	77
4.5.9 Motivaciones	78
4.5.10 Expectativas.....	80
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	81
5.1 Plan de acción.....	82
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	87
CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS	89
CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN.....	91
CAPÍTULO 9: ANEXOS	95

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

<i>Tabla 1. Características y definiciones del clima laboral</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 2. Cronograma de actividades.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3. Resultados de respuestas obtenidas.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 4. Edad de los empleados.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 5. Género de los empleados</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 6. Significado de trabajar en CVNS.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 7. Satisfacciones proporcionadas por el trabajo</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 8. En mi procedimiento de trabajo me siento.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 9. Lugar de trabajo.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 10. Distintas áreas de la organización.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 11. Medidas de seguridad.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 12. Seguridad e higiene</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 13. Comunicación</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 14. Desempeño de mis funciones</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 15. Reconocimientos.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 16. Relaciones</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 17. Liderazgo</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 18. Actitud.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 19. Discriminación.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 20. Estrés de forma frecuente</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 21. Recomendaciones para acciones correctivas.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 22. Comparación antes y después</i>	<i>80</i>
<i>Gráfica 1. Porcentaje de edad.....</i>	<i>50</i>
<i>Gráfica 2. Género de los empleados.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfica 3. Porcentaje del significado de trabajar en CVNS.</i>	<i>52</i>
<i>Gráfica 4. Satisfacciones proporcionadas por el trabajo.....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfica 5. En mi procedimiento de trabajo me siento</i>	<i>54</i>
<i>Gráfica 6. Lugar de trabajo.....</i>	<i>55</i>
<i>Gráfica 7. Distintas áreas de la organización</i>	<i>56</i>
<i>Gráfica 8. Medidas de seguridad</i>	<i>57</i>
<i>Gráfica 9. Seguridad e higiene.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfica 10. Comunicación.....</i>	<i>59</i>

Gráfica 11. Desempeño de mis funciones.....	60
Gráfica 12. Reconocimientos	61
Gráfica 13. Relaciones.....	62
Gráfica 14. Liderazgo.....	63
Gráfica 15. Actitud	64
Gráfica 16. Discriminación	65
Gráfica 17. Estrés de forma frecuente.....	66
Gráfica 18. Promedios	66
Gráfica 19. Motivo de renuncia	73
Gráfica 20. Puesto desempeñado.....	74
Gráfica 21. Jefe inmediato	74
Gráfica 22. Condiciones del ambiente.....	75
Gráfica 23. Ambiente laboral.....	76
Gráfica 24. Salario percibido	76
Gráfica 25. Actitud de los compañeros.....	77
Gráfica 26. Problemas con el jefe inmediato	78
Gráfica 27. Motivaciones.....	78
Gráfica 28. Expectativas	79

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	14
Figura 2. Modelo de organización saludable	25
Figura 3. Rotación externa	27
Figura 4. Contenido de la capacitación	29
Figura 5. Layout de la empresa.....	35
Figura 6 y 7. Corte de fibra.....	36
Figura 8 y 9. Preparación de moldes.....	36
Figura 10. Molde cera.	37
Figura 11 y 12. Pintado exterior.	37
Figura 13 y 14. Laminado	37
Figura 15 y 16. Desmoldado	38
Figura 17 y 18 Perfilado.	38
Figura 19 y 20. Pintado interior.	39

Figura 21 y 22 Detallado.	39
Figura 23 y 24. Perforaciones.	39
Figura 25 y 26. Liberación de pieza.	40
Figura 27 y 28. Colocación de herraje.	40
Figura 29. Empaque.	41
Figura 30 y 31. Entarimado	40
Figura 32. Análisis de personal	45
Figura 33. Áreas a evaluar	69
Figura 34. Lluvia de ideas	70
Figura 35 Soluciones importantes.	68

CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa se ha dado cuenta de la importancia de un ambiente laboral sano. La reducción de rotación de personal y el ambiente laboral positivo no sólo tienen beneficios para los colaboradores, los resultados se ven reflejados en el funcionamiento adecuado de la empresa y los líderes se encontrarán tranquilos con su trabajo. El espacio de trabajo, la iluminación, la limpieza, la decoración son puntos importantes también para el área de trabajo.

Bajo estas deducciones y generando una solución a las carencias presentadas en lo estudiado y analizado, es necesario desarrollar una propuesta de mejora en cuestión del ambiente laboral y la reducción de personal para una empresa que se dedica a la fabricación de accesorios de fibra de vidrio para camión y tracto camión. El primer capítulo muestra de forma general todo aquello que abarca el presente proyecto. El segundo capítulo muestra las generalidades del proyecto, la información más relevante para la empresa, así como también, el problema a resolver el cual es reducir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral, los objetivos que se plantearon como lo son desarrollar el plan de acción más adecuado para la empresa, solo por mencionar alguno. En el capítulo 3 se muestra el marco teórico enfocado y dividido en temas sobre la rotación de personal y el ambiente laboral, los cuales nos serán de utilidad para completar la información que será analizada. En el capítulo 4 se presentan las actividades desarrolladas que fueron ejecutadas para el estudio del ambiente laboral y la rotación de personal en respuesta a las deficiencias encontradas en el capítulo dos, para lo cual se recomienda crear un plan de capacitaciones para el año 2024 y así mismo se le dé la importancia de capacitar al personal directivo. En el capítulo 5 se dan a conocer de forma clara y concisa los resultados obtenidos referente a lo estudiado en el capítulo anterior sobre lo que se aplicó para mejorar el ambiente y reducir la rotación de personal. Del capítulo 6 en adelante, se presentan las conclusiones, competencias desarrolladas, fuentes de información y anexos del proyecto.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

2.2.1 Historia

CVNS INDUSTRIAS S.A. DE C.V. Inicia sus actividades en el año 1997 como una empresa fabricante de accesorios de fibra de vidrio para camión y tracto camión bajo la razón social «Vázquez Hermanos, S.A. de C.V. En el 2012, Inicia un nuevo periodo, asociándose en el que fuera durante largo tiempo su principal cliente S&S Truck Parts Inc. Ubicado en los E.U. siendo este una de las principales cadenas de distribución, de partes para tracto camión en su país y con presencia en más de 68 países. Dicha unión dio paso al nacimiento de una nueva empresa CVNS INDUSTRIAS, S.A. de C.V.

Creada bajo las leyes mexicanas y manteniendo así su identidad nacional. Iniciando una etapa en la que nuestra empresa compite exitosamente en calidad y logística con transnacionales de gran trayectoria.

El giro de la empresa es privado y se ubica en Secadora Alemán # 105, San Luis De Letras, 20668 Pabellón de Arteaga, Aguascalientes, México.

Cuenta con 6,000 m² y un área de almacenamiento con superficie de 600 m², además de tres líneas de producción: una línea con tecnología Resina Transfer Molding (RTM), y dos líneas a molde abierto, con lo que se ha logrado incrementar la capacidad instalada a 1500 piezas por mes, dando empleo a más de 51 personas.

2.2.2 Misión

Crear una sociedad más próspera mediante el liderazgo mundial en la fabricación y comercialización de productos de colisión y desgaste respetando el medio ambiente.

2.2.3 Visión

Fabricar productos de colisión y desgaste para el sector automotriz con la más alta calidad del mercado de acuerdo a las necesidades de los clientes, usando para ello la “innovación” como directriz de nuestro desempeño.

2.2.4 Valores

- Respeto.
- Honestidad.
- Pasión.
- Trabajo en Equipo.

2.2.5 Objetivos de calidad

- Incrementar satisfacción del cliente y colaboradores.
- Mejora continua.
- Incrementar rentabilidad.
- Incrementar eficiencia en los procesos

2.2.6 Organigrama

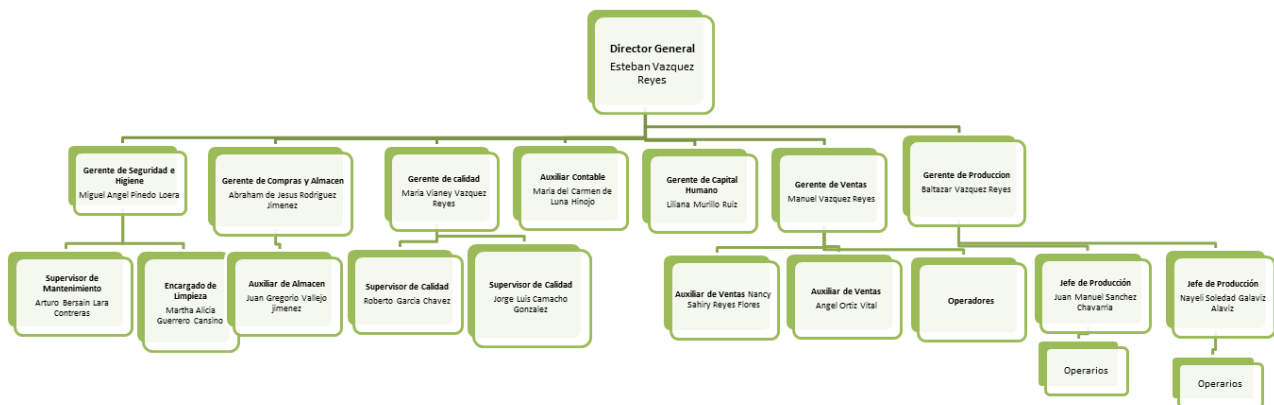


Figura 1. Organigrama de la empresa.

2.2.7 Nosotros

Política de calidad.

En CVNS industrias especialistas en productos de fibra de vidrio estamos comprometidos a exceder las expectativas de nuestros clientes y colaboradores buscando la mejora continua en los procesos de manufactura siendo competitivos en

nuestra calidad y precios, creando así el camino correcto hacia el reconocimiento internacional.

Principales clientes.

- S&S TRUCK PARTS INC. Siendo una empresa de Texas, Estados Unidos, CVNS Industrias se asoció desde los inicios de la misma.
- TALLERES Y REFACCIONES MONTERREY- Empresa de Monterrey. Es el cliente más fuerte hasta el momento.
- DAIMER INDUSTRIES. Empresa de Massachusetts.
- INTERNATIONAL TRUCKS. Empresa de Nuevo León.
- SUPROR TRUCK COLLISION PARTS. Empresa de Guadalajara.

Principales productos.

- Cofres.
- Defensas.
- Estribos.
- Toldos.
- Marcos para tractocamión.

2.3. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOSLOS.

El proyecto tuvo como fin reducir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, para que de esta forma pueda seguir aumentando su productividad, mejorar su bienestar y satisfacción de sus empleados.

2.3.1 Ambiente laboral.

- A) Debido a que la empresa no se ha preocupado en mantener un buen ambiente laboral se ha visto afectada su operación.
- B) Los empleados no tienen una buena productividad al hacer su trabajo ya que, el ambiente laboral de la empresa no es muy efectivo.

2.3.2 Rotación del personal.

- A) El constante movimiento de empleados de la empresa provoca altos costos extras.
- B) Las inversiones realizadas en el proceso de contratación y capacitación se conviertan en costos adicionales para la empresa.

Por lo anterior, se pretende que, el plan de acción a implementar tenga las bases necesarias para mejorar el ambiente laboral y se reduzca la rotación de personal.

2.4. JUSTIFICACIÓN

El lograr que el ambiente humano y físico en el cual se desarrolla un trabajo sea favorable, es una de las principales tareas de los ejecutivos de cualquier empresa, debido a que el clima laboral condiciona un conjunto de sentimientos y motivaciones que repercuten en el trabajador, pudiendo provocar cambios en los rendimientos, en la calidad del trabajo, en la fluctuación laboral, en el ausentismo y en otros elementos determinantes para la organización.

En la actualidad la empresa presenta el interés de conocer cuáles son las causas de su rotación de personal y por la preocupación de contar con un ambiente laboral agradable para sus colaboradores, ya que siempre están al pendiente de ellos, buscando que se encuentren cómodos con su trabajo, esto, se afirma debido a que la misma empresa mencionó como principales preocupaciones la rotación de personal y ambiente laboral.

La reducción de la rotación del personal es un beneficio para la producción ya que, entre más trabajadores tenga el área más productiva será. Se pretende que las tareas diarias se cumplan correctamente y dentro de los plazos establecidos.

De igual manera, se pretende influir en la motivación del colaborador, aumentar la atención y la concentración en el trabajo, todo esto para repercutir en los resultados. Al reducir la rotación y mejorar el ambiente laboral facilita que se realicen las actividades y se cumplan con lo establecido, así como también, realizarse en el tiempo más corto posible.

2.5 OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS)

2.5.1 Objetivo general

El objetivo general que tiene este proyecto es elaborar un plan de acción para mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación de personal en la empresa CVNS Industrias S.A DE C.V.

2.5.2 Objetivos específicos

1. Identificar las causas de la rotación de personal en la empresa CVNS Industrias S.A DE C.V.
2. Saber cómo es el ambiente laboral entre el mismo personal.
3. Diseñar el plan de acción adecuado para la empresa.
4. Proponer soluciones alternativas para la empresa.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

En este apartado presentamos los aspectos teóricos percibidos en la rotación de personal y ambiente laboral necesarios para el perfeccionamiento de este trabajo. Dentro del cual, incluyen las características y definiciones del ambiente laboral y rotación de personal, las acciones para fomentar un buen clima laboral. Se menciona el concepto de organización saludable, la definición de la gestión de recursos humanos, definición de capacitación y su contenido, y además, se fundamenta el marco teórico con valiosos aportes de tesis e investigadores que explican interesantes teorías, acerca de las variables de rotación de personal.

“Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado, cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, y en el desempeño financiero de la empresa. Una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación con los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo” (Cotton, 2004^a)

En el centro de todos los estudios, está el concepto que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio y desequilibrio dinámico y permanente con este. Álvarez (1992), citado por Gómez (2004^a), señala que varios autores coinciden en que el clima o ambiente organizacional (laboral), tiene las siguientes características y se definen de la siguiente manera (ver Tabla 1).

AUTORES	<u>3.1.1 Características y definiciones del ambiente laboral</u>
Dubrán	“Una mezcla delicada de interpretaciones

(1974)	o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles y solo a partir de ellas, se podrá conocer y determinar sus características”.
Gibson y colaboradores (1984)	“Son las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Es un concepto compendiado por el hecho de que formado por percepciones combinadas de las banales conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. Es una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición”.
Pritchard y Karasick (1972) Y Helleriegel y Slocum (1974)	Es la actualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones:

	<p>autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo”.</p>
<p>Reichers y Schneider (1990)</p>	<p>“Son las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales. Tanto formales como informales”</p>
<p>Álvarez (1992)</p>	<p>“Es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura ya las reglas de la organización sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas”</p>
<p>Chiavenato (1995)</p>	<p>“En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles</p>

	<p>más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no. La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima”.</p>
<p>Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)</p>	<p>“El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento puede ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos. Algunos pueden percibirlo como inestable y otros no. Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social verán generalmente aparecer climas diferentes en cada uno de sus componentes aun cuando estén bajo las mismas estructuras y políticas, esto puede deberse a la cultura local de la gente del lugar el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc.</p>
<p>Glick (2007)</p>	<p>Glick expresa el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales,</p>

	<p>además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”. El clima, para Glick, es un resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.</p>
--	--

Tabla 1. Características y definiciones del clima laboral

(Fuente: Elaboración propia)

3.1.2 El concepto de organización saludable.

La literatura científica no aporta mucho sobre la propia definición de organización saludable. Ahora bien, WILSONet al (2004, pág. 567) las definen como «aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada».

Su estudio empírico apoya el rol fundamental del ambiente o clima social en el desarrollo de la efectividad de una organización. Las dimensiones del clima se relacionan con el apoyo social a los empleados a través de los compañeros y supervisores. Este resultado refuerza la importancia de los aspectos interpersonales en el trabajo y enfatiza cómo estos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo y en las relaciones de empleo. Sobre este elemento de índole social se volverá más tarde al describir cómo deberían ser las buenas prácticas de las organizaciones saludables.

En la figura 2 se presenta un modelo de organización saludable entendida como aquella que desarrolla (1) prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de (2) empleados «saludables» y (3) resultados organizacionales saludables. Estas dimensiones de la organización

saludable están relacionadas entre sí. Esto es, la existencia de prácticas saludables influye en el desarrollo de empleados y resultados organizacionales saludables, que a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo en un proceso de mejora constante en el tiempo.



Figura 2. Modelo de organización saludable

3.1.3 Gestión de los recursos humanos.

Escobar (2013), considera que “la Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico”. (p. 9)

Partiendo de este conocimiento podemos aproximarnos a lo que se entiende por gestión de administración de los recursos humanos. Gestión, es la acción y efecto de gestionar: en el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados.

3.2. Definición de rotación de personal.

Hernández (2011), dice que el término de rotación de personal, se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización.

Según Robbins (como se citó en Jiménez y Mariño, 2018), menciona que en la actualidad se vive en un mundo donde la tecnología avanza y las organizaciones son necesarias junto con los recursos humanos, pero sin embargo existen factores que originan la rotación del personal en una organización como por ejemplo: Una inadecuada capacitación, falta de recursos necesarios asignados a los trabajadores, falta de liderazgo de parte de los jefes inmediatos, interrupciones en las labores encargadas y falta de políticas administrativas.

3.2.1 Rotación externa.

Chiavenato (2000) afirma que el término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella, como se muestra en la figura 3. Casi siempre la rotación se expresa en índices

mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (pág. 188).



Figura 3. Rotación externa

La entrevista de salida o retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de personal desarrollada por la organización. A menudo, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Algunas empresas solo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia.

“La retención de personal, es sin duda, uno de los aspectos más problemáticos que debe afrontar el área de recursos humanos de las organizaciones del sector público y privado”, así lo afirma González Miranda (2009, p. 46). En este escenario, los departamentos de recursos humanos se convierten en piezas claves para las organizaciones, a la hora de mantener entre sus filas, a los mejores. De allí que cada empresa deberá diseñar estrategias para conocer lo que sus empleados sienten, quieren y esperan antes de que sea tarde y se le hayan escapado grandes talentos.

3.2.2 Causas de la rotación de personal

Según Chiavenato (2011), menciona que la rotación del personal no es considerado una causa, todo lo contrario es considerado un efecto provocado por muchos factores internos o externos que suceden dentro de una organización.

Factores externos

- Se presentan diversas ofertas y demandas de recursos humanos en el mercado competitivo.
- Situación económica favorable o desfavorable de la empresa.
- Nuevas oportunidades de trabajo en el mercado laboral, etcétera.

Factores internos

- Política de salarios de las empresas.
- Presión de supervisión en los trabajadores.
- Observar otras ofertas crecimiento profesional.
- Relaciones humanas dentro de un clima laboral dentro en las empresas.
- Condiciones físicas de trabajo en las empresas.
- La moral y la ética de los trabajadores.
- La cultura organizacional que se ofrece al trabajador
- Selección y reclutamiento de recursos humanos.

3.2.3. Reclutamiento del personal

Chiavenato (2009) dice que el reclutamiento del personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

3.2.4 Selección del personal

Pierre Louart (1994) define la selección del personal como: "aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo".

3.3. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática

y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Dentro de una concepción más limitada, Flippo (1971) explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella.

3.3.1 Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta (ver figura 4):

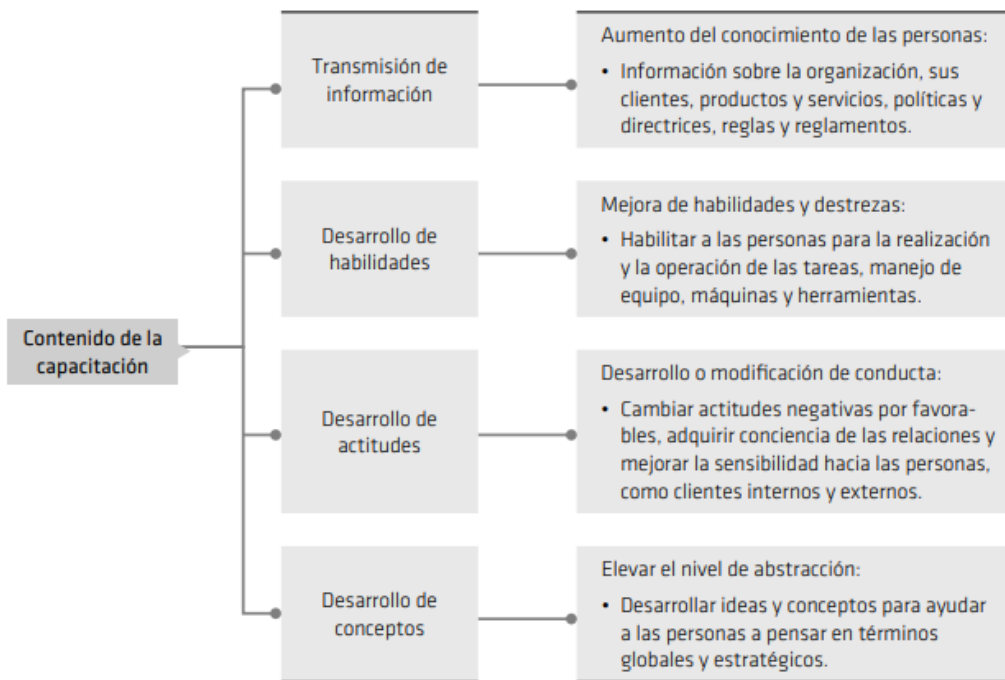


Figura 4. Contenido de la capacitación
(Fuente: Elaboración propia)

3.4 Satisfacción laboral

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. Gordon (1997) opina que la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Davis y Newstrom D (1991), consideran que pueden describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor, 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Robbins (1998), dice que quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste y quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

La satisfacción en el trabajo está estrechamente relacionada con aspectos tan importantes como:

- La motivación en el trabajo
- Comportamiento en el espacio laboral
- Evita el ausentismo
- Hace que los empleados se comprometan
- Mejora el rendimiento individual
- Contribuye a la realización personal

3.4.1 Ventajas de la satisfacción laboral

Aunque la satisfacción laboral no se traduce directamente en una mayor productividad, puede traer grandes ventajas, ya que a menudo conduce a una menor tasa de rotación de los empleados.

Cuando están satisfechos con su trabajo, los trabajadores no tienden a sentirse fácilmente reemplazables. A su vez, es probable que sean más leales a sus empleadores y permanezcan en sus puestos de trabajo.

3.5 Aportes de tesis.

González (2016) realizó una tesis para obtener el grado de maestría en Administración, con el título “Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría” Para la Universidad 9 de EAFIT, Colombia. El objetivo principal fue identificar qué factores conducen a una rotación de personal en las firmas de auditoría. La metodología aplicada es de carácter cualitativo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a socios, gerentes y personal de recursos humanos de las principales firmas de auditoría de la ciudad de Medellín. Se obtuvo como resultado principal que las personas jóvenes son los que tienen una rotación mayor a los de personas más grandes y sobre todo con un cargo de jerarquía.

La conclusión principal, fue que la falta de consulta a los empleados sobre sus necesidades y expectativas genera un malestar en el empleado y por tal motivo es que tarde o temprano terminan renunciando.

Esta investigación es importante porque el autor considera que los trabajadores son una pieza fundamental en una empresa, por lo tanto se debe siempre buscar la manera de poder retener al personal, a través de incentivos, motivación, capacitación y así el personal se sienta identificado y continúe en la empresa, asimismo que se sienta a gusto, cómodo y no trabaje por obligación, en pocas palabras lo que se busca es que el personal disfrute lo que está realizando. El autor considera que el éxito está en brindar un alto nivel de satisfacción al personal y de este modo evitar o minimizar la rotación

del personal de manera significativa.

García (2017) realizó una tesis para obtener el título de licenciada en Administración, titulada: "Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, Estado de México", para la Universidad Autónoma del Estado de México. El objetivo principal fue identificar los principales factores que generan la rotación de personal en la tienda de autoservicios Chedraui, en el Estado de México. La metodología que se aplicó fue de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), a su vez fue exploratorio y de campo. Para la recolección de datos se realizó una encuesta a 50 empleados de los diferentes puestos de la empresa y una entrevista al gerente. El resultado principal fue que los trabajadores de esta empresa (60%), pocas veces se encuentran satisfechas con el sueldo que perciben, lo cual indica que lo más apropiado es llegar a un acuerdo donde la empresa y el trabajador se sientan a gusto y conformes.

La conclusión más significativa de esta tesis, fue que la falta de motivación de parte de la empresa hacia sus colaboradores juega un papel muy importante, debido a que muchas veces las empresas no le ponen la debida importancia a la motivación de personal, siendo este aspecto muy importante para lograr satisfacción laboral de los colaboradores, también darles un reconocimiento al trabajador, es hacerlo sentir importante dentro de la organización, pequeños detalles como eso marcan la diferencia entre la baja y alta rotación de personal.

Esta tesis es un claro ejemplo de que la motivación y la empatía es de suma importancia no sólo para evitar un incremento en la rotación, sino también para crear un clima laboral estable, y por lo tanto se lograrán los objetivos de la empresa, si a los colaboradores se les hace sentir que son una pieza clave dentro de la organización y que son socios estratégicos de los empresarios se logrará un compromiso total del trabajador hacia la empresa.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO

4.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades a desarrollar	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Dic	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA EMPRESA																		
1. Reconocimiento.																		
2. Recolección de información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos.																		
3. Hacer un análisis del ambiente laboral																		
4. Identificación de causas de rotación de personal.																		
5- Elaboración del plan de acción.																		
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA ELABORACION DEL REPORTE FINAL DE RESIDENCIAS PROFESIONALES																		
7. Elaboración de las generalidades del reporte final del proyecto de residencias.																		
8. Elaboración del marco teórico en el reporte final de residencias profesionales.																		
9. Elaboración del desarrollo, resultados y conclusiones del reporte final.																		
10. Entrega del reporte final.																		

Tabla 2. Cronograma de actividades

(Fuente: Elaboración propia)

4.2 ACTIVIDADES REALIZADAS

4.2.1 Reconocimiento

En la última semana de agosto se realizó un recorrido por las instalaciones de la empresa con el fin de ubicar y conocer las principales actividades, identificar áreas, departamentos y funciones operativas de la empresa. Dentro de lo recabado, se pudo obtener lo siguiente:

La empresa se dedica a fabricar partes para tracto camión, cuenta con distintas áreas y departamentos en los cuales el proceso que se hace es distinto. Las piezas que se fabrican son completamente a mano y utilizan moldes de cofres para su fabricación. Cada pieza debe pasar por un proceso distinto y en diferentes áreas, para que sean consideradas como producto terminado y sean llevadas a almacén para su entrega al cliente.

En el layout (ver figura 5) se puede apreciar las áreas por las que se conforma CVNS Industrias.

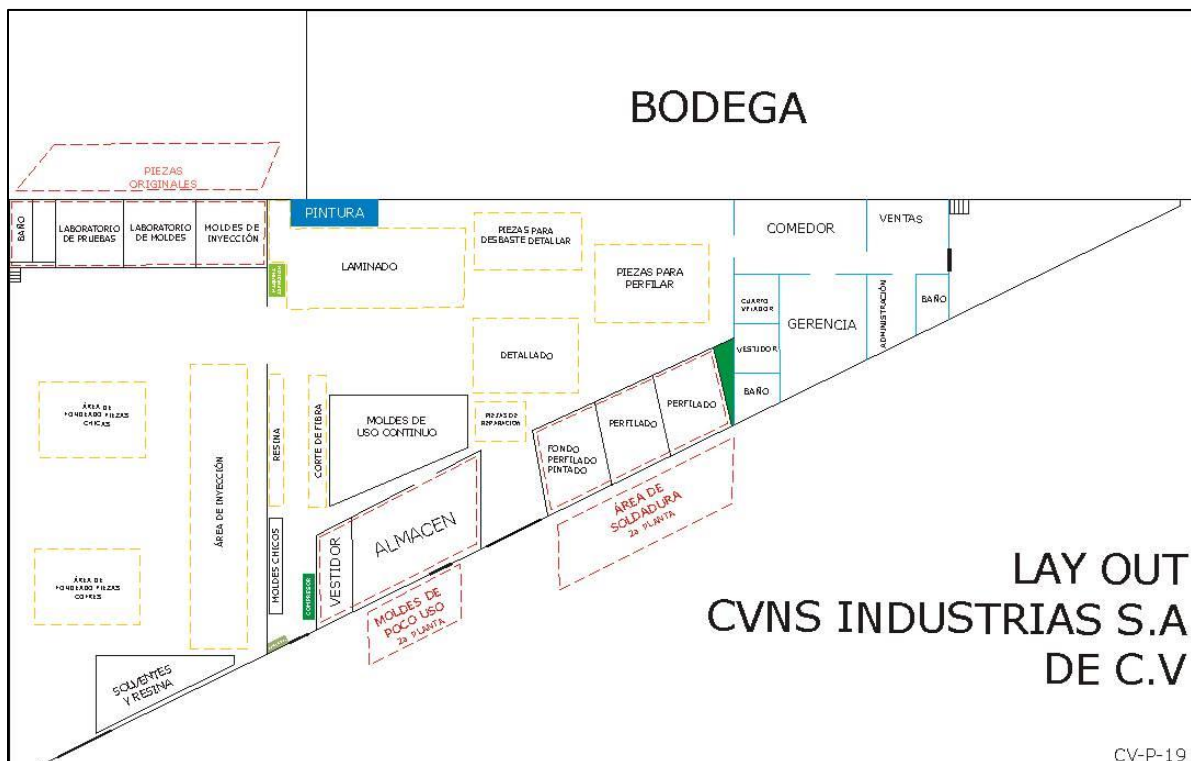


Figura 5. Layout de la empresa.

De igual forma, se investigó el proceso que se hace para que una pieza sea fabricada y se obtuvo lo siguiente:

1. Corte de fibra. Primero se hace el corte de la fibra de vidrio, figuras 6 y 7.



Figura 6. Corte de fibra.



Figura 7. Corte de fibra.

2. Fabricación y mantenimiento de moldes. Después, prepara el molde (como se muestra en la figura 8) se limpia, se aplica película separadora (liquido) y plastilina en caso de que esté dañado (figura 9).



Figura 8. Preparación de moldes.



Figura 9. Preparación de moldes.

3. Molde cera. Luego, se le aplica cera desmoldante al molde con el que se trabajará, tal como se muestra en la figura 10.



Figura 10. Molde cera.

4. Aplicación de gelcoat exterior. En el siguiente paso se pasa al área de pintado exterior, en el que se utiliza el gelcoat blanco. (Ver figuras 11 y 12).



Figura 11. Pintado exterior.



Figura 12. Pintado exterior.

5. Laminado. En esta área se pasa la pieza al área de laminado en donde le ponen la fibra de vidrio (figuras 13 y 14).



Figura 13. Laminado



Figura 14. Laminado

6. Desmoldado. Se pasa a desmoldar la pieza del molde. (Ver figuras 15 y 16)



Figura 15. Desmoldado.



Figura 16. Desmoldado

7. Perfilado. Se perfila la pieza para quitarle la fibra que queda sobresaliendo de esta hasta darle la forma deseada. (Figuras 17 y 18).



Figura 17. Perfilado.



Figura 18 Perfilado.

8. Aplicación de gelcoat interior. Se coloca el gelcoat negro de la pieza para darle un acabado de alta calidad, brillante y liso. (Figuras 19 y 20).



Figura 19. Pintado interior.



Figura 20. Pintado interior.

9. Detallado. En esta área lo que se realiza es checar si la pieza tiene defectos y corregirlos (figuras 21 y 22).



Figura 21. Detallado.



Figura 22 Detallado.

10. Perforación. Se hacen las perforaciones necesarias en el cofre para colocar los herrajes. (Figuras 23 y 24).

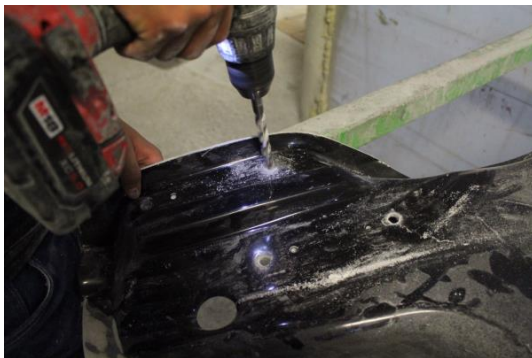


Figura 23. Perforaciones.



Figura 24. Perforaciones.

11. Calidad y liberación. Una vez fabricada la pieza, en esta área se verifica que la pieza haya cumplido con los requisitos de calidad, se mide (figura 25) y se libera (figura 26).



Figura 25. Medición.



Figura 26. Liberación de pieza.

12. Colocación de herrajes. Se le colocan los herrajes (figuras 27 y 28) a la pieza para que se mantenga en buena posición.



Figura 27. Colocación de herraje.



Figura 28. Colocación de herraje.

13. Empaque. Se empaquetan las piezas que están listas para entregar al cliente (figura 29).



Figura 29. Empaque.

14. Entarimado. Después de ser empaquetadas las piezas, se llevan a las tarimas.
(Figura 30 y 31).



Figura 30. Entarimado.



Figura 31. Entarimado.

4.3 Recolección de información sobre las políticas y prácticas de capital humano.

En la primera y segunda semana de septiembre se investigó con la gerente de capital humano de CVNS Industrias sobre las políticas, prestaciones, descansos y más, que la empresa ofrece a los trabajadores, para poder hacer el análisis correspondiente sobre la rotación de personal y el ambiente laboral. Dentro de lo recabado se obtuvo lo siguiente:

Prestaciones.

- Salario base semanal.
- Jornada de 9 horas de lunes- viernes (7:00 a.m. – 4:30 p.m.)
- Descansos: media hora diaria para el almuerzo y 10 minutos de break a las 2.30 p.m.
- Liquidación: lo correspondiente al tiempo laborado.
- Vales de despensa al mes de estar trabajando.
- Fondo de ahorro del 4%.
- Aguinaldo de 25 días.
- Prima vacacional del 40%.
- Vacaciones.

Días de descanso.

Los días de descanso serán los sábados y domingos de cada semana y causará salario de acuerdo con el art, 69 de LFT. Además de otorgar como día de cumpleaños del empleado.

Descansos obligatorios.

- 1 ero de Enero
- Primer lunes de Febrero (5 Febrero)
- El 3er lunes de Marzo (21 de marzo)
- 1ro de Mayo
- 16 de Septiembre

- 3er lunes de Noviembre (20 noviembre)
- 1ro de Diciembre de cada 6 años
- 25 de Diciembre
- Además las que establece LFT.

Premios

- Premio de puntualidad del 5% de su salario de manera semanal si se registra la checada antes de las 7:00 am.
- Se otorgará el premio de asistencia del 4% si se llega antes de las 6:55 am y si cumple con todas sus checadas al día.
- Se da un bono mensual que equivale de 2% hasta un 6% de lo que produce mensualmente solo si se cumple los puntajes establecidos y esta persona no incumple funciones, en caso contrario disminuye el porcentaje o no se le otorga.

Otros

- La empresa inscribirá a sus colaboradores en el imss quedando en consecuencia a cargo de esta institución el otorgamiento de las prestaciones en dinero y en especie que otorga en los términos de la ley del seguro y su reglamento.
- Todo trabajador que se encuentre laborando en el área de producción tiene la obligación de portar equipo de protección personal: mascarilla. Lentes, zapatos, tapones auditivos, etc.
- Se les da uniformes cada 6 meses.
- Inducciones y capacitaciones.
- Se otorga un contrato determinado por 1 mes, en el cual el colaborador estará a prueba para medir sus capacidades, y si cumple con el perfil deseado, además la empresa estará en libertad de otorgar un finiquito si esté no cumple con las expectativas deseadas.
- Apoyo funerario.

4.4 Análisis del ambiente laboral

Para llevar a cabo esta actividad se realizó un cuestionario con el fin de analizar el ambiente laboral dentro de la empresa (Ver anexo 1). El cuestionario fue proporcionado por el departamento de capital humano debido a que ya se tenía plasmado un formato que facilitaba calcular los resultados obtenidos.

Para efectos de la presente actividad el total de la población son de 47 empleados los cuales se tomó como muestra 35 empleados de los diferentes puestos desempeñados de la organización a los cuales se les aplicó un cuestionario con preguntas apegadas al tema del clima laboral para que se pudiera determinar cuál es la causa principal de este problema en la organización. A excepción del gerente, subgerente y recursos humanos debido a que la información que se requería para dicha investigación era de la opinión directa de los empleados y no de los jefes inmediatos.

El cuestionario constó de 18 preguntas cerradas y 6 preguntas abiertas, las cuales se dividieron en bloques para medir el clima laboral tales como:

- Lugar de trabajo
- Distintas áreas de la organización
- Medidas de seguridad
- Seguridad e higiene
- Comunicación
- Desempeño de mis funciones
- Reconocimientos
- Relaciones
- Actitud
- Discriminación
- Estrés

Se adjuntan las siguientes fotografías como evidencias de los cuestionarios aplicados:

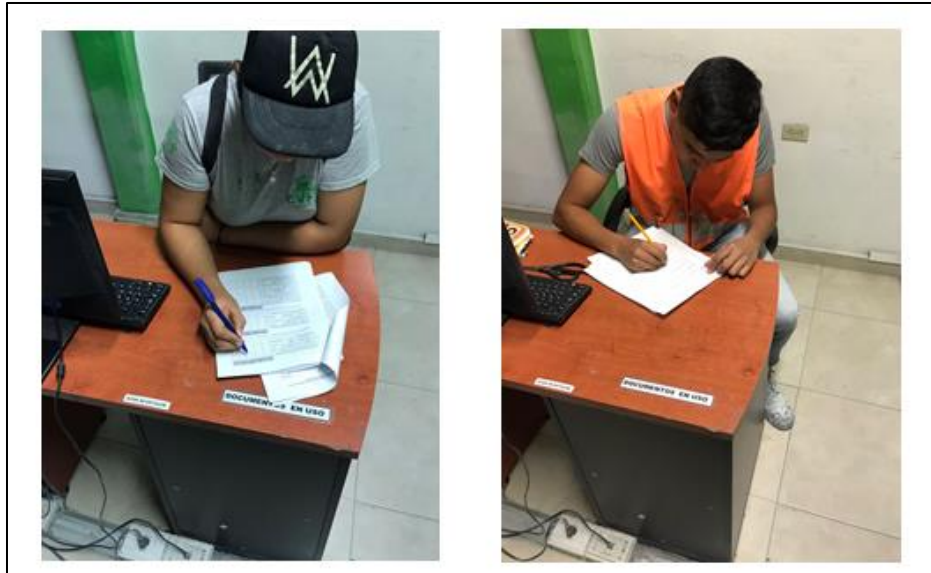


Figura 32. Análisis de personal
(Fuente: Elaboración propia.)

A continuación se presenta la tabla general de lo que se obtuvo en la aplicación del cuestionario realizado (ver anexo 1) a 35 trabajadores de la empresa CVNS Industrias S.A DE C.V para analizar el clima laboral (ver tabla 3).

PREGUNTAS														
1	¿Qué significa para ti trabajar en CVNS INDUSTRIAS?	TR	SR	TOTAL										
	Compromiso	7	0	37										
	Oportunidad de desarrollo	9	0											
	Fuente de ingreso	16	0											
	Aprendizaje	5	0											
2	¿Qué satisfacciones te ha proporcionado tu trabajo?	TR	SR	TOTAL										
	Desarrollo profesional	7	1	35										
	Calidad de vida	3												
	Conocimiento técnico y/o aprendizaje	24												
3	En mi procedimiento de trabajo me siento:	DE ACUERDO	PARCIAL. DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL					SUMA	PUNT.MAX	
	Capacitado	13	11	5	3	3	35	52	33	10	3	98	128	76.56
	Los pasos que se siguen son necesarios	21	7	1	6	0	35	84	21	2	6	113	140	80.71
	Seguimiento a las cosas	14	10	5	4	2	35	56	30	10	4	100	132	75.76
	Resultados buenos y con calidad	14	13	6	1	1	35	56	39	12	1	108	136	79.41
												419	536	78.17

4	Lugar de trabajo	DE ACUERDO	PARCIAL. DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Los espacios son seguros	10	17	7	1	0	35	40	51	14	1	106	140	75.71
	Mi espacio de trabajo es comodo	19	9	5	2	0	35	76	27	10	2	115	140	82.14
	Mi lugar de trabajo puede mejorar	21	12	1	1	0	35	84	36	2	1	123	140	87.86
												344	420	81.90
5	Distintas áreas de la organización	DE ACUERDO	PARCIAL. DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Dirección General	10	19	5	0	1	35	40	57	10	0	107	136	78.68
	Compras	15	12	6	1	1	35	60	36	12	1	109	136	80.15
	Mantenimiento	12	9	10	2	2	35	48	27	20	2	97	132	73.48
	Calidad	17	12	4	0	2	35	68	36	8	0	112	132	84.85
	Seguridad e Higiene	13	12	8	0	2	35	52	36	16	0	104	132	78.79
	Capital Humano	16	16	2	0	1	35	64	48	4	0	116	136	85.29
	Principales clientes	8	10	4	5	8	35	32	30	8	5	75	108	69.44
												720	912	78.95
6	Medidas de seguridad	DE ACUERDO	PARCIAL. DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Son Seguras las entradas a las instalaciones	19	12	3	0	1	35	76	36	6	0	118	136	86.76
	Es clara la señalización para casos de emergencia	10	15	8	1	1	35	40	45	16	1	102	136	75.00
	Es segura mi área	15	16	3	0	1	35	60	48	6	0	114	136	83.82
	Tengo conocimiento de que hacer al momento de una emergencia	16	15	2	1	1	35	64	45	4	1	114	136	83.82
	Se realizan simulacros	16	9	6	1	3	35	64	27	12	1	104	128	81.25
	Sé cómo se usa un extintor	16	8	7	2	2	35	64	24	14	2	104	132	78.79
	Estoy satisfecho con mi equipo de protección personal	18	9	6	1	1	35	72	27	12	1	112	136	82.35
												768	940	81.70
7	Seguridad e Higiene	SI	NO	N/A	SR	TOTAL		3	2	1	SUMA	PUNT.MAX		
	Conozco las reacciones que tienen los materiales que uso.	28	5	2	0	35		84	10	2	96	140	68.57	
	Sé las consecuencias de no usar correctamente mis herramientas o equipo de seguridad	33	1	1	0	35		99	2	1	102	140	72.86	
	Sé cómo hacer la limpieza de mi equipo de protección.	33	1	1	0	35		99	2	1	102	140	72.86	
												392	560	70.00
8	Comunicación	DE ACUERDO	PARCIAL. DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Existe información clara entre compañeros	13	16	6	0	0	35	52	48	12	0	112	140	80.00
	Mi jefe directo planifica cuidadosamente antes de tomar acción.	11	14	9	1	0	35	44	42	18	1	105	140	75.00
	Se me informa de mis responsabilidades como trabajador.	17	12	6	0	0	35	68	36	12	0	116	140	82.86
	Aporto al proceso en mi área de trabajo	23	9	3	0	0	35	92	27	6	0	125	140	89.29
	En las reuniones se me mantiene informado acerca de los avances, o algún dato que me ayude a mejorar mi labor.	12	13	8	2	0	35	48	39	16	2	105	140	75.00
												563	700	80.43
9	Desempeño de mis funciones	DE ACUERDO	PARCIAL. DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Se me capacita constantemente	8	16	8	3	0	35	32	48	16	3	99	140	70.71
	Cuento con los materiales para realizar mi proceso	20	10	4	1	0	35	80	30	8	1	119	140	85.00
	Cuento con todas las herramientas para realizar mi proceso	18	10	6	1	0	35	72	30	12	1	115	140	82.14
												333	420	79.29

10	Reconocimientos	DE ACUERDO	PARCIAL DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Considera que en su área los trabajadores son reconocidos por su desempeño con equidad y justicia	8	15	12	0	0	35	32	45	24	0	101	140	72.14
	Siempre que se realiza un buen trabajo recibe el reconocimiento de su jefe	11	15	8	1	0	35	44	45	16	1	106	140	75.71
	Su trabajo le hace sentir realizado(a) y orgulloso(a) de ser parte de esta empresa	17	14	3	1	0	35	68	42	6	1	117	140	83.57
	Se siente responsable de lograr buenos resultados en el trabajo	25	7	2	0	1	35	100	21	4	0	125	136	91.91
												449	556	80.76
11	Relaciones	DE ACUERDO	PARCIAL DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	¿He encontrado amigos en esta empresa?	20	11	3	1	0	35	80	33	6	1	120	140	85.71
	Mis compañeros se llevan bien entre sí?	13	15	7	0	0	35	52	45	14	0	111	140	79.29
												231	280	82.50
12	Liderazgo	DE ACUERDO	PARCIAL DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Mi jefe me indica de manera clara lo que tengo que hacer.	14	17	4	0	0	35	56	51	8	0	115	140	82.14
	Si tengo dudas me las resuelven	19	11	4	1	0	35	76	33	8	1	118	140	84.29
	Se fomenta el trabajo en equipo	17	13	5	0	0	35	68	39	10	0	117	140	83.57
	Se cumple con las metas	10	13	10	2	0	35	40	39	20	2	101	140	72.14
	Me siento escuchado	8	19	7	1	0	35	32	57	14	1	104	140	74.29
	Se cargan las actividades hacia una sola persona	13	11	8	3	0	35	52	33	16	3	104	140	74.29
												659	840	78.45
13	Actitud	DE ACUERDO	PARCIAL DEACUERDO	DESACUERDO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Cumplo mis metas diarias	13	16	5	1	0	35	52	48	10	1	111	140	79.29
	Contribuyo al logro de los objetivos de calidad	22	12	0	1	0	35	88	36	0	1	125	140	89.29
	Respeto a mis compañeros	25	9	1	0	0	35	100	27	2	0	129	140	92.14
	Cumplo con mi horario de trabajo	30	5	0	0	0	35	120	15	0	0	135	140	96.43
												500	560	89.29
16	Discriminación	Si	No	SR	TOTAL					1	2	SUMA	PUNT.MAX	
	¿Considera que en su área hay discriminación? (raza, sexo, cultura, ideología)	5	25	5	35					5	50	55	60	91.67
												55	60	91.67
18	Me encuentro bajo estrés de forma frecuente	ALTO	MEDIO	BAJO	N/A	SR	TOTAL	4	3	2	1	SUMA	PUNT.MAX	
	Por ruido	9	12	7	3	4	35	36	36	14	3	89	124	71.77
	Por suciedad	6	12	8	6	3	35	24	36	16	6	82	128	64.06
	Por exceso de trabajo	2	16	10	4	3	35	8	48	20	4	80	128	62.50
	Por repetitividad de movimiento	4	13	7	8	3	35	16	39	14	8	77	128	60.16
	Otro	3	2	5	10	15	35	12	6	10	10	38	80	47.50
												366	588	62.24

Pregunta No. 4		Pregunta No. 5
¿CÓMO PUEDE MEJORAR MI ÁREA DE TRABAJO?	▼	¿QUÉ ÁREAS PUEDEN SER MEJORADAS PARA HACER DE LA ORGANIZACIÓN UN MEJOR LUGAR DE TRABAJO?
Haciendo las cosas siempre bien y aprendiendo cosas nuevas		Área de derallado
Instalaciones, layout, ergonomía		Detallado
Limpieza, pero se necesita tiempo y lo necesario para poder hacerlo		
Mejores instalaciones		
Pregunta No. 15		Pregunta No. 16
DI QUE ES LO QUE MÁS TE GUSTA DE TU ÁREA DE TRABAJO O DE CVNS INDUSTRIAS S.A. DE C.V.		DISCRIMINACION
Dias laborales, cercania, oportunidad para implementar nuevas estrategias y formas de trabajo		Porque el personal del trabajo solo ven por ellos y no por los trabajadores.
El ponerme el reto día a día de sirtir las 2 líneas y me quede tiempo para apoyar a preparado		
El ambiente y tranquilidad		
Que tengo oportunidad de aprendizaje		
el ambiente laboral		
En mi área se junta todo		
Analizar de donde es que salen las cosas y en cuanto tengo una duda trato de llegar al resultado esperado.		
El compañerismo que hay		
Se trabaja agusto y me queda cercas de donde vivo.		
No tengo respuesta		
Compañeros		
Pregunta No. 14		
MI ÁREA DE TRABAJO PODRÍA MEJORAR SI...		
Emparejar el piso		
Control de herramienta de trabajo		
Se concedieran mas capacitaciones y compromiso de todos		
Comedor, transporte		
Se actualizaran las fichas técnicas porque todas estan rayadas y así no se debe ver un documento controlado.		
Siempre hay oportunidades de crecimiento		
Todos ponemos de nuestra parte y nos ayudamos entre los compañeros		
Hay más espacio y buen clima, piso parejo		
Hay mejor ventilación		
Depende el compañerismo de trabajo, porque a veces no hace caso el personal		
Mejor herramienta, mejores instalaciones		
Pregunta No. 17		
¿HAY ALGO MÁS QUE DEBERÍAMOS HABER INCLUIDO EN ESTA ENCUESTA?		
Actividades grupales más seguido, aumentos de sueldos		
Seguimiento a los procesos y herramientas		
Debe haber más comunicación de producción a jefe y que el supervisor esté más informado de lo que pasa en producción.		
La supervision en lo laboral y no estar en un solo lugar (oportunidad de crecimiento)		

Tabla 3. Resultados de respuestas obtenidas

(Fuente: Elaboración propia)

Del cuestionario aplicado se graficaron las preguntas junto con el promedio que se obtuvo de cada una de ellas, como se muestra a continuación:

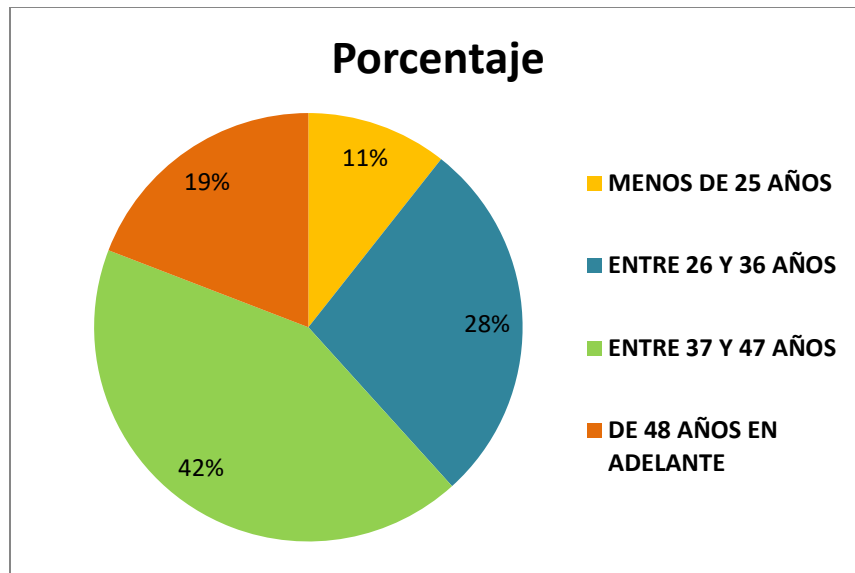
4.4.1. Rango de edad

Posteriormente para determinar la edad de las personas que forman parte de CVNS INDUSTRIAS se les preguntó del rango de edad en el que se encontraban, las cuales están representadas y distribuidas en la tabla 4. Encontramos que las personas menores son de 25 años y el mayor tiene de 48 años en adelante. De los encuestados la mayoría se encuentra en el rango de 37 a 47 años que refleja el 42%, con un 28% se encuentra el rango de 26 a 36 años, el 19% de 48 en adelante y finalmente, con un 11% se encuentra el rango de menores de 25 años. (Ver Grafica 1).

RANGO DE EDAD	TOTAL
MENOS DE 25 AÑOS	5
ENTRE 26 Y 36 AÑOS	13
ENTRE 37 Y 47 AÑOS	20
DE 48 AÑOS EN ADELANTE	9
TOTAL	47

Tabla 4. Edad de los empleados

(Fuente: Elaboración propia)



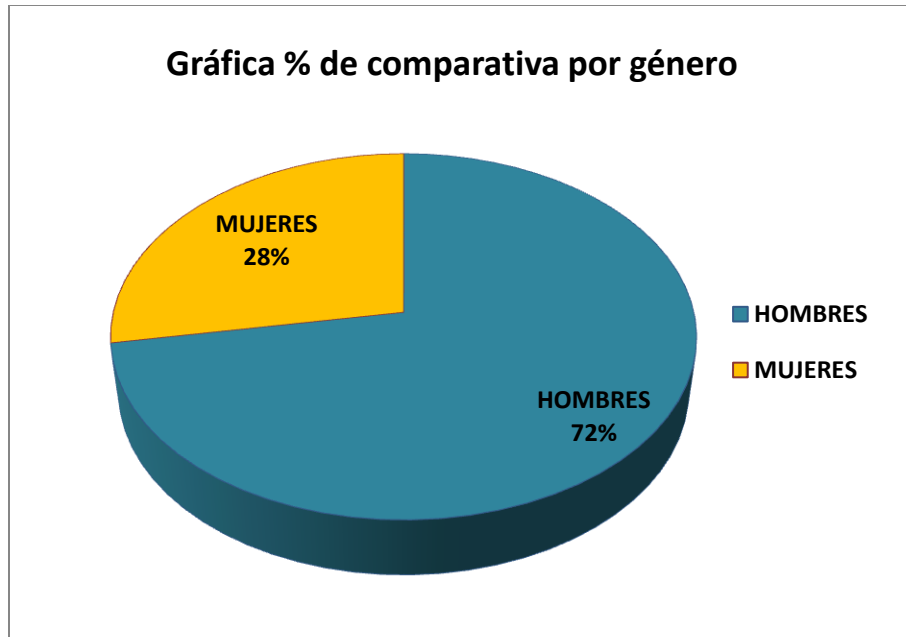
Gráfica 1. Porcentaje de edad
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.2 Género de los empleados

Respecto al género y total de los empleados de la empresa, el 72% son hombres y el 28% son mujeres. (Ver Tabla 5 y Gráfica 2).

Género	Valor absoluto
HOMBRES	34
MUJERES	13
TOTAL	47

Tabla 5. Género de los empleados
(Fuente: Elaboración propia)



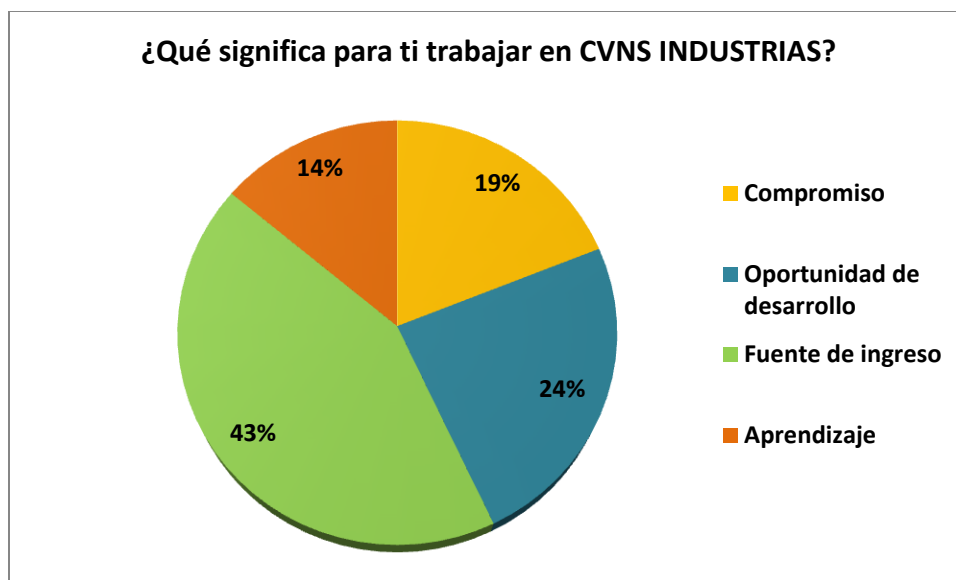
*Gráfica 2. Género de los empleados
(Fuente: Elaboración propia)*

4.4.3 Trabajar en CVNS Industrias

De acuerdo a la Tabla 6 y a la Gráfica 3, el 19% de los trabajadores respondió que para ellos trabajar en CVNS INDUSTRIAS es un compromiso, el 24% respondió que lo ven como una oportunidad de desarrollo, por la otra parte el 43% lo ve como una fuente de ingreso y finalmente el 14% como un aprendizaje.

1	¿Qué significa para ti trabajar en CVNS INDUSTRIAS?		
#	PREGUNTA	TR	SR
	Compromiso	19%	0%
	Oportunidad de desarrollo	24%	
	Fuente de ingreso	43%	
	Aprendizaje	14%	

*Tabla 6. Significado de trabajar en CVNS
(Fuente: Elaboración propia)*



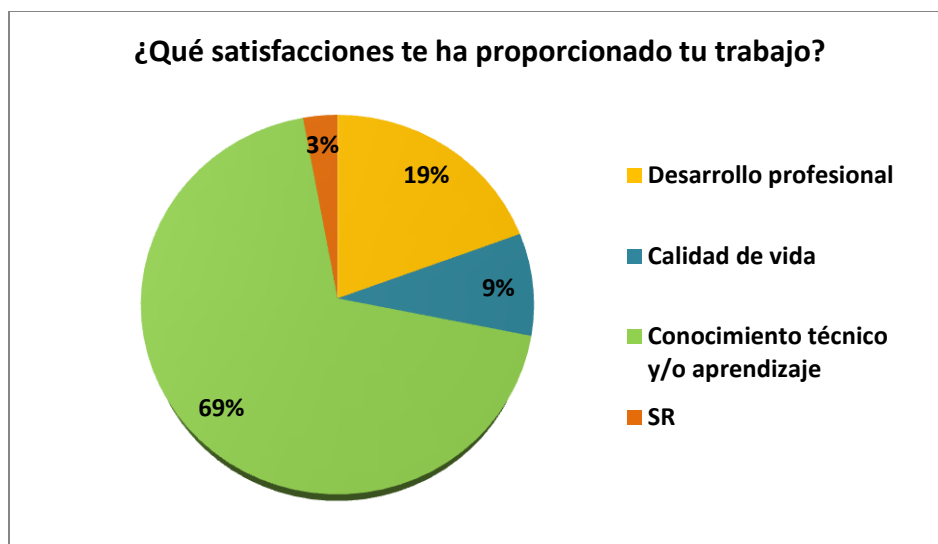
*Gráfica 3. Porcentaje del significado de trabajar en CVNS.
(Fuente: Elaboración propia)*

4.4.4 Satisfacciones proporcionadas por el trabajo

Al cuestionar a los trabajadores sobre las satisfacciones que les ha proporcionado su trabajo, el 71% respondió que les ha proporcionado conocimiento técnico y/o aprendizaje, mientras que el 20% opina que desarrollo profesional y por último, tan solo con el 9% opinan que calidad de vida. Y por último, se obtuvo un 3% de las personas que no respondieron la pregunta (Ver Tabla 7 y Gráfica 4).

2	¿Qué satisfacciones te ha proporcionado tu trabajo?		
#	PREGUNTA	TR	SR
	Desarrollo profesional	20%	3%
	Calidad de vida	9%	
	Conocimiento técnico y/o aprendizaje	71%	

*Tabla 7. Satisfacciones proporcionadas por el trabajo
(Fuente: Elaboración propia)*



*Gráfica 4. Satisfacciones proporcionadas por el trabajo
(Fuente: Elaboración propia)*

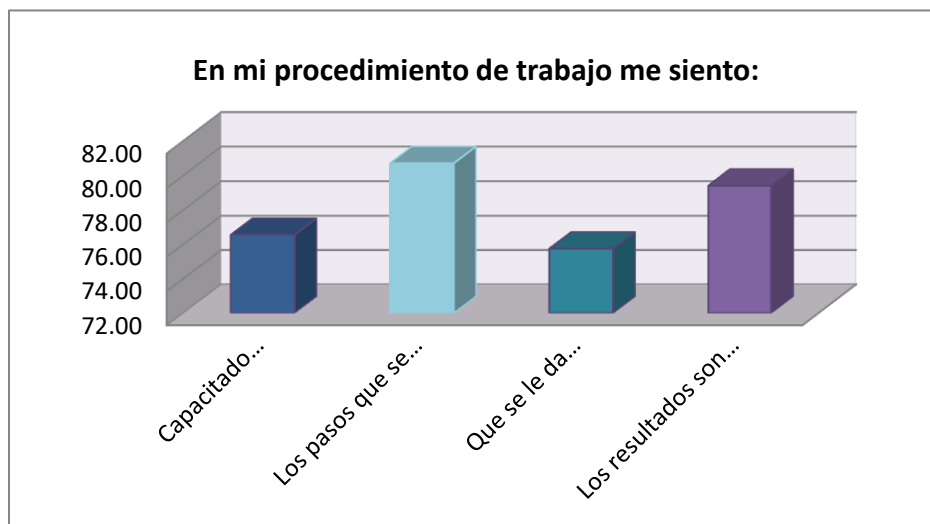
4.4.5 En mi procedimiento de trabajo me siento

Para calcular los resultados de las siguientes preguntas se promediaron y después se sumaron los resultados.

En la tabla 8 y gráfica 5 se puede apreciar que el primer bloque de la encuesta arrojó un promedio de 80.00 sobre las personas que se sienten capacitadas en su procedimiento de trabajo, un 85 en si los pasos que se siguen son necesarios, un 74.14 sienten que se le da seguimiento a las cosas y por último, el 80.00 que cree que los resultados son buenos y con calidad.

En mi procedimiento de trabajo me siento:	
Capacitado constantemente.	80.00
Los pasos que se siguen son necesarios.	85.00
Que se le da seguimiento a las cosas.	77.14
Los resultados son buenos y con calidad.	80.00

*Tabla 8. En mi procedimiento de trabajo me siento
(Fuente: Elaboración propia)*



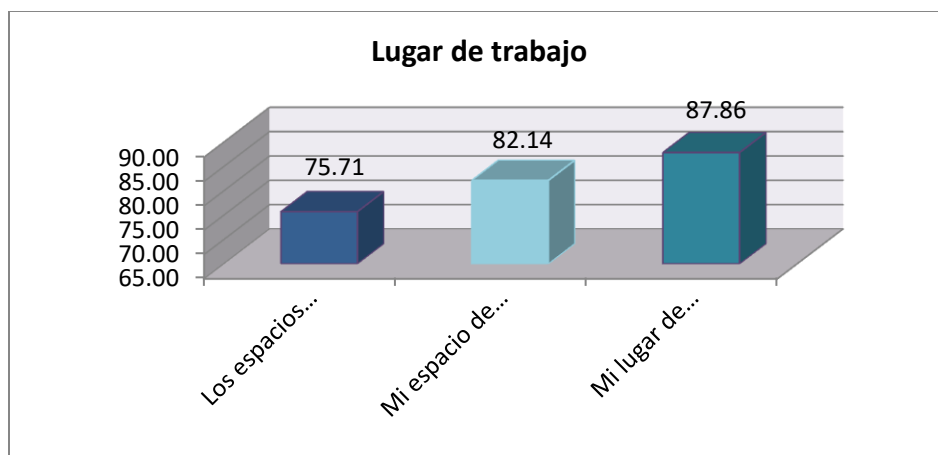
*Gráfica 5. En mi procedimiento de trabajo me siento
(Fuente: Elaboración propia)*

4.4.6 Lugar de trabajo

Al cuestionar a los trabajadores sobre su lugar de trabajo se obtuvo un promedio de 75.71 para los que creen que el espacio es seguro, un 82.14 para los que creen que su espacio de trabajo es cómodo y por último, con 87.86 los que creen que su lugar de trabajo puede mejorar. (Ver tabla 9 y Gráfica 6).

Lugar de trabajo	
Los espacios son seguros	75.71
Mi espacio de trabajo es cómodo	82.14
Mi lugar de trabajo puede mejorar	87.86

*Tabla 9. Lugar de trabajo
(Fuente: Elaboración propia)*



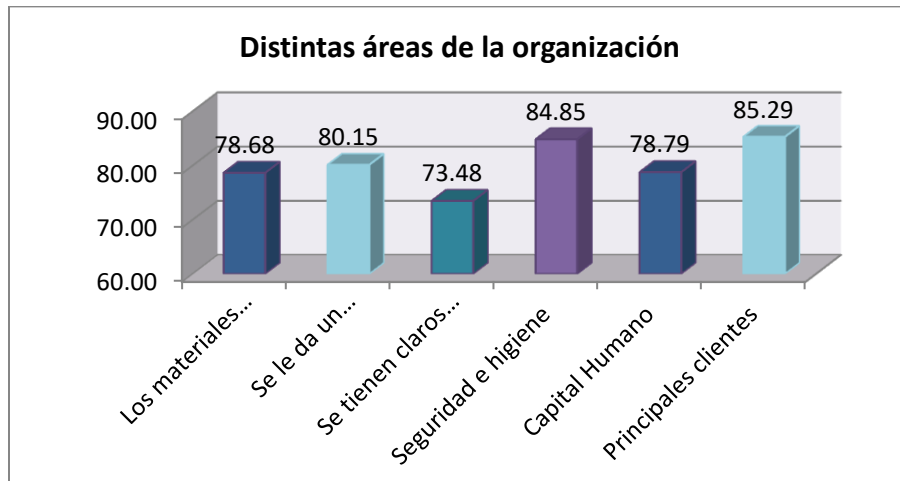
Gráfica 6. Lugar de trabajo
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.7 Distintas áreas de la organización

Con respecto a la Tabla 10 y Gráfica 7, se obtuvo un promedio de 78.68 en la pregunta de si la dirección manifiesta sus objetivos, con un 80.15 la encuesta arrojó que los materiales que se les brindan son los adecuados para su proceso, con un promedio de 73.48 la encuesta arrojó que se les da un correcto mantenimiento a sus herramientas y equipos de trabajo, con el 84.85 el área de calidad, en seguridad e higiene se obtuvo el 78.79, capital humano con 85.29 y por último con un 69.44 se desconocen los principales clientes de la empresa.

Distintas áreas de la organización	
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad	78.68
Los materiales que me brindan son los adecuados para realizar mi proceso	80.15
Se le da un correcto mantenimiento a mis herramientas y equipo de trabajo	73.48
Se tienen claros los criterios de calidad dentro de la empresa	84.85
Seguridad e higiene	78.79
Capital Humano	85.29
Principales clientes	69.44

Tabla 10. Distintas áreas de la organización
(Fuente: Elaboración propia)



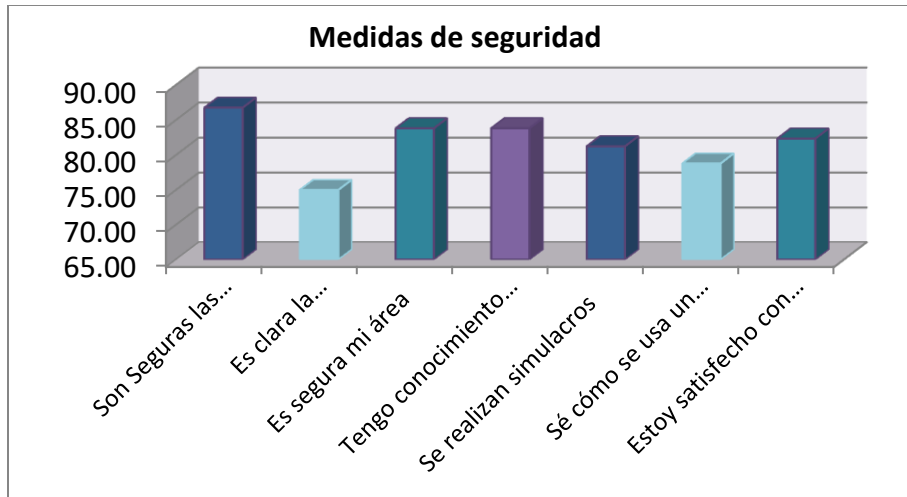
Gráfica 7. Distintas áreas de la organización
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.8 Medidas de seguridad

Al cuestionar a los empleados sobre las medidas de seguridad en la empresa se obtuvo un promedio de 86.76 en si son seguras las áreas a las instalaciones y con un 75.00 en que es clara la señalización para casos de emergencia. (Tabla 11 y gráfica 8).

Medidas de seguridad	
Son Seguras las entradas a las instalaciones.	86.76
Es clara la señalización para casos de emergencia.	75.00
Es segura mi área.	83.82
Tengo conocimiento de que hacer al momento de una emergencia.	83.82
Se realizan simulacros.	81.25
Sé cómo se usa un extintor.	78.79
Estoy satisfecho con mi equipo de protección personal.	82.35

Tabla 11. Medidas de seguridad
(Fuente: Elaboración propia)



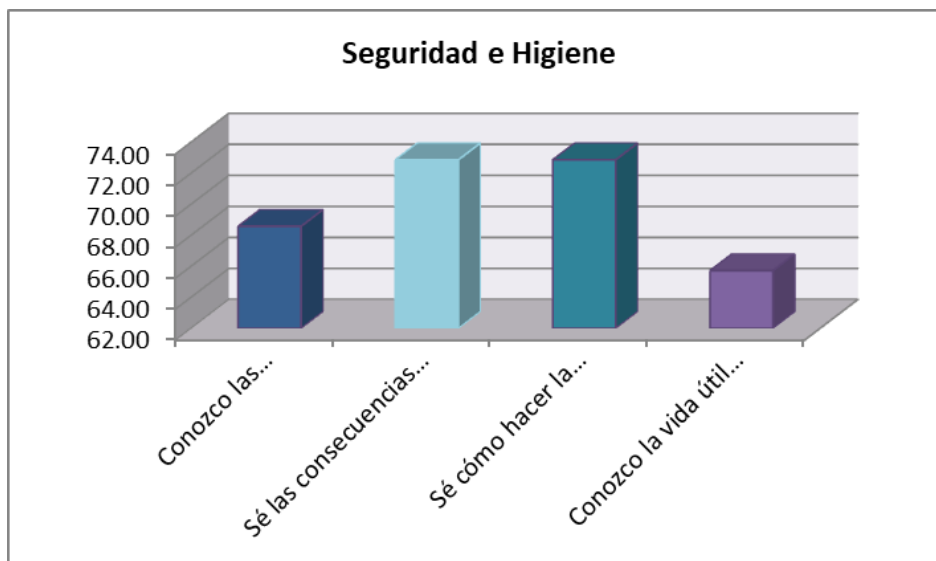
Gráfica 8. Medidas de seguridad
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.9 Seguridad e higiene

Al cuestionarlos sobre la seguridad e higiene de la empresa se obtuvo que la pregunta de conocer la vida útil de sus equipos de protección tuvo un promedio de 65.71 siendo el más bajo y con un 72.86 de promedio en saber las consecuencias de no usar correctamente las herramientas o equipos de seguridad y en cómo hacer la limpieza de sus equipos de protección, como se muestra en la tabla 12 y gráfica 9.

Seguridad e Higiene	
Conozco las reacciones que tienen los materiales que uso.	68.57
Sé las consecuencias de no usar correctamente mis herramientas o equipo de seguridad.	72.86
Sé cómo hacer la limpieza de mi equipo de protección.	72.86
Conozco la vida útil de mi equipo de protección.	65.71

Tabla 12. Seguridad e higiene
(Fuente: Elaboración propia)



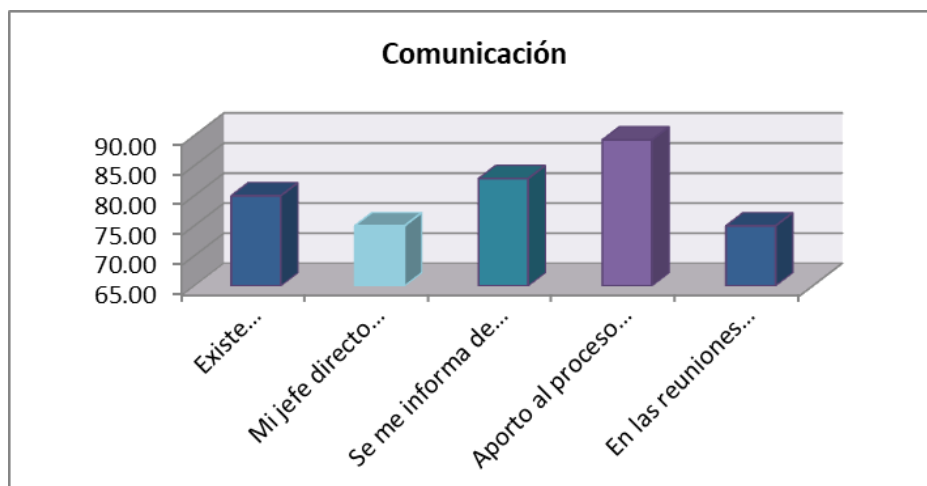
Gráfica 9. Seguridad e higiene
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.10 Comunicación

Al cuestionarlos sobre la comunicación dentro de la empresa en el apartado de si su jefe planifica cuidadosamente antes de tomar acción y si en las reuniones se les mantiene informados acerca de los avances o algún dato que los ayude a mejorar su labor se obtuvo un promedio de 75 siendo los más bajo en esta pregunta y como el más alto se obtuvo un 89.29 en las aportaciones que hacen al proceso en su área de trabajo. (Ver tabla 13 y gráfica 10).

Comunicación	
Existe información clara entre compañeros.	80.00
Mi jefe directo planifica cuidadosamente antes de tomar acción.	75.00
Se me informa de mis responsabilidades como trabajador.	82.86
Aporto al proceso en mi área de trabajo.	89.29
En las reuniones se me mantiene informado acerca de los avances, o algún dato que me ayude a mejorar mi labor.	75.00

Tabla 13. Comunicación
(Fuente: Elaboración propia)



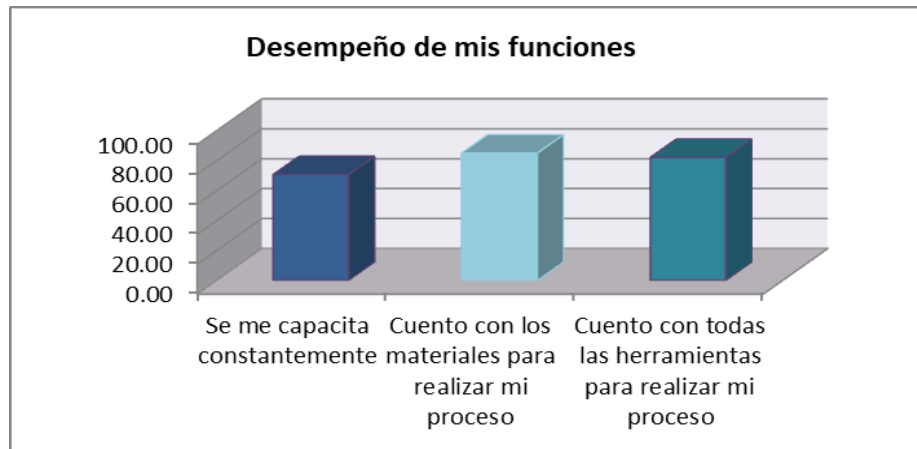
Gráfica 10. Comunicación
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.11 Desempeño de mis funciones

Con respecto a la Tabla 14 y Gráfica 11 se obtuvo un promedio de 70.71 que se sienten capacitados constantemente estando por debajo del límite y con un 85.00 de promedio los que cuentan con los materiales necesarios para realizar su proceso.

Desempeño de mis funciones	
Se me capacita constantemente.	70.71
Cuento con los materiales para realizar mi proceso.	85.00
Cuento con todas las herramientas para realizar mi proceso.	82.14

Tabla 14. Desempeño de mis funciones
(Fuente: Elaboración propia)



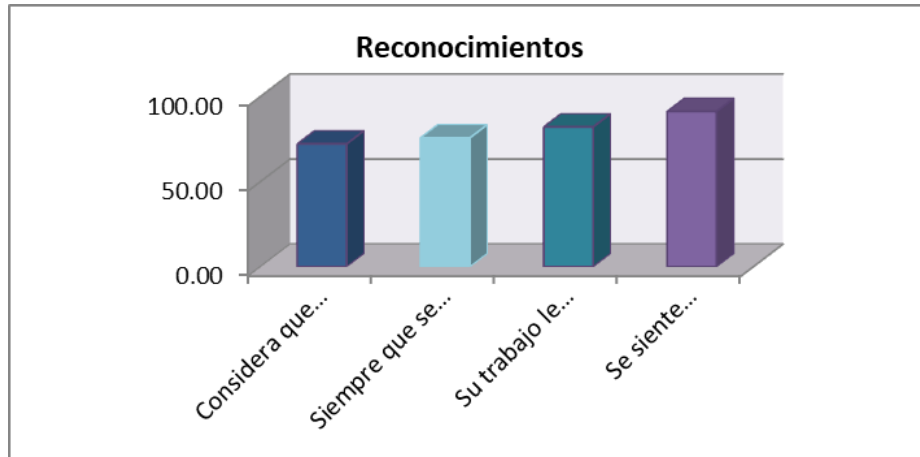
*Gráfica 11. Desempeño de mis funciones
(Fuente: Elaboración propia)*

4.4.12 Reconocimientos

Respecto a la Tabla 15 y Gráfica 12 al cuestionarlos sobre los reconocimientos se pudo detectar los que consideran que en su área los trabajadores son conocidos por su desempeño con equidad y justicia se tiene un 72.14 de promedio, mientras se obtuvo un 91.18 referente a los que se sienten responsables de lograr buenos resultados en el trabajo.

Reconocimientos	
Considera que en su área los trabajadores son reconocidos por su desempeño con equidad y justicia.	72.14
Siempre que se realiza un buen trabajo recibe el reconocimiento de su jefe.	75.71
Su trabajo le hace sentir realizado(a) y orgulloso(a) de ser parte de esta empresa.	82.14
Se siente responsable de lograr buenos resultados en el trabajo.	91.18

*Tabla 15. Reconocimientos
(Fuente: Elaboración propia)*



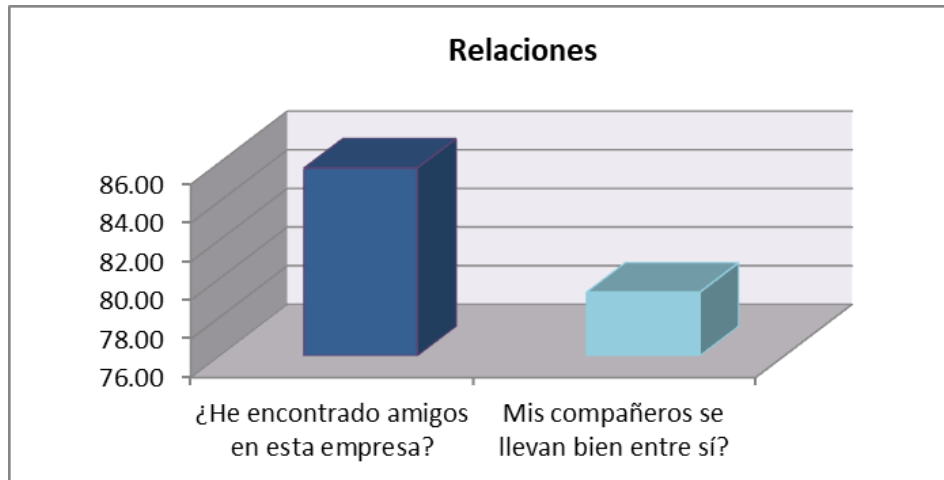
Gráfica 12. Reconocimientos
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.13 Relaciones

Para que un ambiente de trabajo sea bueno o sano debería de haber una buena relación entre compañeros de trabajo, o bien, no amistades pero una relación cordial y amable entre las personas que laboran juntas; con un promedio de 79.29 opina que los compañeros se llevan bien entre sí y con el 85.71 los que han encontrado amigos en esta empresa. (Ver Tabla 16 y Gráfica 13).

Relaciones	
¿He encontrado amigos en esta empresa?	85.71
Mis compañeros se llevan bien entre sí?	79.29

Tabla 16. Relaciones
(Fuente: Elaboración propia)



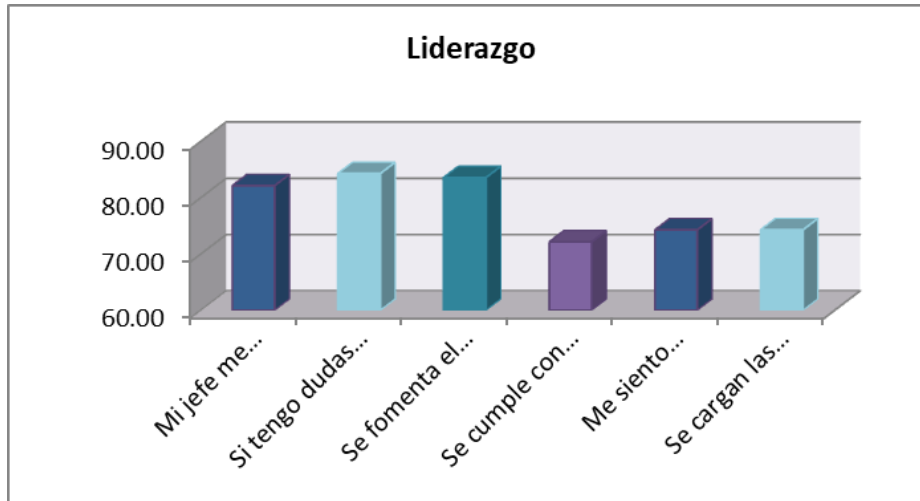
Gráfica 13. Relaciones
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.14 Liderazgo

Muchas veces en las empresas los jefes cargan de trabajo a los empleados siendo que muchas actividades les pertenecen a ellos, es de vital importancia hacer sentir al empleado apoyándolo en todo y no sobre cargarle el trabajo, con un 72.14 tenemos que se cumplen las metas, mientras que el 84.29 dicen que si tienen dudas se las resuelven (Ver Tabla 17 y Gráfica 14).

Liderazgo	
Mi jefe me indica de manera clara lo que tengo que hacer.	82.14
Si tengo dudas me las resuelven	84.29
Se fomenta el trabajo en equipo	83.57
Se cumple con las metas	72.14
Me siento escuchado	74.29
Se cargan las actividades hacia una sola persona	74.29

Tabla 17. Liderazgo
(Fuente: Elaboración propia)



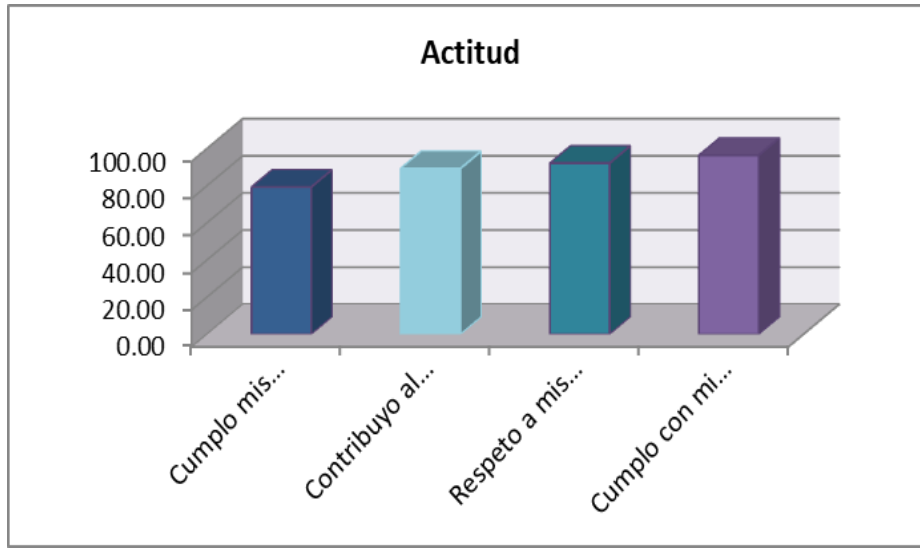
Gráfica 14. Liderazgo
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.15 Actitud

La actitud es una cualidad importante para que un empleado pueda desarrollarse en su trabajo y obtenga buenos resultados, respecto a la Tabla 18 y Gráfica 24, para los encuestados se obtuvo que cumplen sus metas diarias con un 79.29 y con un 96.43 se cumple el horario de trabajo.

Actitud	
Cumplo mis metas diarias	79.29
Contribuyo al logro de los objetivos de calidad	89.29
Respeto a mis compañeros	92.14
Cumplo con mi horario de trabajo	96.43

Tabla 18. Actitud
(Fuente: Elaboración propia)



Gráfica 15. Actitud

(Fuente: Elaboración propia)

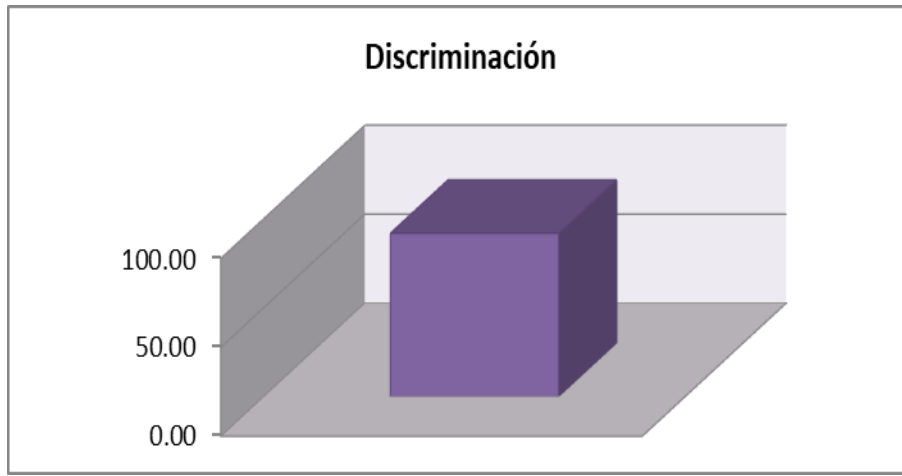
4.4.16 Discriminación

Al cuestionarlos sobre si consideran que hay discriminación en la empresa se obtuvo un 91.67 de promedio, dándonos cuenta que no hay discriminación alguna. (Ver Tabla 19 y Gráfica 16).

Discriminación	
¿Considera que en su área hay discriminación? (raza, sexo, cultura, ideología)	91.67

Tabla 19. Discriminación

(Fuente: Elaboración propia)



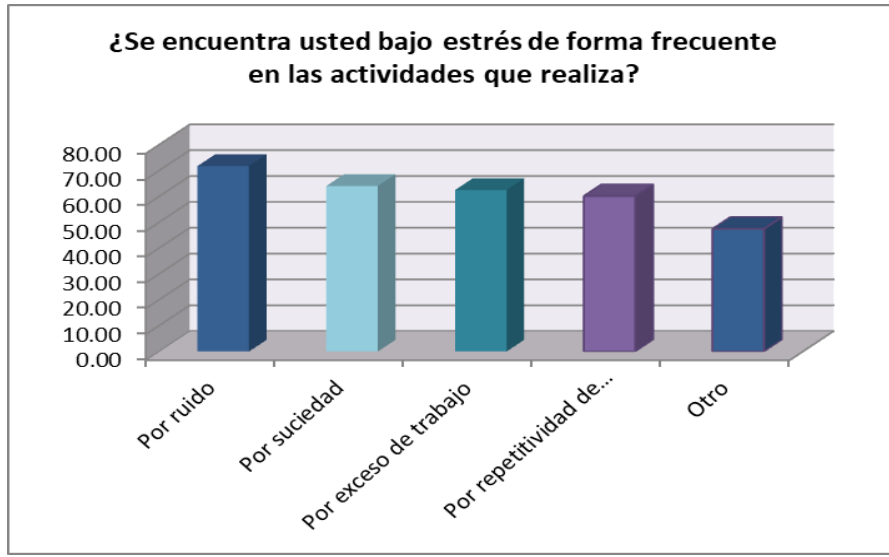
*Gráfica 16. Discriminación
(Fuente: Elaboración propia)*

4.4.17 Estrés

El estrés laboral trae algunas consecuencias para la empresa y a los trabajadores como la rotación de personal y bajo rendimiento de los empleados, al cuestionarlos sobre si se sienten estresados por ruido se obtuvo un 71.77, por suciedad con un 64.06, por exceso de trabajo 62.50, por repetitividad de movimiento un 60.16 y con tan solo el 47.50 por otro motivo (Ver Tabla 20 y Gráfica 17)

¿Se encuentra usted bajo estrés de forma frecuente en las actividades que realiza?	
Por ruido	71.77
Por suciedad	64.06
Por exceso de trabajo	62.50
Por repetitividad de movimiento	60.16
Otro	47.50

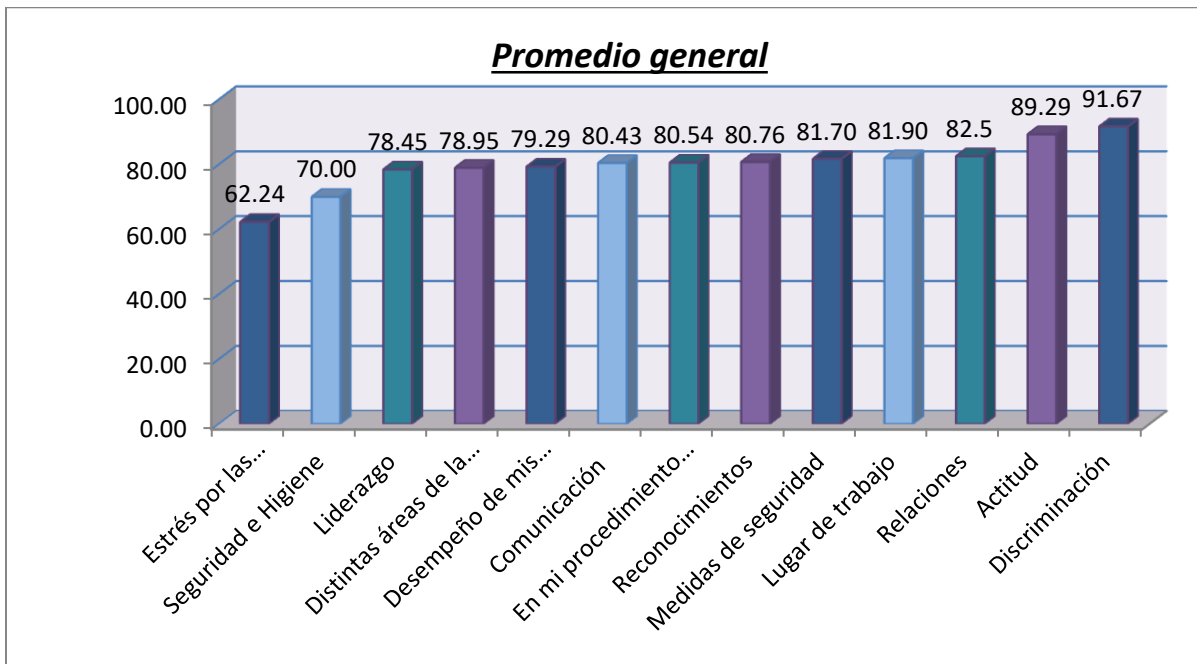
*Tabla 20. Estrés de forma frecuente
(Fuente: Elaboración propia)*



Gráfica 17. Estrés de forma frecuente
(Fuente: Elaboración propia)

4.4.18 Gráfica de promedios

Los promedios se graficaron en un diagrama de Pareto como se muestra en la Grafica 18.



Gráfica 18. Promedios
(Fuente: Elaboración propia)

Para calcular el promedio general se sumaron todos los promedios para después dividirlos entre el total de preguntas, como se muestra en la siguiente fórmula.

$$\frac{62.24+70.00+78.45+78.95+79.29+80.43+80.54+80.76+81.70+81.90+82.5+89.29+91.67}{13} = \underline{\underline{79.82}}$$

La calificación obtenida fue de setenta y nueve punto ochenta y dos, lo que nos muestra que el Ambiente Laboral de la empresa CVNS Industrias S.A DE C.V, tiene una calificación que está en un nivel medio de eficiencia.

Sara Pubas, directora de CL Selection, afirma que "un colaborador que agrega valor (a la empresa) es el que está comprometido al 100% y ese colaborador que no está comprometido con la empresa no te va a agregar valor, va a generar un mal clima (laboral) y no te va a brindar los resultados esperados..."

De acuerdo con Marchesan (2006), "la mejor manera de lograr efectividad en una Organización es intervenir a nivel de comunicación para sostener la acción mientras que se va creando el contexto para el cambio cultural" es por eso que, después de analizar los problemas uno por uno, se detectó que la empresa debe buscar cómo lograr que los trabajadores se sientan a gusto, motivados, cómodos y tomados en cuenta en decisiones importantes mediante un plan de acción para de esta forma se logre crear un buen ambiente laboral.

Analizando las preguntas del cuestionario se pudo detectar que la empresa ha dejado de lado varios puntos importantes como los son; distintas áreas de la organización, aspectos relacionados con el personal, liderazgo y seguridad e higiene, las cuales se obtuvo un promedio debajo de 80 (ver figura 35). Se pudo dar cuenta que, desde ahí radica el problema, el cual hace que la empresa no cuente al 100% con un buen clima laboral.

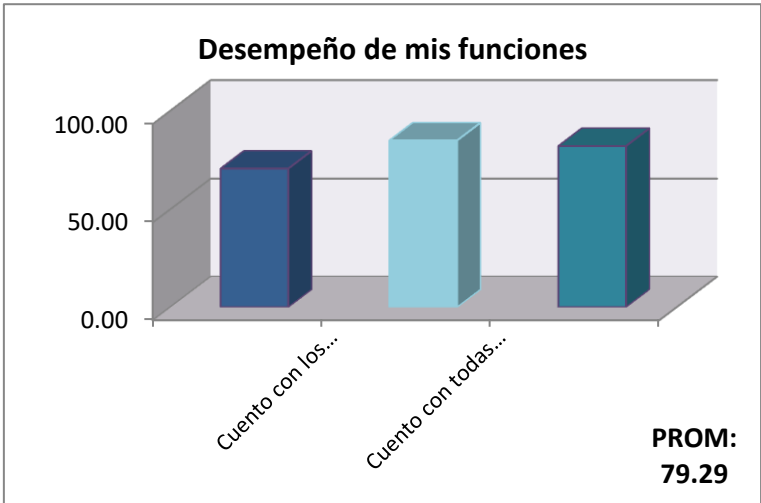
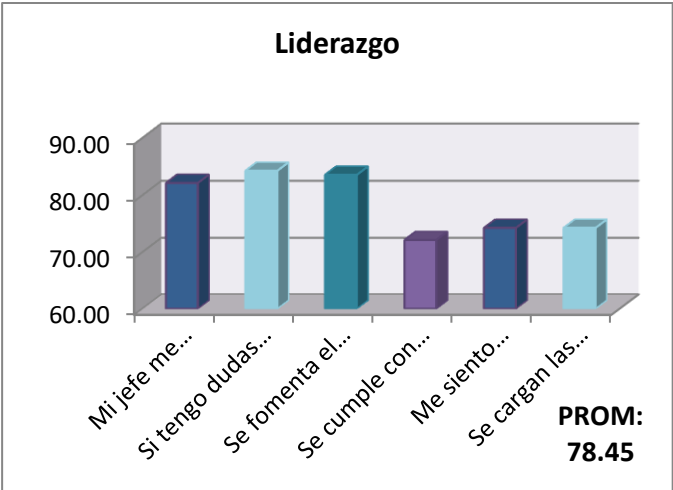
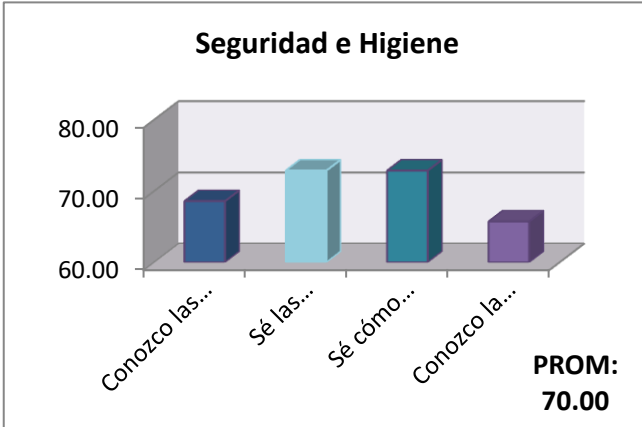
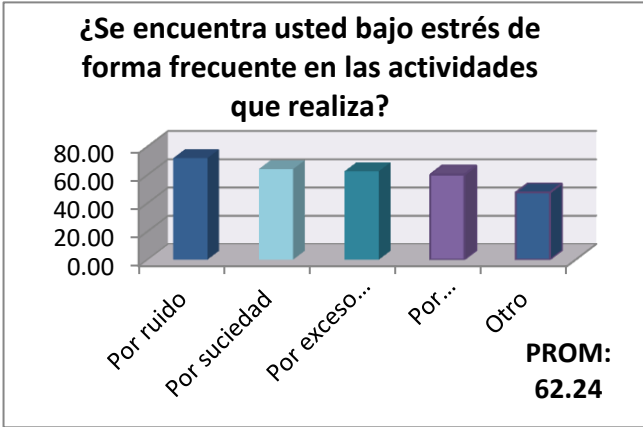
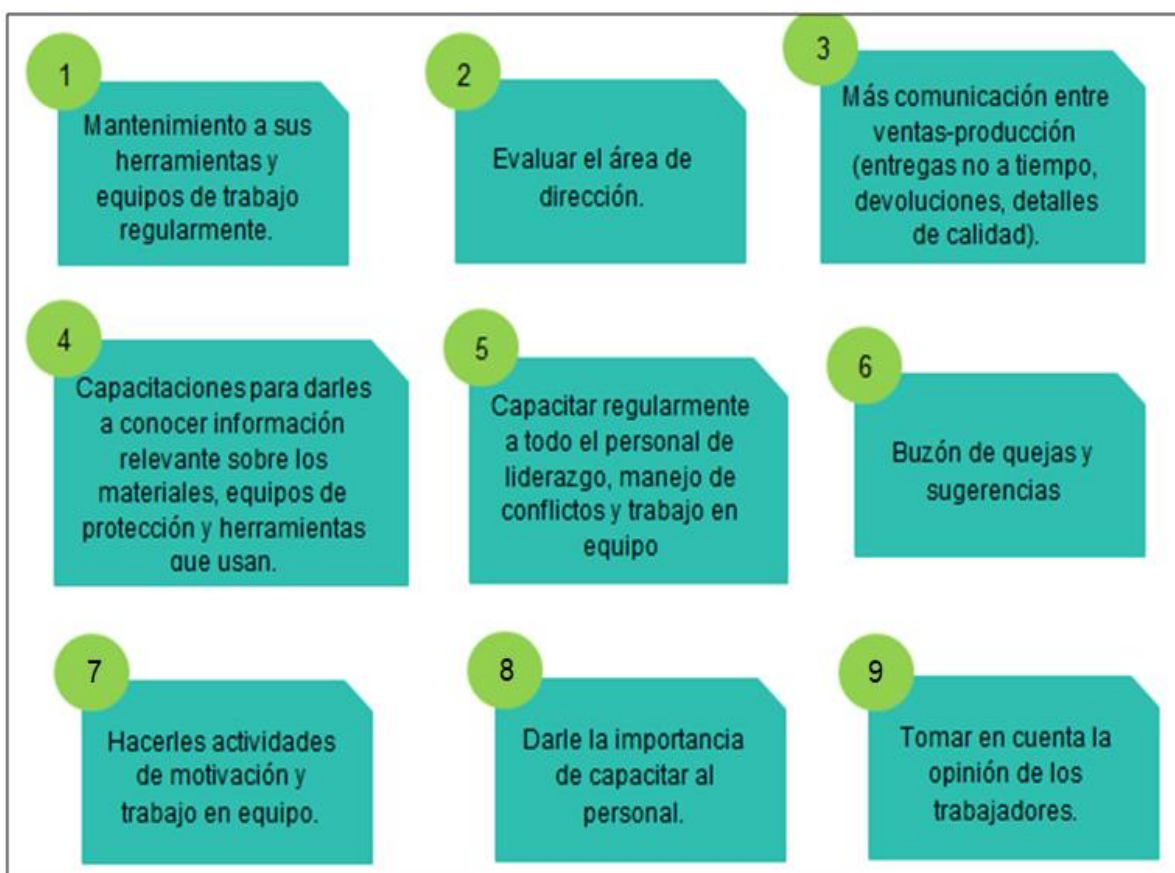


Figura 33. Áreas a evaluar
(Fuente: Elaboración propia)

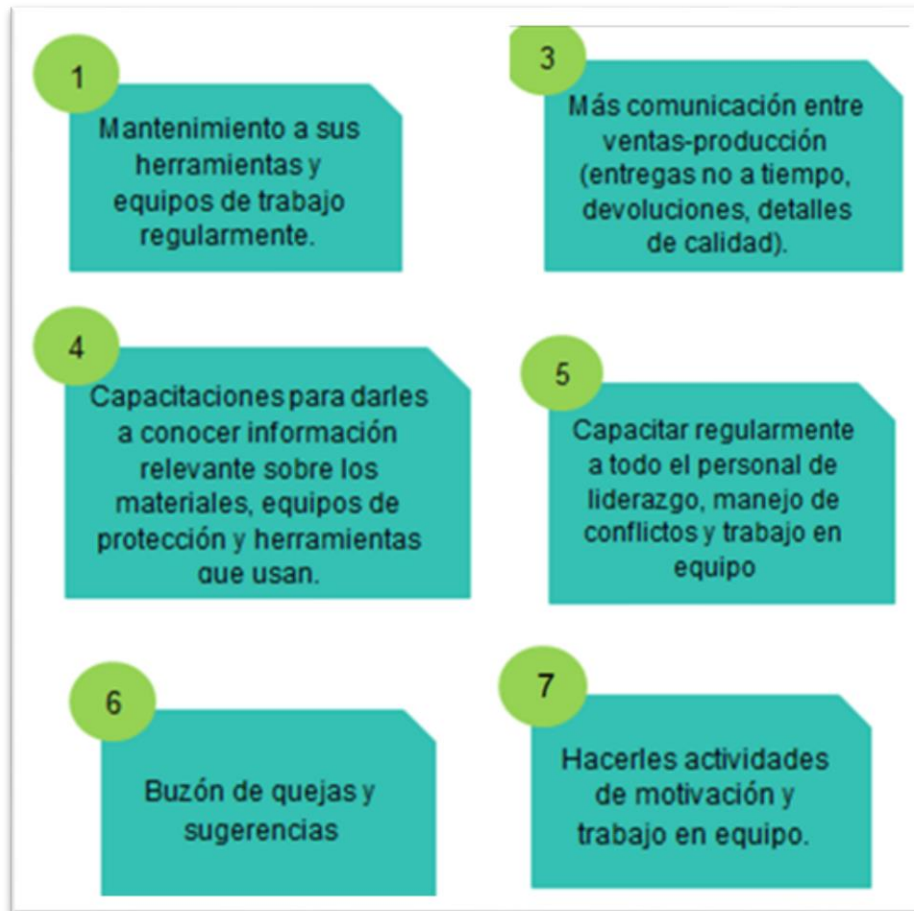
Una vez analizadas, se examinaron las posibles soluciones mediante una lluvia de ideas (ver figura 33) con el fin de hacer las sugerencias necesarias para que la empresa pueda tomarlas en cuenta y de esta forma mejore en diferentes áreas de la organización y así, logre el 100% de satisfacción y comodidad para los trabajadores.



*Figura 34. Lluvia de ideas
(Fuente: Elaboración propia)*

Una vez establecidas las posibles causas en la lluvia de ideas, se pasó a tomar solamente las más importantes para de esa forma se logre hacer el plan de acción más adecuado para CVNS Industrias S.A DE C.V.

Se tomaron únicamente las principales causas mostradas en la figura 34.



*Figura 35. Soluciones importantes
(Fuente: Elaboración propia)*

De las 5 preguntas enfocadas a algunos aspectos y áreas de la empresa, se pudo detectar que existen una serie de causas las cuales hacen que el clima laboral no sea 100% eficiente, es por eso, que una vez terminada la lluvia de ideas ya mencionada, se pudieron proporcionar las siguientes recomendaciones generales para que la empresa pueda mejorar en ciertos aspectos y logre que los trabajadores sientan que el clima en la empresa es favorable y un lugar seguro (ver Tabla 21).

Mediante los resultados se pudieron dar algunas recomendaciones que se pueden aplicar para mejorar en las respectivas áreas.

RECOMENDACIONES
1. Crear un programa de capacitaciones del año 2024.
2. Crear un buzón de quejas y sugerencias para los trabajadores.
3. Programar actividades recreativas para motivar al personal.
4. Capacitar al personal directivo sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo.
5. Darle mantenimiento a las herramientas y equipos de trabajo de los trabajadores.
6. Más comunicación entre áreas (administrativas-productivas).

Tabla 21. Recomendaciones para acciones correctivas

(Fuente: Elaboración propia)

Información detallada de las recomendaciones:

- El programa de capacitaciones serviría para tener un control de las capacitaciones y actividades programadas que se necesitan hacer durante el transcurso del año.
- El contar con un buzón de quejas y sugerencias puede ser algo efectivo, esto debido a que de esta forma ayuda a que los trabajadores se expresen libremente y así se tenga conocimiento de las inconformidades que tienen.
- El programar actividades ayuda a equilibrar la energía positiva y negativa que rodea el clima laboral y por ende se obtienen mejores resultados.
- Las capacitaciones al personal directivo y administrativo son importantes debido a que si tienen el conocimiento de manejar conflictos, saben cómo trabajar en equipo y como liderar, los empleados y/o clientes se sienten satisfechos y en confianza.
- Las herramientas y equipos deben de contar con mantenimiento adecuado para siempre se encuentren en condiciones óptimas para que los empleados puedan trabajar de manera segura y eficiente.
- Al haber más comunicación entre las áreas es un beneficio, porque de esta forma no solo los administrativos saben cuándo hay inconformidades sino también los operarios y eso les ayuda a centrarse en mejorar y esforzarse más.

4.5 Identificación de causas de rotación de personal

Los estudiosos ponderan a la rotación de personal como uno de los factores que provocan problemas de productividad. Se ha concluido que el reemplazo de un empleado consume mucho tiempo y dinero.

Durante la semana 3 y 4 del mes de septiembre, para identificar las causas de rotación de personal se utilizaron dos métodos; un cuestionario el cual se aplicó a algunos de los ex-trabajadores de CVNS Industrias con el fin de saber la razón por la cual se separaron de la misma y, se utilizó también la fórmula para calcular el índice de rotación para saber en qué porcentaje de rotación se encuentra la empresa.

El cuestionario utilizado se encuentra en el apartado de anexo 2. El cual, constó de 10 preguntas enfocadas a la razón por la que se separaron, malos entendidos con su ex-jefe, el lugar en el que trabajaban y las expectativas que tenían al entrar a la empresa.

La fórmula que se utilizó para calcular el índice de rotación de personal de febrero a julio del presente año fue la siguiente:

$$\left(\frac{((\text{Número de personas contratadas} + \text{Número de personas desvinculadas}) / 2)}{((\text{Número de trabajadores al inicio del periodo} + \text{Número de trabajadores al final del periodo}) / 2)} \right) * 100$$

Datos

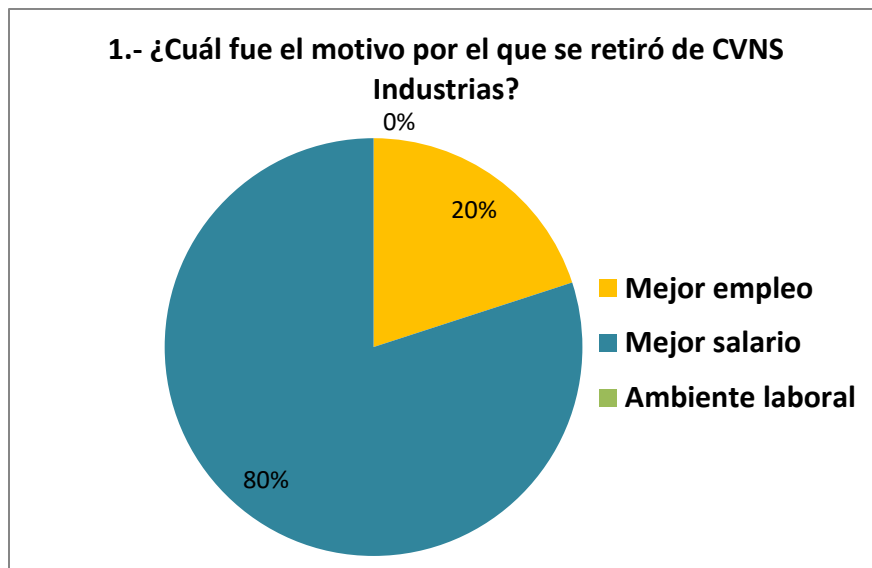
1. Núm. de Personas Contratadas:
2. Núm. de Personas desvinculadas:
3. Núm.de Trabajadores existentes al inicio del periodo: 57
4. Número de Colaboradores al final del periodo: 54

$$\left(\frac{((24 + 18) / 2)}{((57 + 54) / 2)} \right) * 100 = 37.84\%$$

Al aplicar el cuestionario sobre la rotación de personal se obtuvo lo siguiente:

4.5.1 Motivo de renuncia

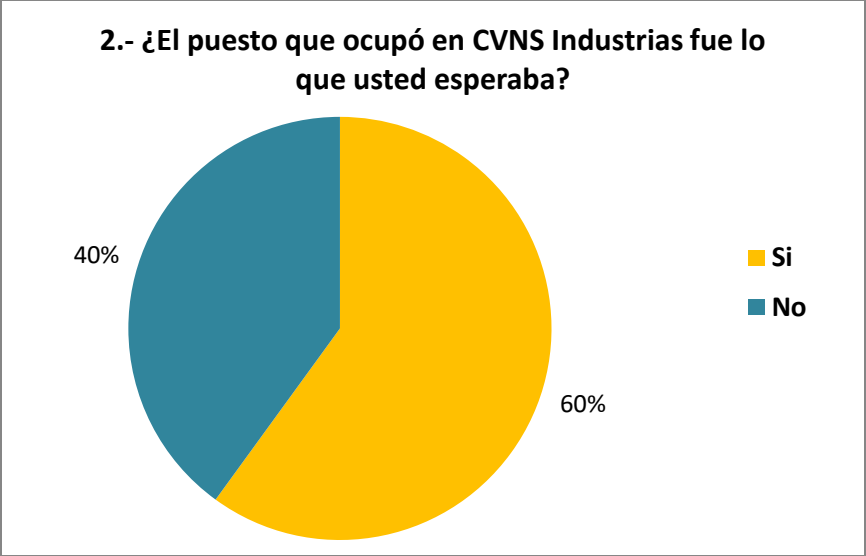
Al cuestionar a los ex trabajadores sobre el motivo por el cual renunciaron a CVNS INDUSTRIAS tal como se muestra en la gráfica 19, el 80% respondió que fue por un mejor empleo, el 20% respondieron que por un mejor salario y 0% por el ambiente laboral.



Gráfica 19. Motivo de renuncia
(Fuente: Elaboración propia)

4.5.2 Puesto desempeñado

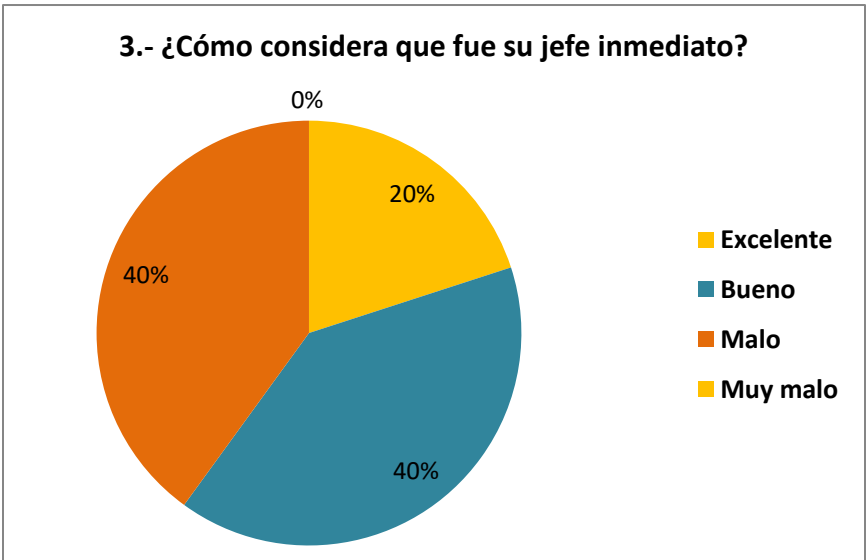
De acuerdo a la gráfica 20 los ex trabajadores de CNS INDUSTRIAS con el 60% respondió que el puesto que ocuparon en la empresa fue lo que esperaban y por la otra parte, con el 40% respondieron que no.



*Gráfica 20. Puesto desempeñado
(Fuente: Elaboración propia)*

4.5.3 Jefe inmediato

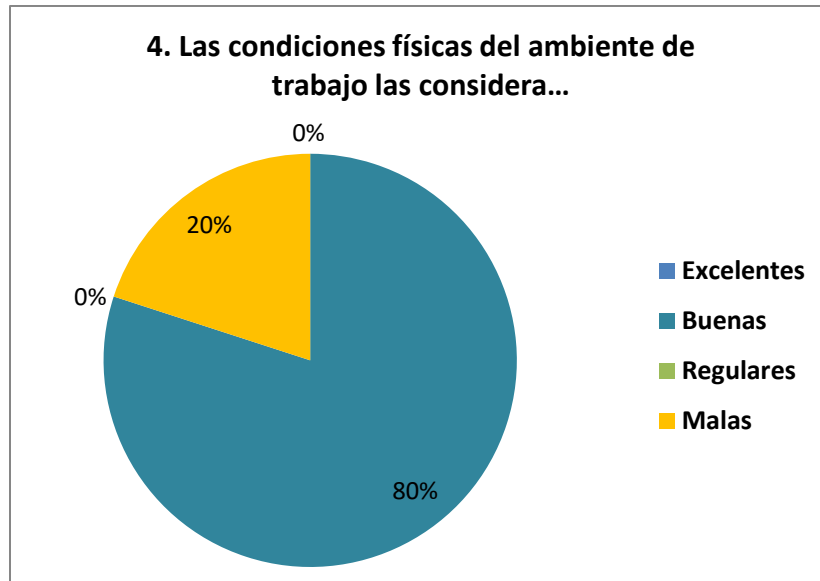
Respecto a la gráfica 21, el 20% de los trabajadores respondió que su jefe inmediato tuvo una actitud excelente, el 40% respondieron que bueno, por otra parte, con el 40% restante opinaron que fue un mal jefe.



*Gráfica 21. Jefe inmediato
(Fuente: Elaboración propia)*

4.5.4 Condiciones del ambiente

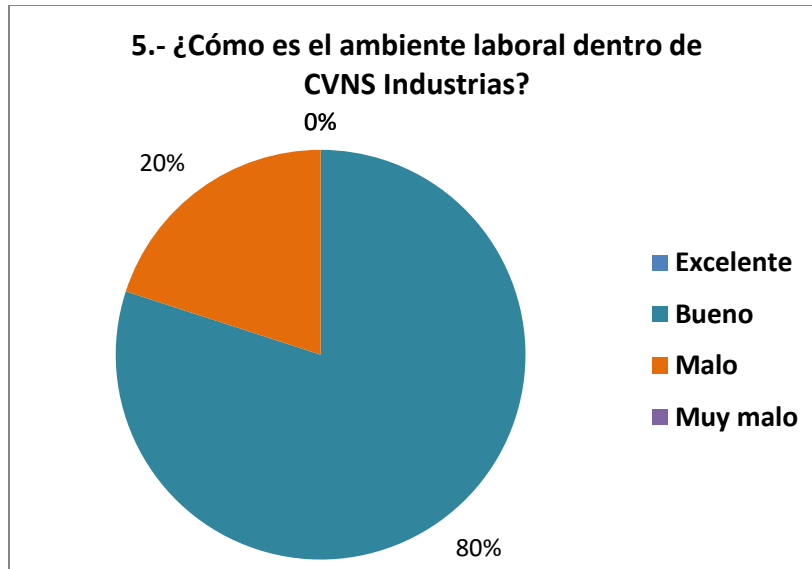
Al cuestionarlos sobre las condiciones del ambiente de trabajo y al graficar los resultados como se muestra en la gráfica 22 con el 0% se obtuvo los que opinan que fueron excelentes y regulares, por otro lado, con el 80% opinaron que fueron buenas y el 20% malas.



Gráfica 22. Condiciones del ambiente
(Fuente: Elaboración propia)

4.5.5 Ambiente laboral

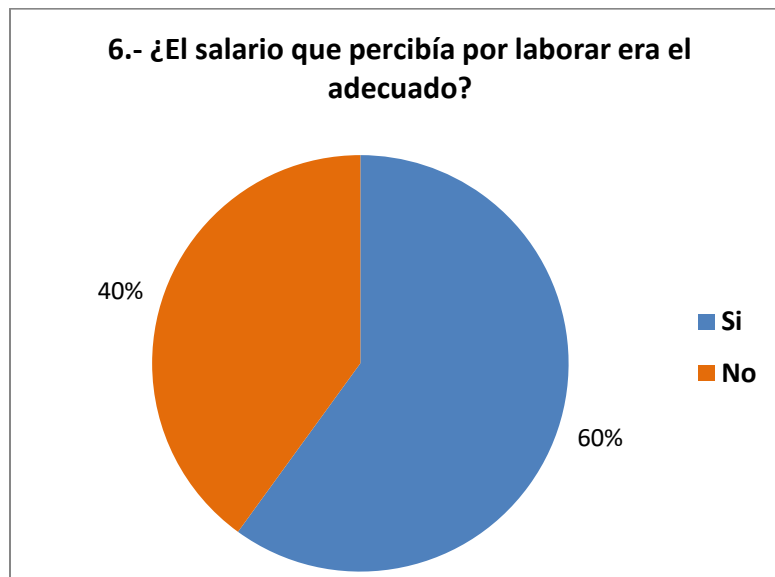
De acuerdo a la gráfica 23 los ex trabajadores de CNS INDUSTRIAS con el 80% respondieron que el ambiente laboral de la empresa es bueno y por la otra parte, con el 20% respondieron que es malo.



*Gráfica 23. Ambiente laboral
(Fuente: Elaboración propia)*

4.5.6 Salario ofrecido

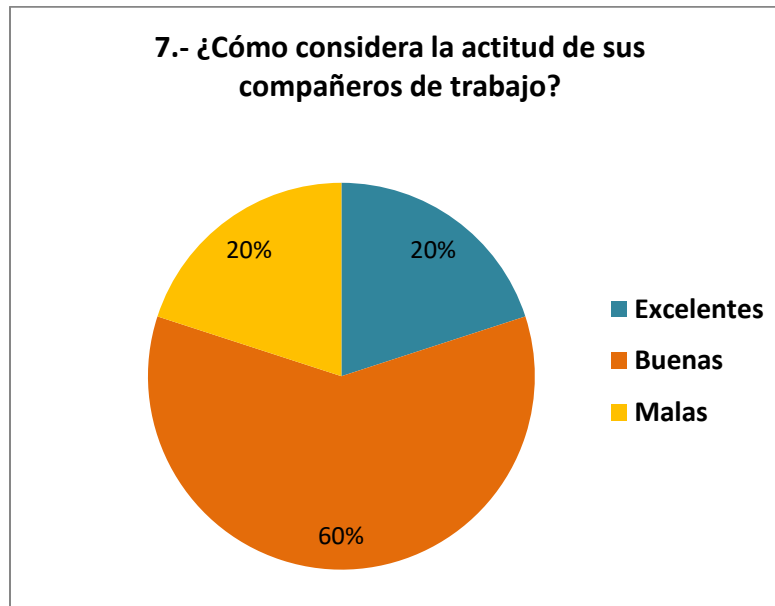
Con el cuestionamiento que si el sueldo que percibían era el adecuado, con un 60% indican que si era el adecuado, mientras que un 40% dijeron que no (Ver gráfica 24).



*Gráfica 24. Salario percibido
(Fuente: Elaboración propia)*

4.5.7 Actitud de sus compañeros

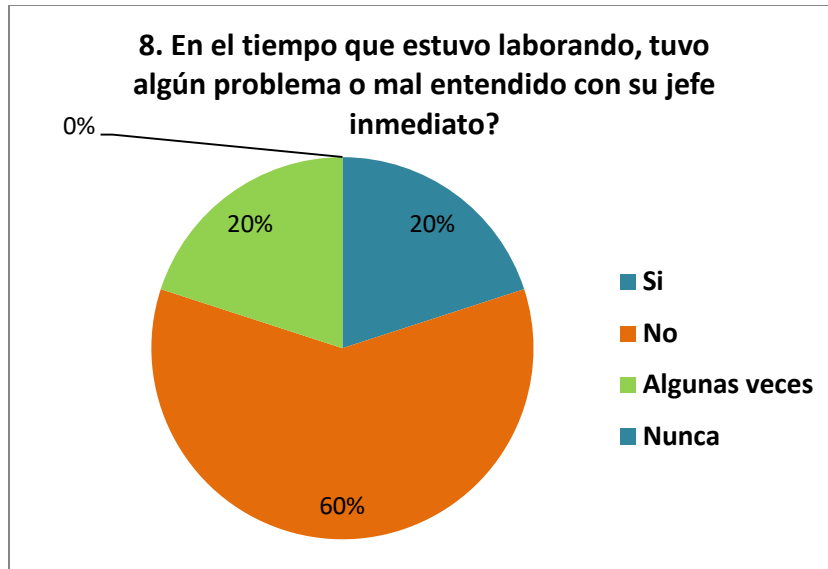
Respecto a la gráfica 25 de como consideran que era la actitud de sus compañeros de trabajo, el 20% menciona que la actitud entre compañeros es excelente, con un 60% buenas y finalmente el 20% opino que son malas.



*Gráfica 25. Actitud de los compañeros
(Fuente: Elaboración propia)*

4.5.8 Problemas con el jefe inmediato

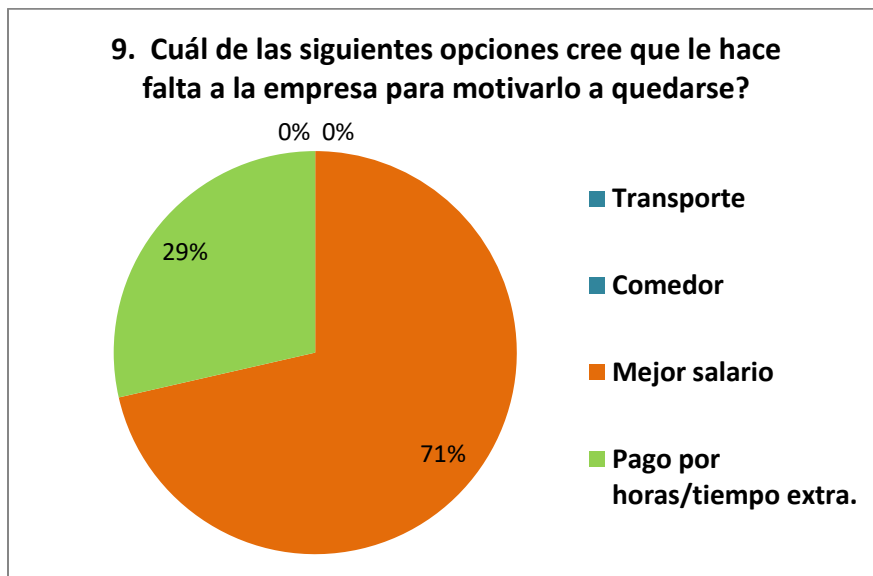
Al graficar los resultados de si tuvieron algún mal entendido con su jefe inmediato, se obtuvo que, el 20% dijo que si, con el 60% los que respondieron que no lo tuvieron y finalmente con el otro 20% respondió que algunas veces (Ver gráfica 26).



Gráfica 26. Problemas con el jefe inmediato
(Fuente: Elaboración propia)

4.5.9 Motivaciones

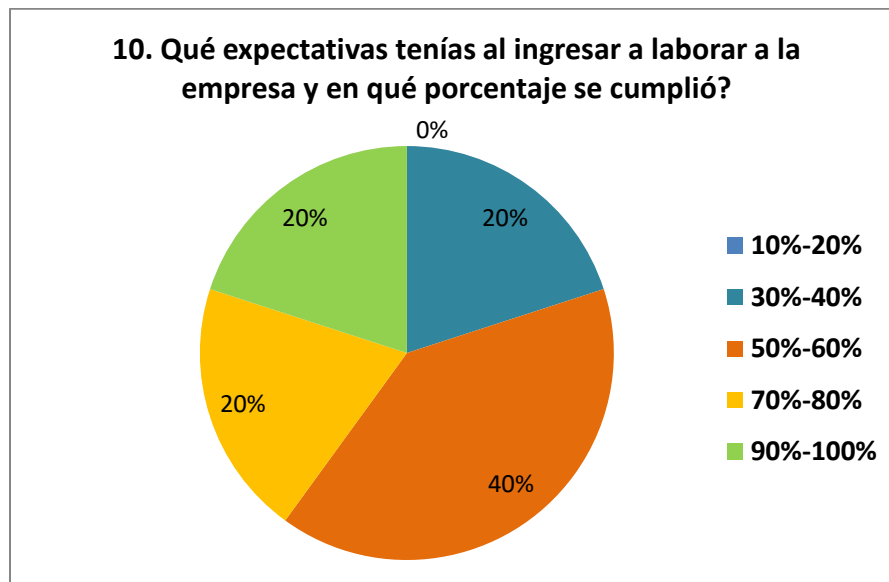
En esta pregunta se permitió elegir 2 opciones, por lo que respecto a la siguiente gráfica 27, se obtuvo que el 71% opina que a la empresa le hace falta mejor salario y con el 29% pago por tiempo extra. Aun que se podría agregar el servicio de transporte para atraer más trabajadores (Ver gráfica 27).



Gráfica 27. Motivaciones
(Fuente: Elaboración propia)

4.5.10 Expectativas

Al cuestionarlos sobre el porcentaje en que se cumplieron sus expectativas al laborar en la empresa, se obtuvo que con el 40% fue de 50-60%, con el 20% eligieron de 20-30%, con el otro 20% fueron de 70-80% y finalmente con el otro 20% de 90-100% (Ver gráfica 28).



Gráfica 28. Expectativas
(Fuente: Elaboración propia)

Una vez recabada la información sobre la rotación de personal tomando se procedió a realizar una comparación del antes y después de los servicios ofrecidos o actividades anteriormente realizadas por la empresa, de las cuales se obtuvo lo siguiente (ver Tabla 22).

ANTES	DESPUÉS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se contaba con una prestación de fondo de ahorro del 8%. 2. Se realizaban actividades motivacionales o en equipo (exatlon, futbol, etc) 3. Se capacitaba regularmente a los trabajadores. 4. Meta de productividad del 85% 5. Se les ofrecía servicio de comedor y se les descontaba un porcentaje pequeño de su salario semanal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el 2023 se redujo el fondo de ahorro al 4%. 2. Durante el año 2023 ya no se planearon ni realizaron actividades de motivación. 3. Ya no se les dio la misma importancia en el presente año para capacitar a los trabajadores. 4. La meta de productividad aumentó a un 90%. 5. Ya no se les ofrece servicio de comedor, cada trabajador debe traer su lonche toda la semana.
Falta del servicio de transporte.	

*Tabla 22. Comparación antes y después
(Fuente: Elaboración propia)*

La comparación realizada anteriormente ayudó a saber los factores o causas que posiblemente sean la razón de la falta de productividad por los empleados y estos decidan renunciar.

Los trabajadores de toda organización deben estar en constante capacitación y motivados, ya que esto genera valor agregado a la misma, al tener personal altamente calificado que la diferencie en el mercado, adicionalmente al capacitar y motivar al personal, éste podrá desenvolverse eficientemente en sus funciones a diario.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

5.1 Plan de acción

Mediante el análisis de resultado, se lograron identificar las causas que hacen del clima laboral en CVNS INDUSTRIAS deficiente y de esa forma, se pudo crear un plan de acción adecuado para la empresa. Se realizó una encuesta de DNC (detección de necesidades de capacitación) para saber qué capacitaciones necesitan los administrativos y de esa forma anexarlo al plan de acción proporcionado (ver anexo 3).

De la encuesta realizada a los administrativos sobre las capacitaciones que creen necesitan, se obtuvo lo siguiente:

- Capacitación básica sobre Capital Humano.
- Contabilidad contpaq a fondo y Excel avanzado.
- Computación.
- Identificación de piezas.
- Curso de inglés.
- Curso de electricidad-mecánica.

De la información que se obtuvo de la rotación de personal se identificaron algunas causas, las cuales una de ellas tiene que ver con el salario. Por lo que, se sugiere **ofrecer un salario competitivo en el mercado**. Esto se puede lograr haciendo una diferencia sobre el salario que ofrecen otras empresas y sobre el que se ofrece en CVNS INDUSTRIAS.

Otra causa encontrada en la rotación, fue la disminución del fondo de ahorro que antes se les ofrecía a los trabajadores, el cual era del 8% y que en el presente año se redujo al 4%. Se pudo observar que los trabajadores están inconformes con ese cambio debido a que, para ellos es un bienestar económico y una forma de ahorrar parte de su salario. **Se recomienda tratar de buscar ofrecerles un fondo de ahorro que beneficie tanto a los empleados como a la empresa ya que de ello dependerá el sentido de pertenencia y disminución de la rotación de empleados.**

Otra causa encontrada fue el aumento de la meta de productividad en este año, antes era del 85% y a inicios de este año se decidió aumentarla al 90%. Esto se vio afectado en la producción porque parte de los trabajadores no logran llegar al 90% y eso hace que se estresen y no logren llegar a esa meta. **Es indispensable tener en cuenta que no todos tienen la misma capacidad y rapidez al hacer las cosas es por eso que, se debe tener en cuenta la forma en la que trabaja cada persona antes de tomar una decisión importante y al mismo tiempo pedir opiniones y/o sugerencias a los demás miembros de la empresa acerca de lo que se desea hacer.**

Por último, una de las opciones que le traería beneficio a la empresa es **ofrecerles servicio de transporte**, esto debido a que, cuando los empleados ven interés en su bienestar, la productividad y los beneficios son directos, pues hay más motivación que se traduce en productividad para ellos.

Algunas de las ventajas que se obtendrían al incluir el transporte son:

- Desaparece el estrés ocasionado por atascos de tráfico, al igual que para la empresa.
- Disminuye el riesgo de sufrir accidentes de tráfico en el camino hacia el trabajo.
- Construye relaciones fuera del trabajo.
- Aumentaría el reconocimiento de la empresa y se atraerían a más personas.

Así mismo, se recomienda también que, los directivos y administrativos se evalúen y autoevalúen para que, se logre mantener un conocimiento sobre en lo que se ha estado fallando y traten de buscar la forma de mejorar y poder brindarles confianza, seguridad y motivación a sus empleados.

El plan de acción que se propone a continuación, puede ser ejecutado de forma directa o indirecta (a través de terceros), sin embargo, es importante aclarar que tanto el área de capital humano y la dirección debe tener claridad sobre lo que se pretende con el plan de acción y tener certeza sobre cuál va a ser su efecto, realizando un control y seguimiento en la ejecución, y retroalimentando continuamente al equipo y así poder incidir positivamente en los resultados.

SITUACIÓN	MOTIVO	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INSTRUCTOR/ RESP. EJEC. LA ACCIÓN	SEGUIMIENTO												
						PERIODO DEL SEGUIMIENTO	MES											
							E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C
Más comunicación entre áreas.	No existe comunicación entre áreas productivas-administrativas.	El personal de producción esté informado sobre las inconformidades o satisfacciones del cliente acerca del producto que se le entregó.	Administrativos y producción		Interno	Mensual	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Reacciones de los materiales que usan.	No conocen las reacciones que tienen los químicos con los que trabajan.	Lograr que los empleados conozcan las reacciones los materiales que usan.	Personal de producción	Un año	Interno	Semestral		S					S					
Consecuencias de no usar correctamente los equipos de seguridad y/o herramientas.	Falta de conocimiento sobre no usar correctamente sus equipos de seguridad y/o herramientas.	Hacer que el personal sepa cómo usar correctamente sus equipos de seguridad y herramientas para que no haya accidentes.	Personal de producción	Un año	Interno	Semestral		S					S					
Equipo de protección.	No se conoce la vida útil y como se hace la limpieza del equipo de protección.	Lograr que el 100% de los trabajadores sepan cuál es la vida útil y como hacer la limpieza de su equipo de protección.	Personal de producción	Un año	Interno	Semestral		S					S					
Personal directivo y	No se toma la importancia de	Que el personal directivo esté	Personal administrativo	Un año	Externo	Semestral			S					S				

administrativo.	capacitar personal al directivo.	capacitado sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo.	vo y directivo																
Actividades de motivación.	Motivar a los trabajadores mediante actividades recreativas.	Lograr que los trabajadores estén motivados y se reduzca el estrés por trabajo.	Todo el personal	Un año	Interno	Semestral				S								S	
Buzón de quejas y sugerencias.	No se cuenta con un buzón de quejas y sugerencias para todo el personal.	Que los directivos sepan las inconformidades de sus colaboradores y tomen acciones para corregirlas.	Todo el personal	Un año	Capital humano	Mensual	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Mantenimiento a las herramientas de trabajo.	No siempre se tienen las herramientas en las condiciones correctas para su utilización.	Analizar el plan de mantenimiento correctivo.	Área de mantenimiento.	Un año	Interno	Semestral	S							S					
Capacitaciones adicionales en base a cuestionario DNC																			
Capacitación básica sobre Capital Humano.	No cuenta con el total conocimiento sobre lo relacionado a Capital Humano.	Conocer todo lo relacionado a nóminas, impuestos, reclutamiento y selección en el área de Capital Humano.	Capital Humano.	Un año	Externo	Mensual	S												
Contabilidad contra a fondo y Excel avanzado.	Falta de conocimiento sobre Excel y contabilidad avanzada, comunicación efectiva.	Conocimiento de contabilidad avanzada y actualización sobre las normas o leyes que van cambiando.	Auxiliar contable.	Un año	Externo	Mensual	S												

Computación.	Falta de conocimiento para manejar el Excel Básico y Contpaq.	Adquirir el conocimiento necesario para manejar hojas de cálculo y Contpaq.	Auxiliar de almacén.	Un año	Externo	Mensual	S											
Identificación de piezas	No se identifican las piezas con facilidad	Adquirir la facilidad de identificar las piezas para de ese modo, sea más fácil al momento de establecer conversación con el cliente sobre el producto o pieza que desea comprar.	Auxiliar de ventas	Un año	Interno	Semestral	S						S					
Curso de inglés.	No se tiene el conocimiento necesario para dominar el idioma.	Dominar el idioma inglés para comunicarse con personas que hablen el idioma y sea más fácil entablar una conversación.	Ventas	Un año	Externo	Semestral	S	S	S	S	S	S						
Electricidad-mecánica	No se tiene el conocimiento necesario sobre energía alterna.	Tener el conocimiento necesario sobre instalación de energías alternas y mecánica.	Mantenimiento	Un año	Externo	Mensual	S	S	S									

Tabla 23. Plan de acción

(Fuente: Elaboración propia)

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El clima laboral es importante dentro de las organizaciones esto debido a que, de ello depende que los miembros se sientan satisfechos y motivados.

Es por eso que, es de gran importancia que la empresa se interese en sus colaboradores para que de esta forma se sientan motivados, sus ganas de trabajar sean notables y sean tratados como alguien importante de la organización. Por lo tanto, contar con un ambiente laboral sano es indispensable para que se logre este objetivo y así mismo se logre reducir el índice de rotación del personal.

El desarrollo del proyecto permitió identificar algunas variables, las cuales fueron arrojadas por la encuesta del clima laboral en CVNS INDUSTRIAS, que influyen y desmejoran el ambiente laboral y por consiguiente el grado de satisfacción y la percepción que tienen los colaboradores de la empresa, y por lo cual se ve afectada en la rotación del personal.

Se pudo observar que, como ya se mencionó en el capítulo anterior, la empresa ha fallado en distintas áreas de la organización, liderazgo y seguridad e higiene, por lo cual se recomienda que se tome en cuenta las propuestas debidas dentro del plan de acción anteriormente presentado.

Por último, debido a que la rotación del personal también se ha visto afectada, los trabajadores no se sienten motivados y conformes en su trabajo por lo que los lleva a renunciar. Se sugiere tomar en cuenta las recomendaciones mencionadas en el capítulo anterior sobre la rotación de personal para que más personas se interesen en trabajar en CVNS INDUSTRIAS. Es importante que la empresa considere ofrecer el servicio de transporte y un salario favorable a sus colaboradores para que de esa forma no consideren buscar otro empleo.

***CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS
DESARROLLADAS***

COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS

1. Integridad: Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
2. Escucha: Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.
3. Adaptabilidad: Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
4. Análisis del entorno: técnica estratégica utilizada para identificar todos los factores internos y externos que podrían afectar al éxito de una empresa.
5. Apliqué métodos cuantitativos y cualitativos en el análisis e interpretación de datos.
6. Implementé planes y programas de seguridad e higiene para el fortalecimiento del entorno laboral.
7. Apliqué métodos, técnicas y herramientas para la solución de problemas en la gestión empresarial con una visión estratégica.
8. Tomé conocimiento sobre las actividades que desarrolla una persona de capital humano.
9. Interpreté información para detectar las oportunidades de mejora para la empresa.
10. trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN

Autónoma, U., Estado, D., & México, D. E. (s/f). UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO. Uaemex.mx. Recuperado el 17 de octubre de 2023, de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68757/TESIS%20TERMINADA%20MONICA%20CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.

Capacitación y desarrollo del personal. (s/f). *Buenas Tareas*. Recuperado el 6 de octubre de 2023, de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Capacitaci%C3%B3n-y-Desarrollo-Del-Personal/81630106.html>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/Interamericana editores.

Chiavenato, I. 2002. *Administración en los nuevos tiempos 2a .Ed. Edit. McGraw- Hill. México, D.F*

FLIPPO, EDWIN B., *Principios de administración de personal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 236.

Gan, Federico y Berbel, Gaspar. *Manual de Recursos Humanos, Primera Edición*. Editorial UOC. Barcelona (2007).

García, A. (2017). *Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, Municipio de Tejupilco, estado de México. (Tesis de pregrado)*. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/68757>

González, L. (2016). *Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría. (Tesis de Maestría)*. Universidad EAFIT, Colombia. Recuperado de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11492/LauraMarcela_Gonzalez_Vergara_2016.pdf?sequence=2.

Ivancevich, John M., RobertKonopaske y Michael T. Matteson. *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. Ed. Mc Graw Hill. México 2005. 700 pp.

ISSN: 2588-090X. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

Labormx, P. (2018, febrero 8). *La Importancia del Índice de Rotación de Personal*. Labormx.com; Labor Mexicana. <https://labormx.com/la-importancia-del-indice-de-rotacion-de-personal/>

Narvaez, M. (2018, noviembre 16). *Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

Ortega, C. (2018, abril 16). *Satisfacción en el trabajo: Qué es y cómo impulsarla*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/satisfaccion-en-el-trabajo/>

Rivera-Garcia, L. M. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*.

Salanova Soria, M. (2008). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos*. *Revista De Trabajo Y Seguridad Social*. CEF, (303), 179–214. <https://doi.org/10.51302/rtss.2008.5581>

(S/f). *Indeed.com*. Recuperado el 7 de septiembre de 2023, de <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/beneficios-rotacion-personal>

(S/f). Vinculando.org. Recuperado el 6 de octubre de 2023, de https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal&format=pdf

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>

Villanueva Silvia, G., García Oliver, M. F., & Hernández Cruz, L. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>

CAPÍTULO 9: ANEXOS

ANEXO 1

Fecha: 2023

Área: _____

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en CVNS INDUSTRIAS S.A. DE C.V.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en **TU** experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS** manteniendo la información **confidencial**.

Instrucciones: Marca de alguna forma la casilla de la respuesta que elijas

1.- ¿Qué significa para ti trabajar en CVNS INDUSTRIAS SA DE CV?



- Compromiso profesional
 Oportunidad de desarrollo
 Fuente de ingreso
 Aprendizaje

2.- ¿Qué satisfacciones te ha proporcionado tu trabajo?



- Desarrollo profesional
 Calidad de vida
 Conocimiento Técnico y/o aprendizaje

3.- En mi procedimiento de trabajo me siento:	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
Capacitado constantemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los pasos que se siguen son necesarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que se le da seguimiento a las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que los resultados son buenos y con calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4.- Lugar de trabajo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
Los espacios de la compañía son seguros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi espacio de trabajo es cómodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi lugar de trabajo puede mejorar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo puede mejorar mi área de trabajo?

5- Distintas áreas de la organización	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los materiales que me brindan son los adecuados para realizar mi proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se le da un correcto mantenimiento a mis herramientas y equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tienen claros los criterios de calidad dentro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy conforme con la limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me aclaran mis dudas en cuestión a mis pagos o diversas dudas de nomina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo conocimiento de los principales clientes de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué áreas pueden ser mejoradas para hacer de la organización un mejor lugar de trabajo?

6.- Medidas de seguridad	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
Son seguras las entradas a las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es clara la señalización para casos de emergencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es segura mi área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo conocimiento de que hacer al momento de una emergencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se realizan simulacros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé cómo se usa un extintor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con mi equipo de protección personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.- Seguridad e Higiene	Si	No	N/A
Conozco las reacciones que tienen los materiales que uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé las consecuencias de no usar correctamente mis herramientas o equipo de seguridad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé cómo hacer la limpieza de mi equipo de protección.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco la vida útil de tu equipo de protección.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.- Comunicación	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
Existe información clara entre compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe directo planifica cuidadosamente antes de tomar acción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se me informa de mis responsabilidades como trabajador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aporto al proceso en mi área de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En las reuniones se me mantiene informado acerca de los avances, o algún dato que me ayude a mejorar mi labor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.- Desempeño de mis funciones	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
Se me capacita constantemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con los materiales para realizar mi proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con todas las herramientas para realizar mi proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.- Reconocimientos	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
Considera que en su área los trabajadores son reconocidos por su desempeño con equidad y justicia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre que se realiza un buen trabajo recibe el	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

reconocimiento de su jefe				
Su trabajo le hace sentir realizado(a) y orgulloso(a) de ser parte de esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente responsable de lograr buenos resultados en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.- Relaciones	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
¿He encontrado amigos en esta empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis compañeros se llevan bien entre si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.-Liderazgo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
Mi jefe me indica de manera clara lo que tengo que hacer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si tengo dudas me las resuelven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se fomenta el trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se cumple con las metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento escuchado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se cargan las actividades hacia una sola persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.- Actitud	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	N/A
Cumplo mis metas diarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuyo al logro de los objetivos de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto a mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplo con mi horario de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.- Mi área de trabajo podría mejorar si....

15.-Di que es lo que más te gusta de tu área de trabajo o de CVNS INDUSTRIAS S.A DE C.V

16.- Considero que en mi área hay discriminación, (raza, sexo, religión, ideología):

Sí No ¿Cuáles? _____

17.- ¿Hay algo más que deberíamos haber incluido en esta encuesta?

18.- Me encuentro bajo estrés de forma frecuente	Alto	Medio	Bajo	N/A
Por ruido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por suciedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por exceso de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por repetitividad de movimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 2

Cuestionario para ex – trabajadores.

INSTRUCCIONES: Conteste cada una de las siguientes preguntas con sinceridad.

1.- ¿Cuál fue el motivo por el que se retiró de CVNS Industrias?

A) Mejor empleo. B) Mejor Salario. C) Ambiente laboral.

D) Otra (especifique) _____

2.- ¿El puesto que ocupó en CVNS Industrias fue lo que usted esperaba?

A) Si. B) No.

3.- ¿Cómo considera que fue su jefe inmediato?

A) Excelente. B) Bueno. C) Malo. D) Muy malo.

4.- Las condiciones físicas del ambiente de trabajo las considera...

A) Excelentes. B) Buenas. C) Regulares D) Malas.

5.- ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de CVNS Industrias?

A) Excelente. B) Bueno. C) Malo. D) Muy malo.

6.- ¿El salario que percibía por laborar era el adecuado?

A) Si. B) No.

7.- ¿Cómo considera la actitud de sus compañeros de trabajo?

A) Excelentes. B) Buenas. C) Malas.

8. En el tiempo que estuvo laborando, tuvo algún problema o mal entendido con su jefe inmediato?

A. Si () B. No () C. Algunas veces () D. Nunca ()

9.Cuál de las siguientes opciones cree que le hace falta a la empresa para motivarlo a quedarse? (Puede elegir de 1 a 2 opciones)

A. Transporte B. Comedor. C. Mejor salario. D. Pago por tiempo extra.

10. Qué expectativas tenías al ingresar a laborar a la empresa y en qué porcentaje se cumplió?

10%-20% () 30%-40% () 50%-60% () 70%-80% () 90%-100% ()

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

ANEXO 3

Encuesta DNC

NOMBRE:

Puesto: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Contesta las siguientes preguntas

1.- ¿Qué tipo de capacitación necesitas en tu área, para mejorar tu desempeño?

2.- ¿Cuáles son las actividades que se te hacen más difíciles?

¿Por qué?

3.- ¿Consideras que un curso de capacitación te ayudaría en tus actividades? SI NO

Si tu respuesta es SI, ¿Cuáles son los temas que te gustaría que incluyera el curso?

Si tu respuesta es NO, ¿Por qué?

4.- ¿Qué objetivos o metas laborales tienes?

5.- ¿Qué has hecho para que se cumplan?
