

“PLAN DE DESARROLLO Y MEJORA CONTINUA PARA LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO DEL CEDIS ALSEA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:
ING. SUSANA PATRICIA MARTÍNEZ RANGEL

DIRECTORA DE TESIS DE POSGRADO:
MTRA. ERIKA EMILIA CANTERA

Cuautitlán Izcalli, Estado de México 2022

ÍNDICE

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Objetivos	6
1.1.2 Objetivos Específicos.....	6
1.2 justificación	7
1.3 Planteamiento del problema	9
1.4 Hipótesis.....	10
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	11
2.1 MARCO TEÓRICO	11
2.1.1. Capital Humano	15
2.1.2 Problemas más comunes dentro de la empresa Asea son:	16
2.1.2.1 Ausentismo.....	16
2.1.2.1.1 Tipos de ausentismo.....	16
2.1.2.1.2 Causas del Ausentismo.....	16
2.1.2.1.3 ¿Cómo calcular el Ausentismo laboral?	17
2.1.2.2 Rotación de Personal	17
2.1.2.2.1 Cómo calcular el Índice de Rotación Personal.....	18
2.1.2.3 Falta de comunicación.....	19
2.1.2.4 Falta de capacitación.....	20
2.1.2.5 Falta de motivación	20
2.1.2.6 Falta de compromiso	21
2.1.2.7 Cero desarrollo personal y profesional	22
2.1.2.8 Clima Organizacional.....	23
2.1.3 El reclutamiento de Personal.....	23
2.1.4 Selección de personal.....	24
2.1.5 Integración de personal	24
2.1.6 Retención de personal.....	25
2.1.7 Plan de desarrollo.....	26
2.1.8 Evaluación del Capital humano.....	27
2.2 MARCO PRÁCTICO.....	30
2.2.1 Tamaño de la muestra Asea.....	33
2.2.2 Encuesta Laboral.....	34
2.2.3 Variables de la Medición	52
2.2.3.1 Matriz de las Variables de la Empresa Cedis Asea S.A	53
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	60
3.1 Método de Análisis	61
3.2 Metodología según Idalberto Chiavenato	64

CAPITULO 4. DESARROLLO APLICACIÓN, DISEÑO ETC., DEACUERDO A ALA INVESTIGACIÓN	66
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y/O RESULTADOS	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	101



CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar y elaborar un plan de desarrollo y mejora continua para la retención del Capital humano para la empresa Alsea.

En la realización de este proyecto se tendrá que observar, analizar y comprender los conceptos actuales que llevan a cabo en la empresa para administrar sus recursos humanos; por otro lado para identificar el nivel de satisfacción laboral dentro de la organización se realizaran 2 cuestionarios, uno al inicio de este proyecto para saber cómo se encuentra el personal en la organización y uno al final después de que ya se hayan realizado las estrategias para saber que tan eficiente fueron las estrategias en la organización. Para identificar el nivel de rotación de personal se investigaron las entradas y salidas del capital humano de la empresa e incorporándolas en la fórmula para tener una estimación exacta.

Por lo tanto se propone a la empresa un plan de desarrollo y mejora continua para la retención del capital humano, la cual tendrá como objetivo administrar de mejor manera al capital humano mejorando la satisfacción laboral y minimizando las causas de la rotación laboral.

Es evidente que el crecimiento y buen desarrollo de esta organización está relacionado con los resultados de los empleados, por lo que cualquier acción que se realice debe estar dirigida a potenciar al capital humano de la empresa, que imprescindiblemente va a beneficiar su función final: generar resultados económicos.

Para lograr dicho objetivo es necesario invertir en la capacitación, reconocer y aprovechar sus habilidades, así como potenciar el trabajo para hacerlo más eficiente, sin embargo, el departamento de Recursos Humanos también tiene que dedicarse a la parte humana del trabajador, su satisfacción y posibles áreas de mejora, ya que es evidente mencionar que mientras más preparado y satisfecho en su entorno laboral este el capital humano en la empresa, es razonable pensar que más satisfecho estará el cliente final y como consecuencia, esto se verá reflejado en el rendimiento económico y financiero de la empresa.

1.1 Objetivos

Diseñar y elaborar un plan de desarrollo y mejora continua para la retención del Capital Humano.

1.1.2 Objetivos Específico

- Evaluar las competencias y desempeño del capital mediante encuestas para nuestro capital dentro de la empresa.
- Conocer las fortalezas y área de oportunidad del capital humano.
- Capacitar al talento humano mediante cursos para que se sientan en un mejor ambiente de trabajo.
- Guiar al equipo en el proceso de desarrollo individual y organizacional.
- Proponer estrategias para que el capital se fidelizan con los objetivos de nuestra empresa.
- Revisar periódicamente y retroalimentación oportuna del capital humano.

1.2 justificación

El proyecto tiene la finalidad de que en la empresa Alsea, se reduzca el porcentaje de rotación de capital a un 80% de efectividad con los empleados, debido a que el compromiso es sumamente importante ya que en la actualidad se cuenta con un 30% de rotación de capital. Algunos de los beneficios que conlleva a retener y motivar al capital humano son: acelerar la adaptación y rendimiento de los colaboradores, reducen la brecha entre las habilidades actuales y las requeridas para el puesto, incrementa la competitividad, motivar a los trabajadores, reconocer sus logros, brindarles autonomía, aplicar planes de compensaciones e incentivos, bonos por productividad y reconocimiento. La difusión de los éxitos siempre se transforma en contagio de emociones positivas en la empresa y por supuesto, reduce la rotación de personal.

En la actualidad en la empresa Alsea, se tiene un crecimiento constante en apertura de puntos de venta, debiendo satisfacer las necesidades de esas tiendas desde un mismo centro de origen (cedis) el alto nivel competitivo de empresas que brindan prestaciones, salarios y bonos a los trabajadores hace que deban buscar tener un bajo nivel de rotación y conservar al mejor talento humano para poder garantizar el abasto a las aperturas y contribuir de manera activa al constante crecimiento de la organización.

El implementar un plan de desarrollo es un beneficio para que disminuya el porcentaje de rotación de personal en el cedis Alsea, y se lograra retener y contar con el mejor talento, que estén convencidos de que el Capital Humano es el corazón del negocio, son los colaboradores quienes cautivan a los Clientes con su servicio y dan vida a las Marcas.

La estrategia que se implementa está enfocada en retener el Capital Humano y por lo tanto, se necesita garantizar que se cuente con líderes comprometidos, que cuiden a su gente, a su Cliente y a su negocio, para asegurar el crecimiento personal, que se valore y se reconozca el trabajo del Capital humano.

En Alsea, se quiere fortalecer la estrategia de Recursos Humanos para contar con los mejores colaboradores de la industria, a través de programas y proyectos que favorecen su desarrollo. Que estén convencidos de que de esta

forma, impactaran positivamente los indicadores del índice de rotación de personal.

Al medir un buen Índice de rotación de personal se deslindaría de las implicaciones de costos de nuevo personal que sería de capacitación, reclutamiento y eficacia, así como elementos sobre motivación, el sentido de presencia y el compromiso de la empresa con sus colaboradores y viceversa.

La empresa Alsea está convencida del crecimiento de la compañía, el posicionamiento de sus marcas y el acercamiento con los clientes sólo es posible gracias a la pasión y el compromiso de los colaboradores que conforman la familia Alsea, para esto el contar y retener al capital humano en la empresa es una clave muy importante para seguir creciendo de la mano.

Se sabe que el desempeño laboral está soportado por el bienestar personal, familiar y una buena calidad de vida. Para lograr que un propósito sea realmente importante para todos los integrantes de una organización, se debe partir de la cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores, principios, normas, procedimientos y conductas, es decir: establecer las condiciones adecuadas para que las personas sientan los objetivos estratégicos de la empresa como si fueran los suyos propios.

1.3 Planteamiento del problema

En la empresa Alsea no existe un plan de desarrollo estructurado para el capital humano, y se observa que el problema viene, cuando la rotación es excesiva, este es uno de los retos para el área de Recursos Humanos.

En México el índice de rotación es del 16.75% el más alto de Latinoamérica. La razón para muchos es simple, el desarrollo económico en comparación de ciertos países es superior (Meza, 2019)

El índice de rotación en Alsea, es del 30%, y las causas más comunes que cuéntala empresa con el Capital Humano son:

- Ausentismo: 30% se ausenta, por problemas personales, enfermedad, problemas de transporte, etc.,
- Compromiso: mala comunicación, sobrecarga de trabajo, falta de confianza en los líderes, ambiente pesado, remuneración injusta,
- Desempeño: baja productividad laboral, mala comunicación, falta de confianza, crecimiento personal, personal no valorado
- Capacitación: bajos resultados, consumen tiempo y dinero
- Motivación: des conformidad, mala productividad, bajos resultados, perdida de la empresa, mala actitud.
- Emergencia: Incluso se puede faltar al trabajo debido a emergencias familiares o personales. Algunas empresas asignan un número de «días personales» que pueden ser usados en estos casos.

Tomando en cuenta las causas mencionadas, se destaca que el Capital Humano es la herramienta importante dentro de nuestra Organización, todos quieren un mejor lugar para trabajar, una compañía segura, con igualdad de oportunidades, donde prevalezca la seguridad y donde mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento.

¿Cómo se puede retener el capital humano?

1.4 Hipótesis

Existen dos variables de las cuales se mencionan y de ellas se parte la relación que hay dentro del problema que se tiene en la empresa.

Variable dependiente: Retención de capital humano

Variable Independiente: Plan de desarrollo

Con estas variables mencionadas, se hacen las suposiciones o propuestas de solución para determinar si el resultado favorece o se rechaza.

- Si existe un plan de desarrollo en el cual se pretende emplear (cursos, programas de reconocimiento, capacitaciones) para el capital humano, entonces se obtendrá un mayor compromiso, fidelidad del trabajador y un mejor desempeño.
- Una vez que se tenga un esquema de bonos de productividad, se sabrá del personal que este comprometido y motivado con llegar a su meta y al objetivo planeado.
- Buscar el máximo rendimiento del colaborador para entonces equilibrarlo con una buena calidad de vida.
- Si se maneja los Diálogos de Uno a Uno, Interacción Grupal para el Capital Humano entonces se podrá incrementar un compromiso por parte del empleado y que se sienta parte de la empresa
- Si se Aplica una Acta Administrativa al Capital Humano por cualquier motivo negativo ante la empresa entonces tendremos una herramienta, una alerta del empleado y no tendremos la responsabilidad de la baja de la empresa por el mal desempeño.
- Si se maneja la cultura Organizacional dentro de la empresa con el, Entonces el Capital Humano se encontrarán condicionados al primer enfoque cultural, el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales.

La no utilización plena de capacidades de gestión para atraer y retener talento incrementa los costos laborales de las empresas, aumenta la rotación de personal, a la vez que disminuye la productividad y deteriora la calidad de su output y en definitiva el de su imagen de su producto, servicio y marca.



CAPÍTULO 2.

MARCO

TEÓRICO Y

ESTADO DEL

ARTE

2.1 MARCO TEÓRICO

Actualmente existen muchos estudios ante la retención del capital humano, y ante esta situación se hace referencia a algunos estudios que destacan las estrategias y que les resultaron excelentes beneficios con el Capital Humano.

González (2009) Destaco dos fases importantes de las cuales las describen como:

- 1.- “existencia de las estrategias de retención” y
- 2.-Plantear la conveniencia de integrar elementos de categorización deductivos e inductivos.

Su finalidad es que la eficacia pasará por el diálogo entre la organización y el Capital Humano; relación que requiere necesariamente de un acercamiento, abierto al diálogo y a la mirada comprensiva y relacional del ser humano.

En este apartado se abordan aspectos teóricos y contextuales que permiten comprender las estrategias, el capital humano, satisfacción laboral y la rotación y retención del capital humano.

En este estudio se desarrollaron prácticas innovadoras, para ello, se alinean los propósitos tanto del colaborador como el de la organización. Ubicando estratégicamente al talento humano en el puesto de acuerdo a sus competencias, involucrando activamente a su personal en la cadena socio productiva y personalmente, generando valor agregado, garantizando la optimización sistémica de los recursos: humanos, físicos y económicos. Todo esto impacta la fidelización de sus clientes, capacidad relacional con sus redes corporativas, y atracción de nuevos talentos que buscan la gestión de conocimiento. (Ramírez et al., 2019)

El objetivo de este estudio fue examinar la validez y confiabilidad de los factores de retención del talento, la escala diseñada y utilizada presenta adecuados niveles de confiabilidad y sus cuatro dimensiones (ambiente social, núcleo personal, eficiencia productiva y pertenencia. Este instrumento puede servir para tomar una decisión al momento de aceptar una oferta laboral lo puedan utilizar, así mismo puedan desarrollar diferentes estrategias que sean atractivas y agreguen valor en las propuestas formales para la retención del talento (Meneses, 2019).

Realizaron nuevos indicadores de desempeño incluyendo las relaciones con sus trabajadores, clientes, comunidades y en general su impacto en la sociedad, evolucionando de empresas comerciales a empresas sociales. También implemento, la organización digital, un nuevo modelo de operación, donde se maneja nuevos esquemas de comunicación y rendición de cuentas, un esquema diferente de gobierno y unas habilidades de liderazgo particulares que faciliten la transición de la organización (Meier y Cassar, 2018)

Implementaron una estrategia importante en la atracción y retención de personal es el “Employer Branding” la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos, (Debes ser transparente y real, El talento siempre primero, tus empleados son la voz de tu empresa, las redes sociales son tu mayor aliado, involucra a toda la empresa), esta estrategia permite que la organización sea más flexible y satisface las preferencias de la generación, , ellos mismos hacen referencia que esta estrategia es muy efectiva debido a que alinea los valores de la organización, sistemas, políticas y comportamientos de los directivos con el fin atraer, motivar y retener al actual y potencial empleado. (Madero y Anzóla, 2002)

Se Diseñó las estrategias como el Employer Branding, estrategias de atracción y retención de personal deben orientarse a la conquista y mantenimiento de personas positivas. Para alcanzar este propósito, las organizaciones en su gestión estratégica de talento humano, deben tener en cuenta un modelo integral de procesos de gestión humana, que les permita la atracción y retención de los mejores talentos. Se pudo identificar que los principales factores que inciden en la decisión del empleado a abandonar su cargo, están en el clima organizacional, la relación con los supervisores, los horarios extenuantes, la relación vida-trabajo y la falta de reconocimiento laboral. Lo que deja entrever, que la mayoría de los factores de rotación de profesionales, están relacionadas con el ambiente laboral y el salario emocional. Por lo tanto, es indispensable que a la hora de diseñar políticas de atracción y retención, las organizaciones tengan en cuenta estos aspectos para mejorar las condiciones

laborales. De igual forma se corroboró que el salario sigue siendo un factor importante a la hora de atraer o retener talento humano. (González, 2009)

En conclusión se observa que en los análisis planteados se destacó las diferentes estrategias para la retención y atracción al capital humano, estas estrategias fueron un resultado favorable para que el Capital Humano permaneciera dentro de la empresa.

Se muestran la serie de factores relevantes relacionados con los procesos de recursos humanos que es necesario tenerlos en cuenta para atraer personal a la organización. También se observó que los participantes en la investigación cuya característica principal es pertenecer a la llamada “generación Y” tienen ciertas preferencias laborales que es necesario destacar, como son:

- 1) las prestaciones y beneficios atractivos,
- 2) las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa,
- 3) el balance entre actividades personales y profesionales,
- 4) el desarrollo de las habilidades de la persona al realizar su trabajo y
- 5) el trato de los jefes y el trabajar en equipo.

Así mismo se concluye que las organizaciones hoy en día deben diseñar estrategias con la finalidad de cumplir con una serie de aspectos para que sean atractivas a las nuevas generaciones que están en busca de colocarse en las distintas posiciones existentes en la organización, con esto es necesario mencionar que las empresas deben ir adaptándose a las necesidades y preferencias laborales de las nuevas generaciones.

En la época en que se vive, es necesario proponer y desarrollar prácticas, procedimientos, procesos y esquemas de gestión empresarial que sean cada vez más eficaces, claros, novedosos y aplicables, con la finalidad de lograr que sean atractivos para los buscadores de trabajo, especialmente para los egresados de las universidades para ajustarse a las preferencias que tienen las personas involucradas en la búsqueda de trabajo.

2.1.1. Capital Humano

Para poder hacer un plan de desarrollo y mejora para la retención del capital humano se necesita entender a profundidad que cada ser humano es un conjunto de emociones, sentimientos, capacidades únicas y diferentes, y para poder satisfacerlas se deben comprender las necesidades que cada uno de los trabajadores tiene, así como conocer cuáles son sus ambiciones y sueños.

Dentro de una empresa el capital humano es lo más importante que se tiene en una organización, pero no basta solamente poseerlo se debe desarrollar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos, brindar los servicios más óptimos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores. El desarrollo y retención del talento son fundamentales para las empresas, la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y el de sus competidores.

El Capital humano es el valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. (Boisier, 2002)

El Capital Humano tiene como principal objetivo atraer individuos que muestren señales de que se convertirán en empleados valiosos, productivos y satisfechos. De lo contrario si no se obtienen empleados con buenas capacidades, tanto la empresa con el Capital Humano se verá afectada.

La verdadera importancia del capital humano reside en conocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de aquellas tareas imprescindibles para conseguir el éxito de una empresa. Después de todo, a mayor capacidad del equipo humano, las tareas que se realicen en el seno empresarial serán más eficientes y se podrán cumplir los objetivos propuestos.

2.1.2 Problemas más comunes dentro de la empresa Alsea son:

2.1.2.1 Ausentismo

Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia.

El ausentismo o absentismo laboral se refiere a un patrón habitual o repetitivo de ausencias al puesto de trabajo por parte de un empleado.

2.1.2.1.1 Tipos de ausentismo

1. Justificado: es cuando el empleado avisa a la empresa que no asistirá al trabajo y da las razones.
2. Injustificado: el empleado simplemente no se presenta y no hay un aviso previo.
3. Presencial: suele ser difícil de detectar. Es donde el empleado no realiza las actividades para las que fue contratado, sino otras que pueden estar relacionadas con el trabajo de sus compañeros o son totalmente ajenas a la empresa.
4. Emocional: la silla está ocupada, pero la persona no está presente. Aquí podemos hablar de un colaborador desmotivado que padece síndrome de desgaste profesional o estrés, o que está viviendo situaciones de su vida personal que lo abruman y alteran su atención.

2.1.2.1.2 Causas del Ausentismo

El ausentismo laboral es un fenómeno multicausalidad que representa la inasistencia de un trabajador de la organización.

Las causas por parte de la empresa son:

- Falta de motivación.
- Ambiente de trabajo poco adecuado.
- Estrés generalizado.
- Jornadas demasiado largas.
- Pocas expectativas de crecimiento.

- Poca o nula gestión de conflictos.

Las causas de tipo individual son:

- Situaciones desfavorables para la persona o su entorno familiar.
- Combinación de trabajo y estudios.
- Falta de organización y priorización del entretenimiento y el ocio.
- Problemas psicosociales como la depresión, la ansiedad o los episodios de pánico no desencadenados por el trabajo.

Estas son algunas de las causas más reconocidas de la organización.

2.1.2.1.3 ¿Cómo calcular el Ausentismo laboral?

El índice de ausentismo laboral (IAL) es el que te permite saber si las ausencias de tus empleados están dentro o fuera de lo normal. Por supuesto, cuanto más bajo sea el porcentaje, mejor.

La fórmula del IAL es:

Figura 1.
Formula de Índice de Ausentismo Laboral

$$\text{índice de ausentismo laboral} = \frac{\text{Total de días de ausencia}}{\text{Total de días trabajados} \times 100}$$

Nota: Esta fórmula indica cómo obtener el índice de Ausentismo Laboral en una organización, además indica el nivel de ausencias del personal en un lapso de un tiempo determinado. Fuente propia, tomada por el Autor:

Las causas y las consecuencias de las ausencias se estudian a fondo por medio de investigaciones que muestran que la capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores internos y externos a éste, afectan el ausentismo.

2.1.2.2 Rotación de Personal

Es una herramienta que te permite definir cuántas personas entran y salen de tu empresa en un periodo determinado, a fin de diagnosticar el clima que se vive dentro de la organización. Es una de las métricas más importantes para el

capital humano dentro de una organización. Te permite medir y comparar la cantidad de colaboradores que se tiene año tras año.

Todos los gerentes deberían tener en cuenta el índice de rotación de personal para el establecimiento del ambiente laboral e incluso para fomentar políticas de calidad dentro de su gestión.

Existen dos tipos de separación:

1. Separación por iniciativa del empleado (renuncia), Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador.
2. Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.

Para reducir el impacto de esos cambios organizacionales, el remedio es recortar las horas extra, congelar las admisiones, reducir la jornada laboral, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional por medio de un entrenamiento continuo e intensivo.

La rotación laboral no es una sentencia inevitable, sino una realidad que podemos reducir al máximo.

2.1.2.2.1 Cómo calcular el Índice de Rotación Personal

El índice de Rotación Personal (IRP) está determinado por el número de trabajadores que se integran y salen de una organización sin considerar los que lo hacen de forma inevitable como los jubilados o fallecidos, sobre el total de número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo.

En la figura 2. Se representa la fórmula para calcular el Índice de Rotación Personal (IRP), para los empleados de la empresa.

Figura 2.
Índice de Rotación Personal

$\text{IRP} = \frac{A - D}{F1 + F2} * 100$
--

Dónde:

A: Número de contratadas durante el periodo considerado (Año).

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo sin considerar jubilaciones y/o defunciones.

F1: Número de trabajadores existentes al inicio del periodo considerado.

F2: Número de trabajadores a final del año.

Nota: En esta figura 2 se presenta la fórmula para calcular el índice de rotación personal y sirve para medir el porcentaje de altas y bajas de personal que hay en la empresa. Fuente: Propia, tomada por el Autor:

El índice ideal es aquel en el cual la empresa es capaz de retener al personal de buena calidad sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir dentro de un programa factible o económico. Por tanto, la empresa debe realizar una gestión eficiente de los recursos humanos para que el índice de rotación del personal sea razonable y acorde a la estrategia empresarial.

Según expertos, lo recomendable es que haya entre un 5 y un 15 % de rotación durante periodos fijos. Si llega a más de 15 %, es alto. Si va de 0 a 5 % es bajo, y puede significar que la empresa no se ha expandido y que hay estancamiento en la organización.

Ahora que ya se dieron a conocer los problemas que la organización tiende a sufrir, sigue la búsqueda de estrategias para buscar que las organizaciones lleguen al éxito, lo cual conlleva a que las organizaciones fomenten la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo se realizan planes de desarrollo para retener al capital humano con el que cuenta la empresa y poder incentivar para que se sientan más reconocidos con la empresa y siempre buscar una buena calidad de vida personal y profesional.

2.1.2.3 Falta de comunicación

Tener empleados mal informados sobre lo que está pasando internamente en la empresa representa un peligro considerable para la consecución de la estrategia de una organización y el futuro o los objetivos que se desean alcanzar.

La comunicación es importante en cualquier ámbito, sin ella no transmitimos nada, la comunicación es un factor decisivo para una mejor comprensión de las ideas y con ello mejorar el rendimiento y productividad. Por eso, tener un plan de comunicación interna en una empresa es importantísimo.

La comunicación se establece como un recurso fundamental para mejorar las condiciones de trabajo de todas las áreas de una empresa.

2.1.2.4 Falta de capacitación

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de que asegure a los empleados que estén bien capacitados y competentes para crear una gran diferencia en la productividad, confiabilidad y seguridad de los empleados. La comunicación va de la mano con la capacitación que el trabajador puede tener, y la describimos como:

La capacitación: Es el aprender cómo hacer el trabajo (know how) (Hacer + Saber). Es un medio que desarrolla las competencias de las personas, para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

2.1.2.5 Falta de motivación

Es importante entender que tu equipo no es un grupo de robots, son personas con sentimientos, sueños y preocupaciones. Cuando sienten que no son valorados en la organización y no son reconocidos por sus jefes; pierden el interés en cumplir sus funciones. El cansancio de largas jornadas y la sobrecarga de trabajo son otros factores que conllevan al trabajador a preocuparse un poco más por su bienestar que por cualquier otra cosa.

Motivación: Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador" (Sexton, 1977)

Teoría de Motivación de Herzberg

Herzberg, (1968) Este autor considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los factores higiénicos, que no producen

motivación propiamente dicha pero cuya carencia genera insatisfacción, y los factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo.

Factores de higiene:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Factores de motivación:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad

Esta teoría nos ayuda a hacer hincapié en los factores motivacionales para realizar tácticas y estrategias para mejorar la satisfacción de los funcionarios y tener cuidado con los factores higiénicos para que no se cree insatisfacción laboral.

2.1.2.6 Falta de compromiso

Algunos Autores definen el compromiso en relación a las metas.

Robbins (2009) por su parte sostiene que: Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. La falta de compromiso de los empleados es muchas veces una reacción ante la falta de confianza y empoderamiento. Esto

genera que los empleados no logren comprometerse con los objetivos de las empresas.

Según Meyer y Allen (1991) el compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

Compromiso afectivo, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

1. Compromiso de continuación, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo
2. Compromiso normativo, o deber moral, o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.)

2.1.2.7 Cero desarrollo personal y profesional

Cummings (2007) señala que es la forma en que la empresa permita a sus colaboradores alcanzar sus objetivos como profesionales. El colaborador necesita materializar sus necesidades y metas profesionales, así que una empresa con un plan estratégico enfocado direccionalmente hacia la empresa y su equipo de trabajo tendrá garantizado un buen clima laboral, ya que definirá cual es el rumbo y la evolución de sus colaboradores.

- Desarrollo del personal, referido a identificar motivaciones y deseos que impulsan a desempeñar un trabajo con entusiasmo (Hacer + Saber + Querer)
- Desarrollo organizacional: Enseñar a pensar acorde a la organización como los valores, metas, comportamiento y proyecciones (Hacer + Saber + Querer + Proyectar)
- Cultura organizacional.

Se sabe que las empresas dependen en absoluto de la capacidad y el talento de sus empleados, que son claves para que la compañía logre el éxito, y por eso los departamentos de recursos humanos ponen mucha atención en la selección, gestión y optimización del Capital Humano.

2.1.2.8 Clima Organizacional

Chiavenato (2009) lo define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la empresa y que influye en su comportamiento. Es positivo cuando se proporciona satisfacción en las necesidades de los colaboradores y la elevación moral de los miembros, es negativo cuando no se logran satisfacer dichas necesidades. Toda organización es un ente que proporciona estímulos a sus colaboradores que determinan en gran medida su desempeño. Por este motivo si existiese un ambiente agradable para poder desempeñar las tareas, él colaborador responderá de forma natural a lo que se le solicita.

Robbins (2013) indica que el clima organizacional es la percepción que los colaboradores experimentan de acuerdo al ambiente laboral, esto es un indicador clave en toda empresa para comprender si el colaborador está a gusto o no en su lugar de trabajo y de qué forma influye en su desempeño.

De forma imperativa se tiene que correlacionar el clima organizacional con la motivación de los miembros de una empresa. Ya que si se induce la motivación hacia los colaboradores, el clima organizacional incrementara e influirá en aspectos de satisfacción, interés, ánimo y cohesión entre los participantes. Caso contrario si la motivación no existe, los procesos se frustran y los elaboradores tienden a no cumplir con sus metas, se pierde el interés y surge la apatía, depresión e insatisfacción. En situaciones extremas surgen discrepancias a nivel institucional que provocan la organización de los trabajadores que incitan paros o huelgas.

Posteriormente se hace el segundo paso que es el reclutamiento de personal

2.1.3 El reclutamiento de Personal

Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

Hay dos tipos de Reclutamiento que se utilizan en diferentes organizaciones:

- El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.
- El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos y, por tanto fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias.

Posteriormente después del reclutamiento sigue la selección de personal.

2.1.4 Selección de personal

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Es importante que tanto el reclutamiento como la selección de personal cuente con un capital humano totalmente comprometido y capacitado, para que se cumplan con los objetivos señalados por la empresa porque al no estarlo, surgen problemas que pueden afectar a la empresa.

2.1.5 Integración de personal

Una vez seleccionado el personal, es necesario integrarlo adecuadamente en la organización, lo que conlleva que se establezca un compromiso mutuo, consistente en que el personal sienta que forma parte de un todo en el que se sienta involucrado y comprometido, atendido, protegido y beneficiado; lo que será fundamental en su motivación.

Se divide en tres etapas principales:

1. Incorporación: Se realizara al momento de la contratación de personal, se experimentara en la forma de que si conviene que exista un periodo de prueba en el que ambos puedan rescindir dicho contrato si no se cumplen las expectativas.

2. Adaptación: Se propicia un clima de trabajo agradable, así como una adaptación física y ambiental del puesto, sobre todo en caso de discapacidad, bajo criterios ergonómicos para que el colaborador este en una buena calidad laboral y trabaje satisfechamente.
3. Integración: Este proceso que lleva a un vinculo con la organización, a una identificación con los objetivos corporativos, basada en una actividad profesional estable, con posibilidades de carrera profesional que satisfagan sus aspiraciones personales de los colaboradores.

2.1.6 Retención de personal

Existen diversas estrategias para retener empleados y lograr una ventaja competitiva. Hoy en día no basta con motivar a tu personal dándoles diversos beneficios, sino también hay que ofrecerles un trabajo significativo.

La retención de personal: Son las políticas, estrategias y tácticas que se utiliza para que las personas que trabajan con la empresa puedan quedarse por muchos años y en esta parte entra algo muy importante que es la motivación explicada a continuación.

Algunos de los factores que determinan la retención son:

- Horarios de trabajo: Se valora los horarios de trabajo flexible. Los más comunes son: semana de trabajo reducida, horario flexible.
- Beneficios económicos: El retiro a destiempo y la rotación de personal oneroso(disminuyen utilidades)
- Oportunidades de ascenso: Todo ser humano tiene innatos deseos y anhelos de superación
- Motivación: Cada empleado debe sentirse reconocido y apreciado, reconocer su rendimiento y reforzar el comportamiento positivo en todo el personal. Es importante también estar atentos al bajo rendimiento de un empleado o cuando esté estresado.
- Desarrollo personal: El trabajador crece y se perfecciona. Vacantes y opciones de ascenso se ocupan por personal de misma organización.
- Remuneraciones y compensaciones: Mayores ingresos mejoran la calidad de vida personal y familiar del trabajador.
- Percepciones ocultas organizacionales: Son los valores más enraizados de la organización. Hacen el grado más elevado de la cultura.

- Hacer visibles los éxitos: La gente necesita saber que lo que hacen tiene un impacto en el panorama general.
- El personal es más eficiente y leal cuando en su trabajo conocen sus necesidades y le ayudan a satisfacerlas.

Estos son algunos de los factores más importantes que la empresa tiene que considerar para considerar y saber medir una buena retención de los empleados en la empresa.

2.1.7 Plan de desarrollo

Para entender y potenciar el ciclo de vida del empleado, lo más conveniente es desarrollar una estrategia para el desarrollo y mejora continua del capital humano y así de esta manera se podrá adquirir su máximo potencial en la organización y retener al capital humano más valioso.

La importancia de realizar un plan de desarrollo es una de las actividades más importantes para impulsar al capital humano tanto en la productividad como llegar a los buenos resultados. Al final, todas las actividades que genera Recursos Humanos están enfocadas a lograr que los colaboradores desarrollen al máximo sus competencias (habilidades, actitudes y aptitudes) para así alcanzar el éxito de la empresa.

Una vez que se tenga un buen sistema de reclutamiento y se tenga un buen ambiente laboral, lo que queda es asegurar que los colaboradores tengan un plan de desarrollo que les permita ser productivos, y no sólo por las horas laboradas, sino para que en realidad desarrollen su potencial personal y profesionalmente.

En el Plan de Desarrollo se describen todas las iniciativas de lo que la empresa está dispuesta a ofrecerle a su capital humano como:

- Delegación de autoridad y responsabilidad
- Capacitación y desarrollo
- Plan de carrera
- El balance ente actividades personales y profesionales.
- El desarrollo de las habilidades de la persona al realizar su trabajo y el trato de los jefes y el trabajar en equipo.
- Cursos y capacitaciones.
- Las compensaciones y beneficios atractivos (apoyos e incentivos).

- Desarrollar planes de formación, apoyos e incentivos.
- Comunicación con cada uno de tus colaboradores
- Reconocimiento sus logro.
- La difusión de los éxitos siempre se transforma en contagio de emociones positivas en la empresa.
- La retención del capital
- Una cultura organizacional democrática y participativa, la cultura organizacional o cultura corporativa

Cada empresa cuenta con un modelo propio para la atracción de sus talentos, los emplean y consiguen llegar a sus objetivos y obtener buenos resultados.

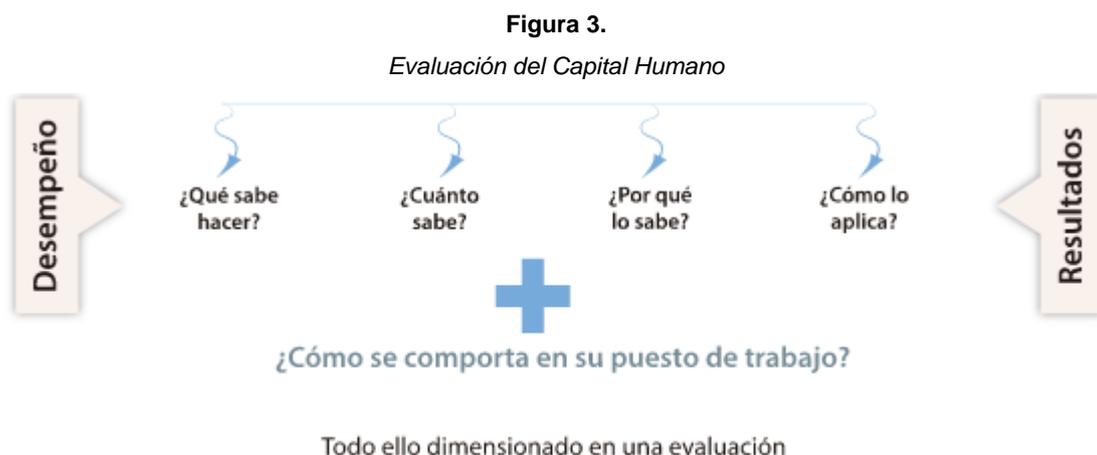
2.1.8 Evaluación del Capital humano

Su finalidad es determinar de forma objetiva el valor que tiene cada empleado para la organización en todo momento, ya que no muestran iguales comportamientos ni obtienen los mismos resultados. Debe ser por tanto un proceso continuo y sistemático que valore la aportación individual a la consecución de los fines organizacionales.

El proceso pasa por 3 etapas:

1. Identificación: Se pretende establecer las actividades susceptibles de medida que influyen en los resultados obtenidos en concordancia con los objetivos organizacionales respondiendo a la pregunta: ¿Qué espero que consiga este empleado?
 - comprometido: estar muy motivado y seguir adelante.
 - Trabajar en equipo: El empleado deberá estar dispuesto a convivir y colaborar con sus compañeros, siendo solidario.
 - Actitud positiva: para ser un buen empleado hay que tener una buena actitud, cualidad que engloba muchos aspectos: el respeto hacia los demás, la puntualidad, asumir responsabilidades, cumplir con lo prometido, reconocer los errores y aprender de ellos, valorar los aciertos del resto, tener una buena relación con los compañeros
 - Adaptarse a nuevas situaciones: Teniendo en cuenta que el mundo está en constante cambio, la empresa busca empleados que se adapten a nuevas o complejas situaciones sin dificultad

- **Productividad:** Para ello, es fundamental ser responsable y organizado, cualidades que ayudan a gestionar el tiempo.
 - **Proactividad:** se traduce en generación de iniciativas, emprendimiento de acciones y asunción de responsabilidades.
 - **Conocimiento de nuevas tecnologías:** Teniendo en cuenta la importancia que hoy en día tienen las nuevas tecnologías, para ser un trabajador ideal es importante dominarlas.
 - **Positividad:** Tener una visión optimista de la vida influye sobremanera en lo que cualquier persona hace, ayudándola a afrontar todos los retos que se le presenten.
2. **Medición:** Consiste en calcular el rendimiento de cada empleado, tanto en cantidad como en calidad, bajo un criterio de objetividad, que permita la comparación. Evaluación de rendimiento o Evaluación laboral.



Nota: En esta imagen se describe como se mide el desempeño que tiene el empleado en la empresa y conforme a estos parámetros se obtiene una evaluación de los resultados obtenidos. Fuente propia, tomada por el Autor:

Para que la evaluación del capital humano en la Organización funcione y tenga buenos resultados se necesita de una buena Gestión: En todo momento debe haber una buena comunicación para que el empleado tenga totalmente claro lo que se espera de él y hasta qué punto lo está consiguiendo, en que sobresalear y en que debe mejorar.

La comunicación en la empresa, conocida también como comunicación corporativa u organizacional, es un factor fundamental para conseguir eficacia y

coordinación en una empresa, lo que va directamente ligado a su productividad y rentabilidad.

1. La Comunicación interna: Se trata de la comunicación que tiene lugar entre los miembros de una empresa.

- La comunicación formal: Sería la creación y mantenimiento de unos canales: intranet, correo electrónico, boletines en papel etc. que sirvan para comunicar eficazmente información relevante de carácter oficial.
- La comunicación informal: De igual o más importancia que la anterior, se trata de la comunicación del día a día entre compañeros, superiores jerárquicos y subordinados. Especialmente aquellos empleados que por su posición dentro de la empresa ejercen de líderes, deben dominar el arte de comunicarse con los demás con asertividad y empatía, ya sea porque tengan habilidades innatas o porque hayan perfeccionado sus dotes con la formación adecuada.

2. La Comunicación externa es aquella que va dirigida a: los clientes potenciales y reales, los grupos de opinión y el público y la sociedad en general. Normalmente, este tipo de comunicación se relaciona con los mensajes comerciales destinados a dar a conocer un determinado producto o servicio. Pero en realidad, la empresa puede transmitir una buena imagen de marca, que la sociedad en general asocie a una serie de valores positivos como: la igualdad de oportunidades o la ecología.

3.Resultados: El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables. El empleado debe recibir una retroalimentación o feedback adecuado a fin de reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización. La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa

2.2 MARCO PRÁCTICO

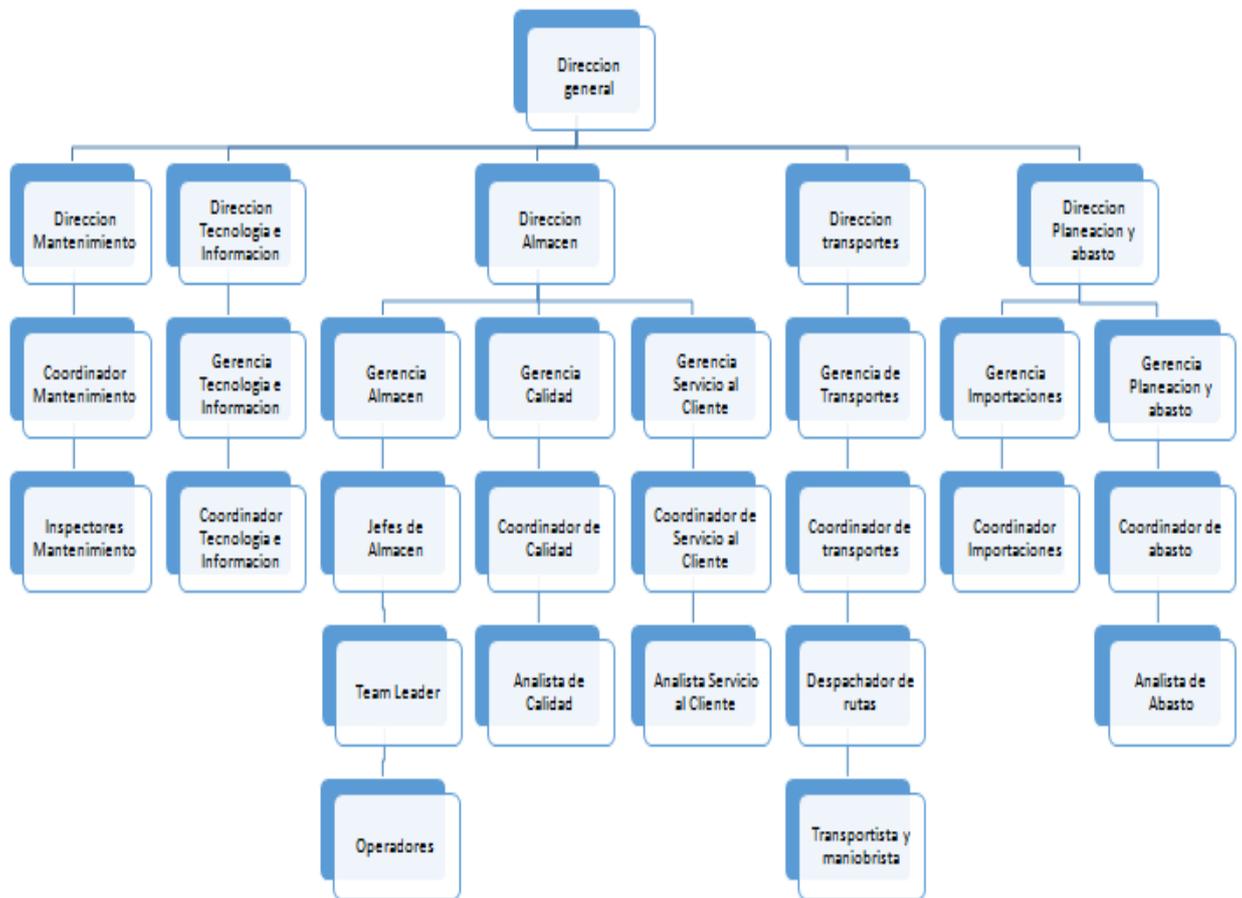
La Empresa Alsea es el operador de restaurantes líder en América Latina y España, con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías, Fast Casual y Restaurante Familiar. Cuenta con un portafolio multi-marcas integrado por Dominos Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, P.F. Chang's, Italianni's, Vips, El Portón, The Cheesecake Factory, Corazón de Barro, La Casa del Comal, Archies, Foster's Hollywood, Cañas y Tapas, Vips Smart, Ole Mole, Gino's y TGI Fridays.

La compañía opera más de 4,000 unidades y cuenta con más de 80,000 colaboradores en México, España, Argentina, Colombia, Chile, Francia, Portugal, Uruguay, Brasil y Andorra. Su modelo de negocio incluye el respaldo a todas sus Unidades de Negocio a través de un Centro de Soporte y Servicios Compartidos, brindando apoyo en procesos Administrativos, de Desarrollo y de Cadena de Suministro.

En la Empresa ALSEA en el CEDIS de Cuautitlán Izcalli. Cuenta con diferentes áreas Administrativas, en la figura 4 se representa el Organigrama de la jerarquía que tiene la organización.

Figura 4.

Organigrama de la Empresa Cedis Alsea S.A de C.V



Nota: En esta figura, se muestra el Organigrama de la Empresa Cedis Alsea, es la estructura de las áreas departamentales que la empresa tiene a su cargo y la jerarquía que tienen. Fuente: propia tomada por el Autor:

En la Empresa ALSEA en el Cedis, como ya se observó la estructura de su jerarquía y sus áreas que contiene la Organización, mismas de ellas en el proyecto se trabajó con el área de Almacén y área Administrativa para poder así obtener el tamaño de la muestra de la Organización y poder trabajar sobre ello, donde se obtiene los datos de un total de población 295 trabajadores en el año 2020, con esa cantidad se emplea la fórmula para obtener la muestra y se obtiene el resultado del tamaño de la muestra con una cantidad de 120 empleados, este resultado se utilizó para poder realizar cálculos como la aplicación de la encuesta sobre el clima organizacional que se aplica al Capital Humano.

Así mismo también se describe en la Figura 5. Como está la matriz FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas) de la organización. Este análisis FODA es una técnica que permite analizar la situación actual de la empresa con respecto las condiciones de la empresa y el contexto externo que le puede afectar. Es una lista de las diferentes situaciones que pueden afectar o beneficiar a la empresa en relación con su condición actual. El principal objetivo de esta matriz es ofrecer un claro diagnóstico para tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Figura 5.

Matriz FODA de la Empresa

		FACTOR INTERNO	
FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> La empresa goza de buena imagen entre los consumidores Dispone de habilidades y recursos tecnológicos superiores Tiene ventaja competitiva en costos La valoración de sus servicios en el mercado es alta 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> Salarios bajos No tiene tanta experiencia en el sector como nuestros competidores Poca formación del personal Rotación excesiva de personal
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Crean las mejores campañas de publicidad en Internet que la competencia. Pueden ampliar su cartera de productos, son innovadores. Algún competidor ha entrado en una etapa de crisis Bajas tarifas Participación en eventos de mercado 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> Sus productos están bien diferenciados en el mercado Detectan que muchas empresas competidoras han empezado a vender por Internet Aumenta el número de productos sustitutivos Elevada competencia Leyes o impuestos nuevos que afecten el producto o servicio

Nota: En esta figura 5, se muestra la matriz FODA de la Organización. Fuente: Propia tomada por el Autor:

2.2.1 Tamaño de la muestra Alsea

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó en el programa Excel mediante una fórmula directa para obtener el tamaño de la muestra, solamente lo que se realizó fue el llenado de datos para que el valor del tamaño de la muestra resulte y se trabaje en ello. En la figura 5 se observa cual es el valor que obtuvimos del tamaño de la muestra en el Cedis Alsea, donde se obtienen los datos de 295 trabajadores que se obtienen al final de año 2020 e inicio de año 2021, con un nivel de confianza del 95%, y una precisión del 3%, con una proporción del 5% y se obtiene como resultado un 120 tamaño de la muestra del Cedis Alsea.

Figura 6.
Tamaño de la muestra Cedis Alsea

	A	B	C
1	Tamaño de la muestra Cedis Alsea		
2			
3			
4	Total de la población (N)		295
5	(Si la población es infinita, dejar la casilla en blanco)		
6			
7	Nivel de confianza o seguridad (1-α)		95%
8			
9	Precisión (d)		3%
10			
11	Proporción (valor aproximado del parámetro que queremos medir)		5%
12	(Si no tenemos dicha información $p=0.5$ que maximiza el tamaño muestral)		
13			
14	TAMAÑO MUESTRAL (n)		120

Nota: En esta imagen se utilizó la fórmula directa para obtener el resultado del tamaño de la muestra, solo se llenan los datos y se obtiene el resultado para trabajar con ello. Fuente: Propia, tomada por el Autor:

Obteniendo ya la muestra del Cedis Alsea, se comienzan a aplicar los parámetros más importantes, para poder desarrollar el plan de desarrollo y mejora continua para la retención del capital humano.

En la actualidad en la Empresa ALSEA se tiene un crecimiento constante en apertura de puntos de venta debiendo satisfacer las necesidades de esas tiendas desde un mismo centro de origen (Cedis) el alto nivel competitivo de empresas que brindan prestaciones, salarios y bonos a los trabajadores hace que debamos buscar tener un bajo nivel de rotación y retención y conservar al

mejor talento humano para poder garantizar el abasto a las aperturas y contribuir de manera activa al constante crecimiento de la organización.

2.2.2 Encuesta Laboral

Mediante la muestra ya obtenida de 120 personas, se diseñó una encuesta y tiene como fin, obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de la organización, para determinar los elementos específicos de captación y retención del capital humano, así como también conocer la opinión respecto al ambiente laboral actual que cada colaborador de la empresa tiene. Para la elaboración de una encuesta que consta de 35 preguntas que abordan los temas:

- ✓ Capacitación
- ✓ Prestaciones y beneficios
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Desempeño laboral
- ✓ Oportunidades de desarrollo profesional y carrera.

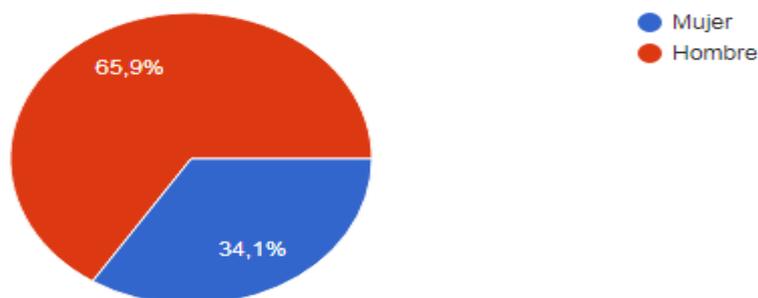
Los rangos de respuestas son desde: a) nunca b) Algunas veces c) Con frecuencia d) Siempre

A continuación se presenta las gráficas de los resultados de cada una de las preguntas

Gráfica 1.
Datos Generales

DATOS GENERALES. 1.¿Qué genero eres?

123 respuestas

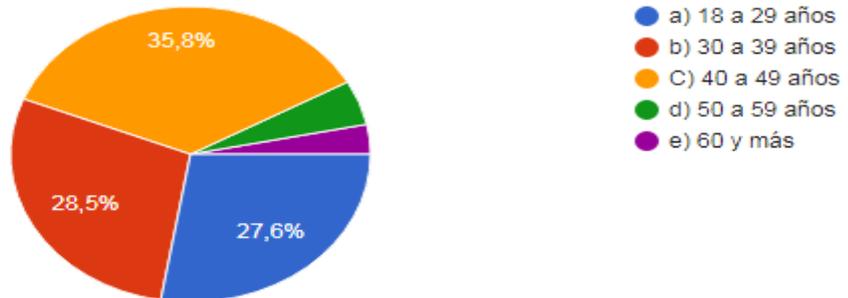


En la gráfica 1. Se obtuvo con más puntuación el 65% que más genero en la empresa Alsea hay más hombres y el 34.1% mujeres. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 2.
Datos Generales

2. ¿Qué Edad tienes?

123 respuestas

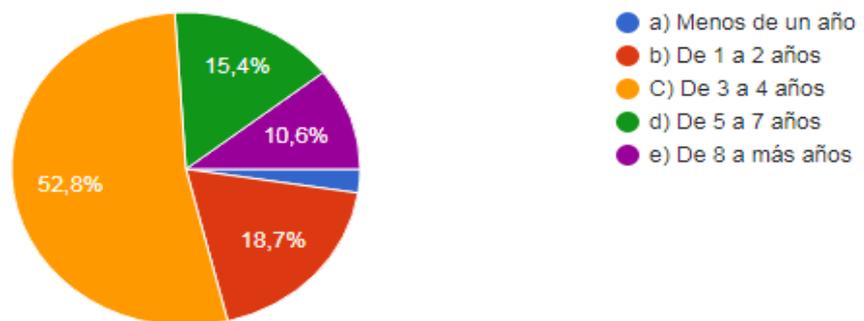


En la gráfica 2. Se obtuvo con mas puntuación con el 35.8% que la edad de 40 a 49 años trabajan más empleados en la empresa y con el 28.5% de 30 a 39 años. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 3.
Datos Generales

3. ¿Qué Antigüedad tienes en la empresa?

123 respuestas

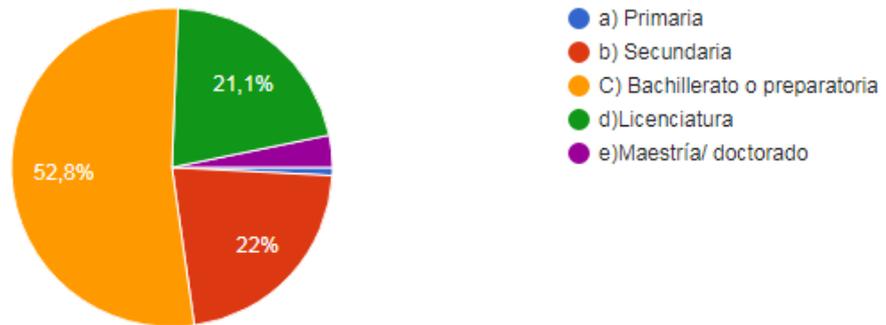


En la gráfica 3. Con el 52.8% se obtuvo que los empleados tienen de 3 a 4 años laborando en la empresa. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 4.
Datos Generales

4.¿Qué escolaridad tiene?

123 respuestas

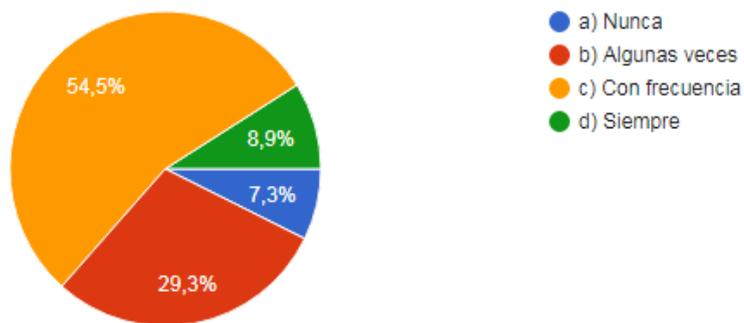


En la gráfica 4. se obtuvo con mayor puntuación con el 52.8% los empleados tiene una escolaridad de bachillerato o preparatoria. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 5.
Formación y capacitación

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN. 5.¿Recibes cursos de capacitación laboral de tu empresa y del programa de desarrollo?

123 respuestas

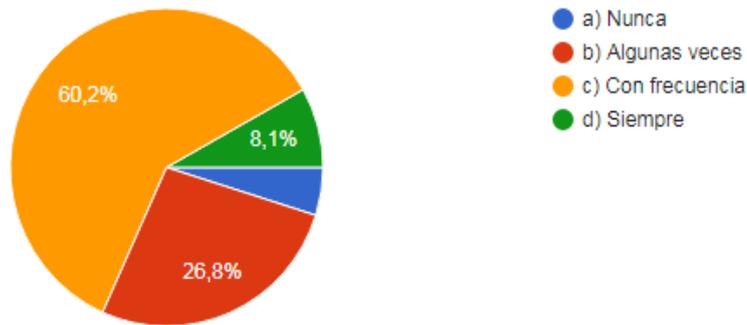


En la gráfica 5. se habla del tema referente a formación y capacitación los empleados se obtuvo que el 54.5% con frecuencia recibe cursos de capacitación del programa de desarrollo. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 6.
Formación y Capacitación

6. ¿En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación para desarrollar mejor sus actividades?

123 respuestas

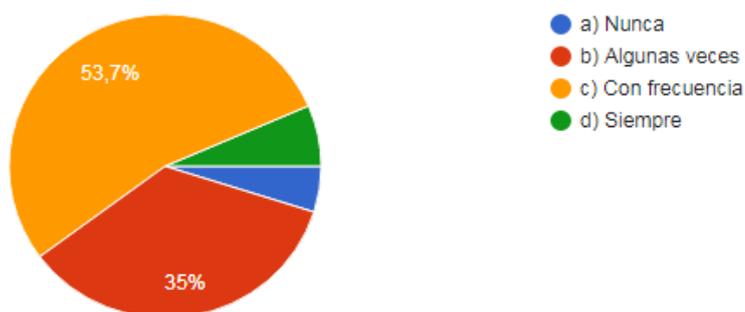


En la gráfica 6. Se obtuvo con el 60.2% con frecuencia cuenta con programas de capacitación para desarrollar mejor sus actividades. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 7.
Permanencia y Ascenso

PERMANENCIA Y ASCENSO. 7. ¿En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa?

123 respuestas

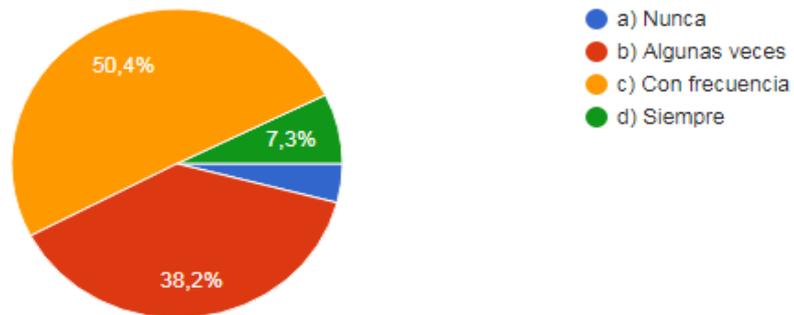


En la gráfica 7. Se habla del tema permanencia y ascenso se obtuvo que el 53.7% con frecuencia la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 8.
Permanencia y Ascenso

8. ¿En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal?

123 respuestas

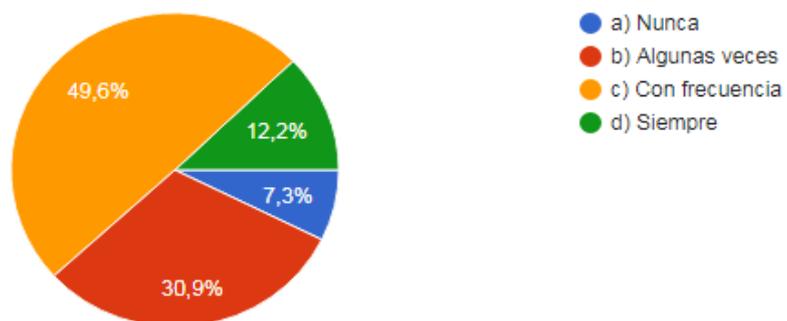


En la Gráfica 8. El 50.4% con frecuencia cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 9.
Liderazgo

LIDERAZGO. 9. ¿El liderazgo de mi supervisor influye favorablemente en mis actividades?

123 respuestas

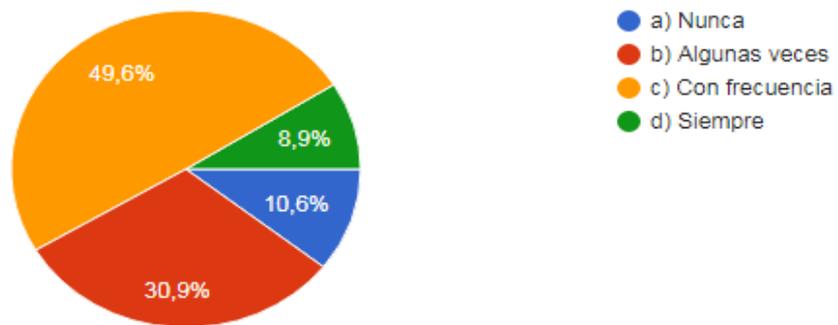


En la Gráfica 9. En el tema relacionado con el liderazgo el 49.6% el empleado comenta que el supervisor influye favorablemente en sus actividades. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 10.
Liderazgo

10. ¿La dirección escucha las sugerencias consejos y dudas de los empleados?

123 respuestas

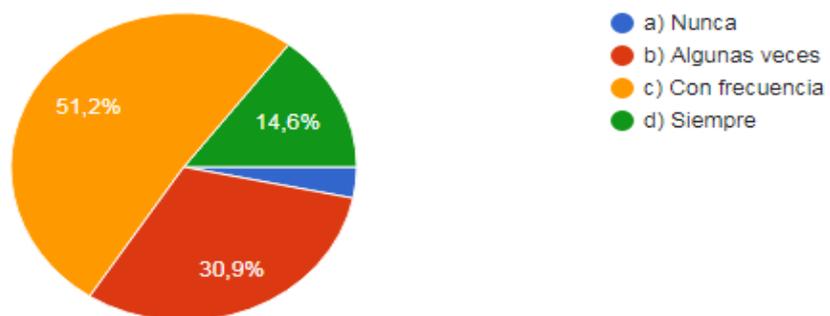


En la gráfica 10. Se obtuvo que el 49.6% con frecuencia se escuchan las sugerencias, consejos y dudas de los empleados y con el 30.9% solo algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 11.
Liderazgo

11. ¿Mi supervisor fortalece la confianza en equipo?

123 respuestas

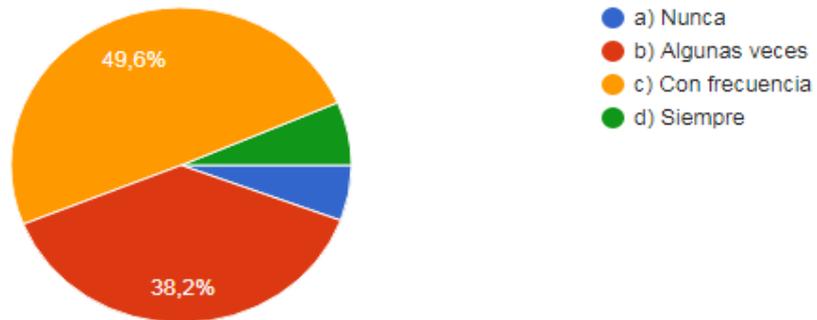


En la gráfica 11. Se obtuvo que el 51.2 % con frecuencia el supervisor ofrece la confianza en equipo. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 12.
Liderazgo

12. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

123 respuestas

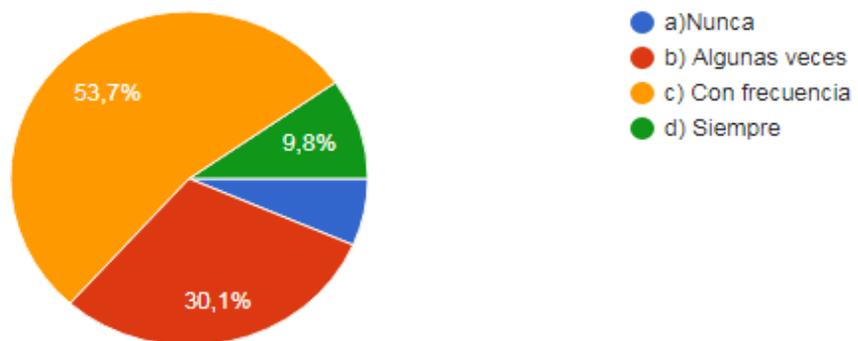


En la gráfica 12. Se obtuvo que el 49.6% con frecuencia los jefes y supervisores muestran interés en los trabajadores y con el 38.2% algunas veces.

Gráfica 13.
Comunicación

COMUNICACIÓN. 13. ¿En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal?

123 respuestas

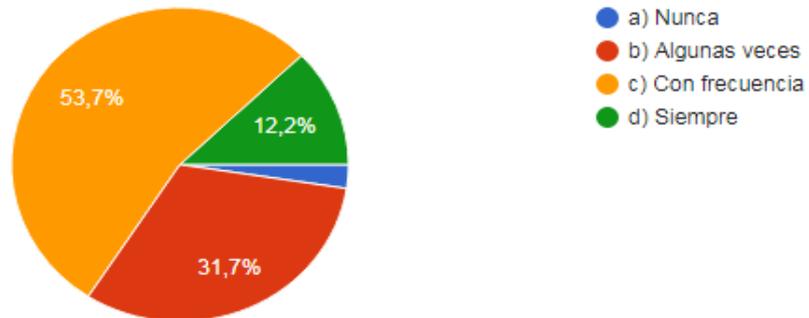


En la gráfica 13. Se obtuvo que el 53.7% con frecuencia tienen los empleados comunicación personal con supervisores, mientras el 30.1% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 14.
Comunicación

14. ¿Usted siente que se le trata con respeto en su trabajo actual?

123 respuestas

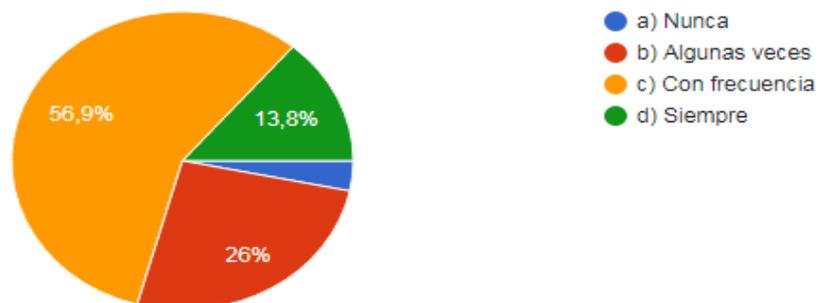


En la gráfica 14. Se obtuvo que el 53.7% con frecuencia el empleado siente que se le trata con respeto y el 31.7% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 15.
Comunicación

15. ¿En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente?

123 respuestas

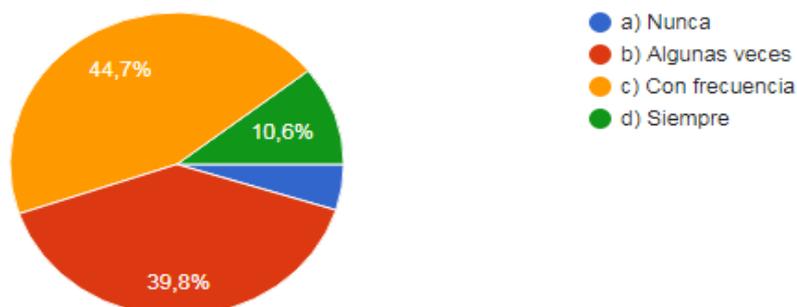


En la gráfica 15. Se obtuvo que el 56.9% los trabajadores obtienen un trato digno y decente por parte de todas las personas que laboran. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 16.
Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO. 16. ¿Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas?

123 respuestas

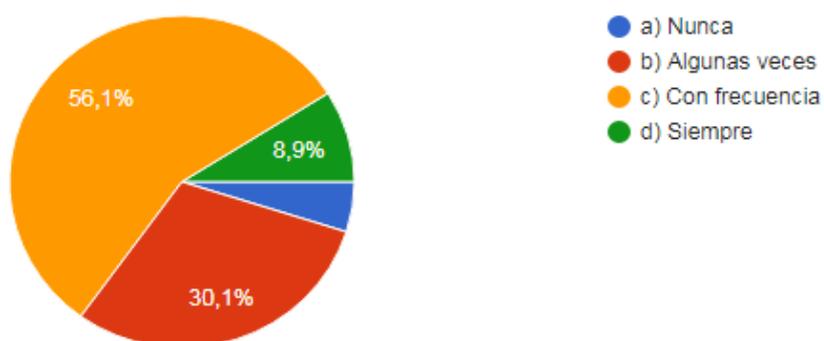


En la gráfica 16. Se obtuvo que el 44.7% con frecuencia el trabajo en equipo se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas, mientras que el 39.8% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 17.
Trabajo en equipo

17. ¿La compañía aprecia y valora las ideas que el trabajador aporte?

123 respuestas



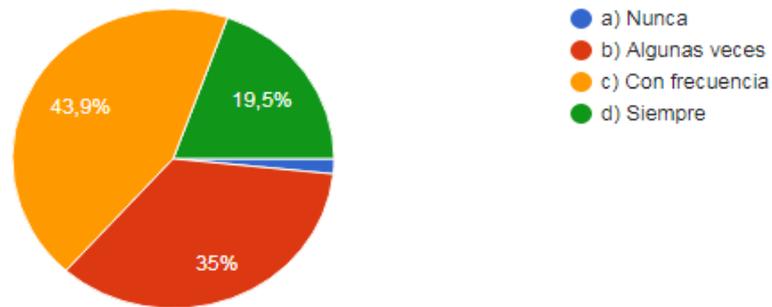
En esta gráfica 17. Se obtuvo que el 56.1 % con frecuencia los trabajadores sienten que la empresa aprecia y valora las ideas que ellos tienen. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 18.

Trabajo en equipo

18. ¿En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para el trabajador?

123 respuestas



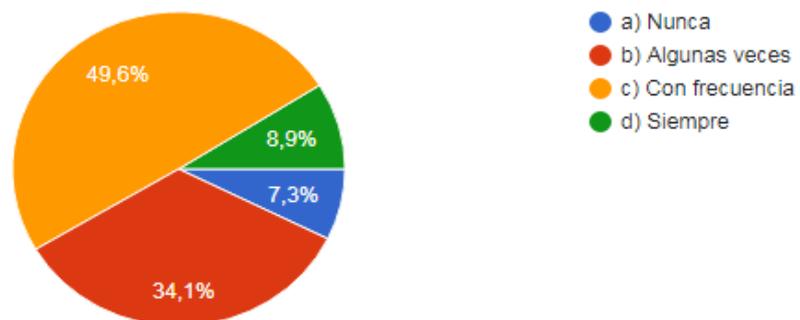
En la gráfica 18. Se obtuvo que el 43.9% los empleados cuentan en su centro de trabajo con el espacio, mobiliario y quipo adecuado para realizar sus actividades. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 19.

Comunicación

19. ¿Me siento con libertad para expresar mis ideas y opiniones?

123 respuestas

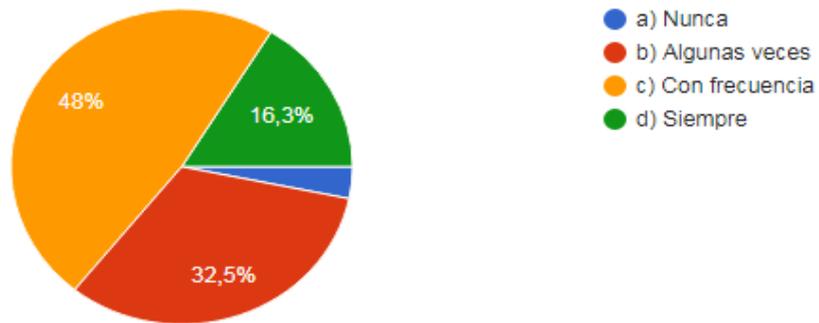


En esta gráfica 19. Se obtuvo que el 49.6% los empleados con frecuencia se sienten con libertad de expresar sus ideas u opiniones, mientras que el 34.1% algunas veces sienten. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 20.
Motivación

MOTIVACIÓN. 20. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?

123 respuestas

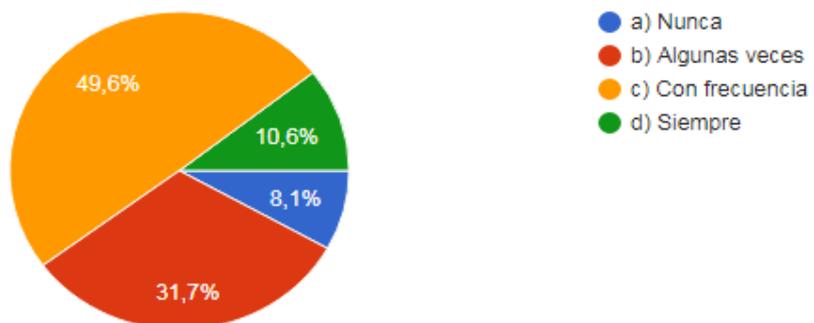


En esta gráfica 20. Respecto al tema de motivación, Se obtuvo que el 48% con frecuencia los empleados se sienten orgullosos de permanecer a la empresa, mientras que el 32.5% algunas veces sienten. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 21.
Motivación

21. ¿Se siente motivado o estimulado?

123 respuestas

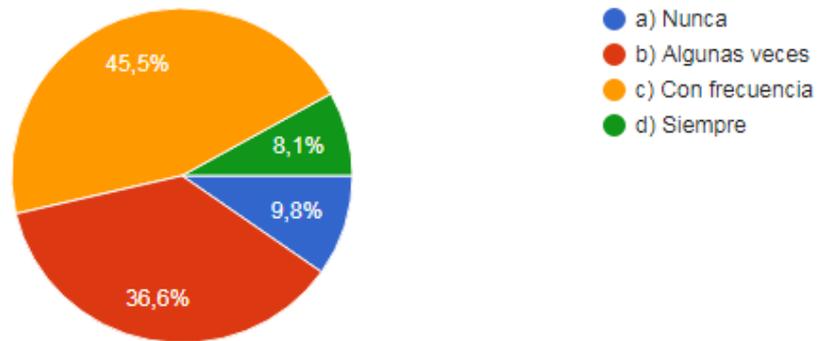


En la gráfica 21. Se obtuvo que el 49.6% con frecuencia los trabajadores se sienten motivados en la organización. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 22.
Motivación

22. ¿Ha recibido reconocimiento por hacer un buen trabajo?

123 respuestas

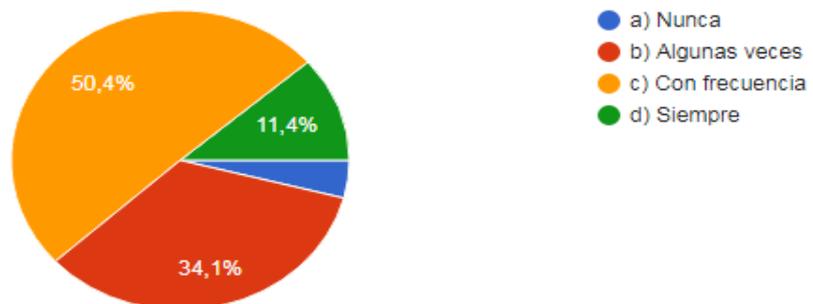


En esta gráfica 22. Se obtuvo que el 45.5% con frecuencia los trabajadores reciben reconocimiento por hacer un buen trabajo, mientras el 36.6% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 23.
Motivación

23. ¿En el trabajo, mis opiniones son tomadas en cuenta?

123 respuestas

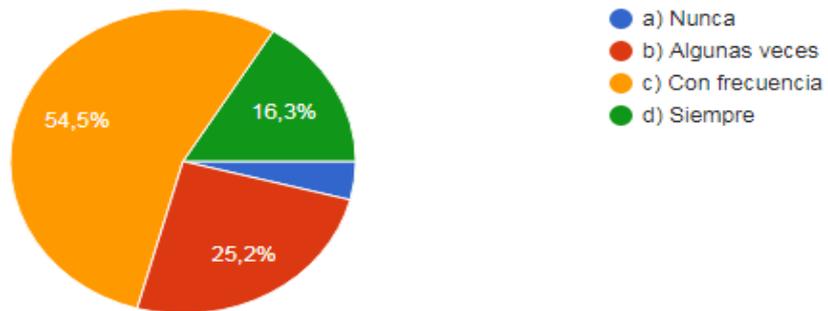


En la gráfica 23. Se obtuvo que el 50.4 % con frecuencia las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta por la empresa, mientras el 34.1% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 24.
Motivación

24. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?

123 respuestas

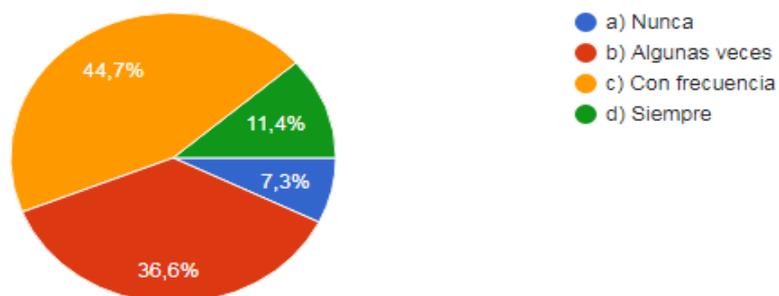


En la gráfica 24. Se obtuvo que el 54.5% con frecuencia los trabajadores se sienten acogidos por sus compañeros de cada área o departamento, mientras el 25.2% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 25.
Motivación

25. ¿Te sientes reconocido y valoran tus esfuerzos dentro de la Organización?

123 respuestas

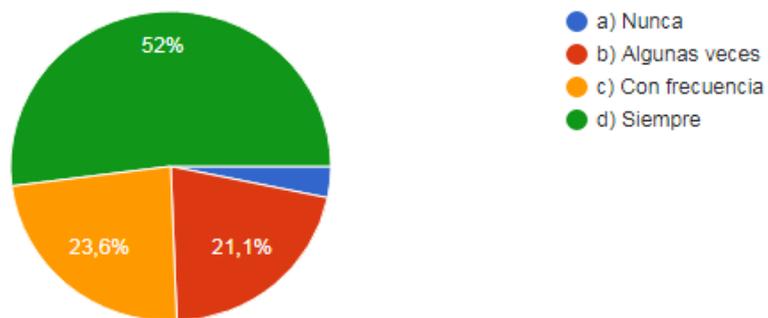


En la gráfica 25. Se obtuvo que el 44.7% los trabajadores sienten que son reconocidos y que la empresa valora sus esfuerzos, mientras que el 36.6% solo algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 26.
Compensaciones

COMPENSACIONES. 26. ¿Te gustaría que se tomara en cuenta un esquema de bonos para reconocer lo que haces?

123 respuestas

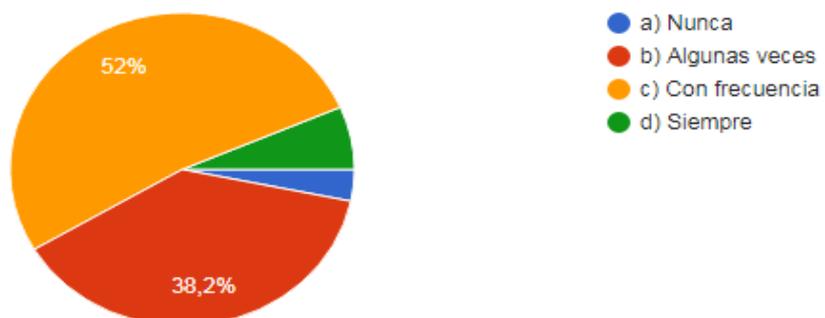


En la gráfica 26. Se obtuvo que 52% dentro del tema de compensaciones, siempre los trabajadores les gustaría que se tomara en cuenta un esquema de bonos. Por lo tanto en un punto a considerar para nuestro plan a realizar. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 27.
Compensaciones

27. ¿Consideras que ganas de acuerdo a lo que haces?

123 respuestas

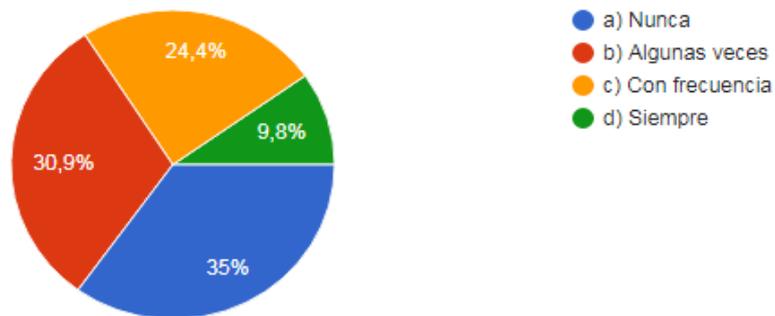


En la gráfica 27. Se obtuvo que el 52% con frecuencia el trabajador considera que gana de acuerdo a lo que hace, mientras el 38.2% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 28.
Compensaciones

28. ¿En su empresa cuenta con algún sistema de recompensas donde se cumplan sus objetivos y plan de acción?

123 respuestas

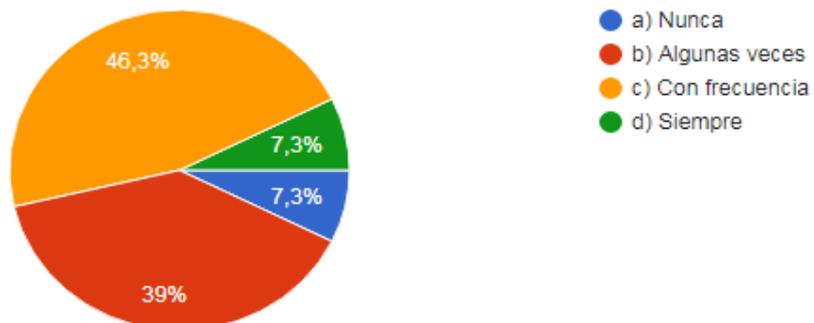


En la gráfica 28. Se obtuvo que el 35% que es la mayoría nunca la empresa cuenta con algún sistema de recompensas donde se cumplan sus objetivos y plan de acción, mientras que el 30.9% algunas veces considera, Por lo tanto en un punto a considerar para nuestro plan a realizar. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 29.
Compensaciones

29. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

123 respuestas

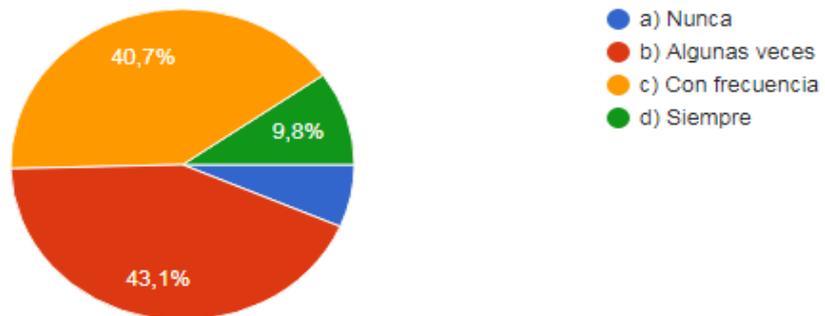


En la gráfica 29. Se obtuvo que el 46.3% con frecuencia el trabajador cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa. Mientras el 39% considera algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 30.
Compensaciones

30.¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

123 respuestas

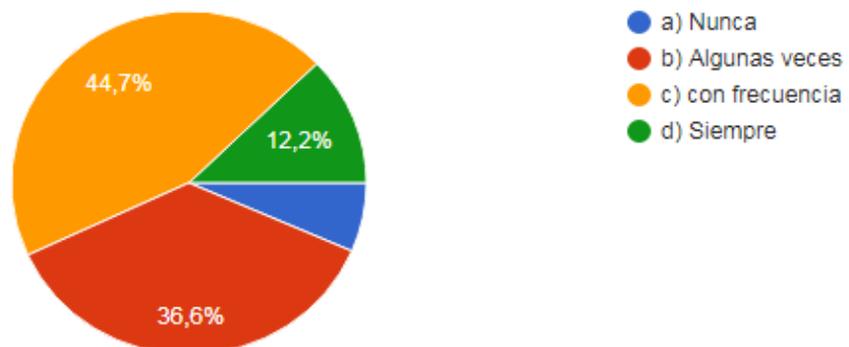


En la gráfica 30. Se obtuvo que el 43.1% algunas veces recibe retroalimentación sobre las labores que realiza, mientras que el 40.7% indica que con frecuencia, Por lo tanto en un punto a considerar para nuestro plan a realizar.

Gráfica 31.
Compensaciones

31.¿Considera que su organización es un buen lugar para trabajar?

123 respuestas

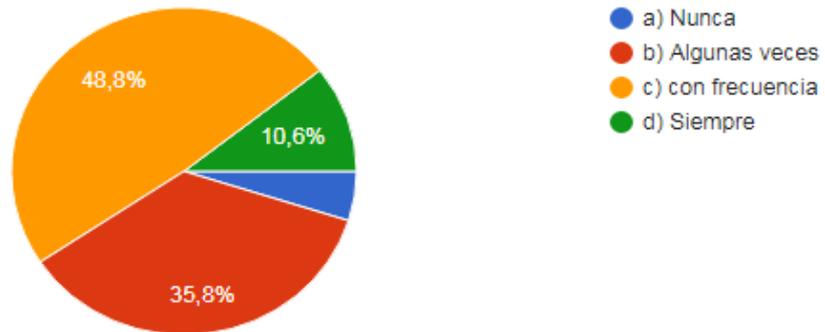


En la gráfica 31. Se obtuvo que el 44.7% con frecuencia los trabajadores consideran que la empresa es un buen lugar para trabajar, mientras el 36.6% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 32.
Compensaciones

32. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

123 respuestas

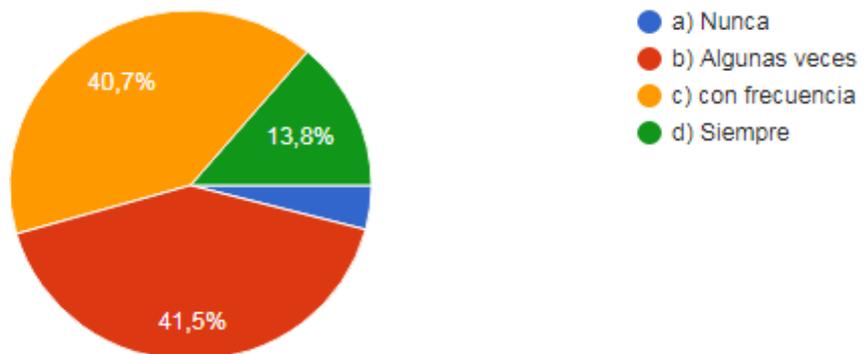


En la gráfica 32. Se obtuvo que el 48.8% con frecuencia considera que los trabajadores tienen los recursos necesarios para desarrollar sus funciones, mientras que el 35.8% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 33.
Compensaciones

33. ¿La empresa le da la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

123 respuestas

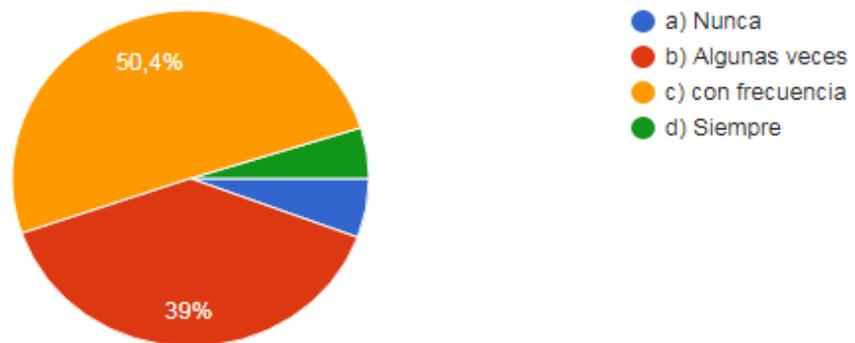


En la gráfica 33. Se obtuvo que el 41.5% algunas veces el trabajador considera que la empresa le da la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, mientras que el 41.5% indica que con frecuencia, esta pregunta estuvo más equilibrada. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 34.
Compensaciones

34. ¿Hay un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal?

123 respuestas

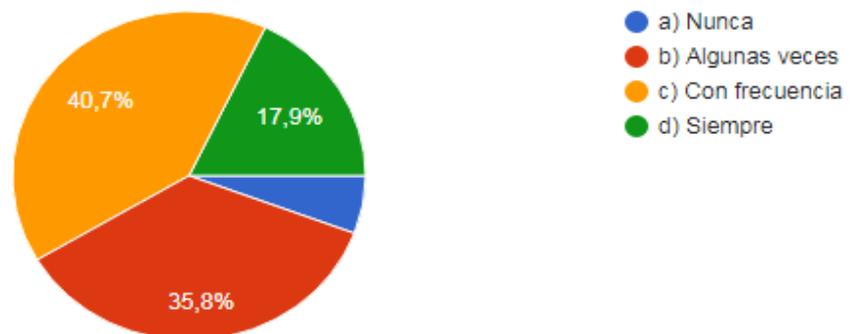


En la gráfica 34. Se obtuvo que el 50.4% con frecuencia los trabajadores tienen un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, mientras que el 39% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Gráfica 35
Compensaciones

35. ¿Recomendarías a un amigo o compañero a trabajar en esta empresa?

123 respuestas



En la gráfica 35. Se obtuvo que el 40.7% con frecuencia los trabajadores recomendarían a un amigo o compañero a laborar en ella, mientras que el 35.8% algunas veces. Datos tomados de la encuesta propia elaborada al Capital Humano.

Estas graficas son los resultados que se obtienen en la encuesta que se les asigno a los trabajadores de la empresa Cedis Asea. Y mediante estos resultados se obtuvieron y se desarrollaron propuestas, alternativas y

estrategias para poder desarrollar y así trabajar de la mejor manera para llegar a los objetivos planteados.

2.2.3 Variables de la Medición

Se conoce como:

Variable dependiente: Retención de capital humano

Variable Independiente: Plan de desarrollo

Estas variables son puntos importantes que la empresa Alsea considera y necesita importantes para poder medir y tener atributos en la retención de los mejores talentos del capital humano dentro de la empresa, en la Figura 5, se mencionan algunos de ellos.

Figura 7.

Atributos para la retención de los mejores talentos



Nota: Esta figura muestra y describe los puntos más importantes que se deben considerar para tener una retención de los mejores talentos dentro de una organización y además de que describe cada uno de ellos, y que tenemos que considerar para que la empresa tenga al mejor talento humano. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor:

2.2.3.1 Matriz de las Variables de la Empresa Cedis Alesa S.A

En la siguiente Tabla se presenta una matriz de las variables Independientes y Dependientes que se miden con respecto al Capital Humano de la empresa, se menciona el status de la situación como se encuentran y también se destaca las observaciones y aportaciones que se pretenden desarrollar y emplear para trabajar mejor con el Capital humano de la organización

VARIABLES INDEPENDIENTES RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO	STATUS	OBSERVACIONES
<p>*Motivación</p> <p>*Dedicación al trabajo</p> <p>*Satisfacción de la vida laboral</p> <p>*Clima Organizacional</p>	<p>En la empresa se tiene con su Capital Humano:</p> <p>*Baja productividad</p> <p>*Actitud prepotente por parte del Capital Humano</p> <p>*Falta de compromiso</p> <p>*Mala relación con los jefes</p> <p>*Dificultad para compaginar vida familiar y laboral,</p> <p>*Poco reconocimiento al Capital Humano.</p> <p>*des conformidad,</p> <p>* bajos resultados, perdida de la empresa</p> <p>*Ausentismo</p>	<p>Se cuenta con un 30% de Rotación de Capital en la empresa y estas variables son consecuencia de los problemas que se generan.</p> <p>Mediante los resultados de la encuesta ya realizada, Se tiene que Mirar el interior: saber ¿Cuáles son los deseos y las necesidades del Capital humano? También Analizar el exterior: buscar el incentivo para seguirlo y motivar al personal. mediante esto se tiene que Diseñar estrategias y ejecutarlas para Lograr el objetivo</p>
<p>*Capacitación</p> <p>*Desempeño laboral</p> <p>*Oportunidades de desarrollo profesional y carrera.</p> <p>*Prestaciones y beneficios</p> <p>*Clima Organizacional</p>	<p>*Hay muy pocos programas de capacitación y formación.</p> <p>*Problemas de comunicación</p> <p>*Baja remuneración.</p> <p>*Pocas o nulas posibilidades de ascenso laboral</p> <p>*Dificultad para compaginar vida familiar y laboral</p> <p>*Horarios largos y sobrecarga de trabajo.</p> <p>* baja productividad laboral,</p> <p>* falta de confianza,</p> <p>* personal no valorado</p>	<p>La empresa tiene poco interés personal con el colaborador, los planes de la organización no son compartidos con los empleados son más personales.</p> <p>La empresa tiene muy poca gestión de carrera y sucesión por lo cual esto permite que se pueda generar planes e desarrollo profesional que comparen las necesidades de del Capital Humano actual y en un futuro.</p>
	<p>*En la empresa se cuenta con un 30% del Capital Humano de ausencia.</p> <p>*El Índice de ausentismo elevado.</p> <p>La mayoría de los Trabajadores</p>	<p>La empresa presenta un nivel alto en cuestión de ausencia laboral, lo que implica que se deben desarrollar estrategias que les permita tomar medidas preventivas en caso de</p>

<p>*Ausentismo</p>	<p>presentan absentismo injustificado. Algunas de las causas son por problemas personales, enfermedad, problemas de transporte y esto conlleva a que se generen problemas como: baja productividad, rotación de personal, etc.,</p>	<p>enfermedades o causas motivacionales y disciplinarias para aquellos trabajadores. *La Asistencia se registra diario en un Programa Excel y también se describe por clave el motivo por el cual cada empleado no se presenta a laborar en ese día. *Se pretende tener motivación en el Capital Humano, tomar medidas de conciliación y flexibilización y formación.</p>
<p>Rotación de personal</p>	<p>En la actualidad se cuenta con un 30% de rotación de capital En el año 2020 el Índice de Rotación del personal en la Empresa dio como resultado un valor negativo que significa que es bajo, es un valor negativo que indica el error más grave donde indica que la empresa está decreciendo, que no se está cumpliendo con la cuota de contrataciones y que incluso puede afectar el compromiso y la motivación de los empleados.</p>	<p>*En la empresa se tienen varios problemas más comunes como: *Mala selección del personal *Ausencia de conciliación laboral y familiar *Proceso de selección erróneo *Trabajan bajo presión *Salario injusto. *Es conveniente tener en cuenta que el Índice de rotación de personal óptimo sería aquel que refleje un equilibrio dinámico y constante a través de los mecanismos de control que autorregulan esta rotación de empleados. De este modo, se permitirá retener al mejor talento Humano que aporte el valor a la compañía y sustituir a aquellos otros que perjudican el trabajo y el desarrollo empresarial.</p>
<p>VARIABLES DEPENDIENTES PARA PLAN DE DESARROLLO</p>	<p>STATUS</p>	<p>OBSERVACIONES</p>
<p>*Rendimiento laboral *Comportamiento Organizacional *Productividad en la fuerza laboral *Retención de los empleados</p>	<p>Se obtiene un nivel de productividad baja con un 40% de empleados que están por debajo del promedio para tener una productividad efectiva, se maneja en la empresa con el 80% mínimo de nivel de productividad para que la empresa no genere problemas</p>	<p>La empresa mide el indicador de productividad mediante un programa Excel donde muestra el avance que cada colaborador tiene y el rendimiento que está desempeñando en la Organización, al igual vemos la productividad que tiene en la Organización y sobre ello también se podrá valorar quienes son los trabajadores que tienen un valor eficiente en la organización y quien si merece estar en la empresa.</p>

A continuación se muestran las imágenes donde se trabajan las variables para comenzar a medirlas

Figura 8.
Base de datos de Asistencia de empleados de Cedis Alsea

No. Empleado	NOMBRE	PUESTO	SUPERVISOR / JEFE DIRECTO	TEAM LEADER	AMBIENT	BONO	Días de la semana							PAC		
							LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SÁB	DOM	Productividad	Calidad	
17	DAVID MIRANDA GALVEZ	Montacarguista B COA	Andres Uiel Callejas Ponce	Enrique Chavez Guillen	Congelado	A	A	4.00	A	A	8.00	A	A	D	124	
18	JOSE FRANCISCO RAMIREZ FERNANDEZ	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	LUIS ENRIQUE JUARE	Congelado	A	A	A	A	A	A	F	D	60		
19	MANUEL EZEQUEL SEPRANO OLIVERA	Montacarguista B COA	Andres Uiel Callejas Ponce	LUIS ENRIQUE JUARE	Congelado	A	A	A	A	A	A	D	130			
20	Stephanie Hernandez Gonzalez	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	Enrique Chavez Guillen	Congelado	A	A	A	A	A	A	D	92			
21	ALFREDO ERICK LIMA RODRIGUEZ	Team Leader	Andres Uiel Callejas Ponce	Andres Uiel Callejas	SECO	A	A	V	A	A	A	D				
22	LUIS ENRIQUE JUAREZ NAVARRO	Team Leader	Andres Uiel Callejas Ponce	Andres Uiel Callejas	Congelado	A	A	A	A	A	A	D				
23	ENRIQUE CHAVEZ GUILLÉN	Team Leader	Andres Uiel Callejas Ponce	Andres Uiel Callejas	Congelado	V	V	A	A	A	A	D				
24	RUBEN RAMIREZ PEREA	Montacarguista B COA	Andres Uiel Callejas Ponce	Erick Lima Rodriguez	Congelado	A	A	A	A	A	A	D	127			
25	RODRIGO MARQUEZ DOMINGUEZ	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	Erick Lima Rodriguez	Congelado	A	A	A	A	A	A	2.00	D	91		
26	BRENDA RODRIGUEZ FAJARDO	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	Erick Lima Rodriguez	SECO	A	A	A	A	A	A	D	125			
27	JUAN CARLOS SALAS JIMENEZ	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	Erick Lima Rodriguez	SECO	A	A	A	A	A	A	D	123			
28	HECTOR HERNANDEZ SANTOS	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	LUIS ENRIQUE JUARE	Congelado	A	A	A	A	A	A	D	92			
29	JUAN JOSE AYALA RAMIREZ	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	LUIS ENRIQUE JUARE	Congelado	A	A	A	A	A	A	4.00	D	120		
30	JUAN VICTOR ESTRADA OLIVA	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	Enrique Chavez Guillen	Congelado	A	A	A	A	A	A	D	93			
31	JENARO JIMENEZ GARCIA	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	LUIS ENRIQUE JUARE	Congelado	A	A	A	A	A	A	D	94			
32	DIEGO MORA GARCIA	Recibidor	Andres Uiel Callejas Ponce	Enrique Chavez Guillen	Congelado	A	A	A	A	A	A	D	97			
33	MANUEL INOBI ENRIQUEZ	Montacarguista B COA	Andres Uiel Callejas Ponce	Erick Lima Rodriguez	Congelado	A	A	A	A	A	A	D	108			

Nota: En esta figura se muestran los registros del trabajador que presenta la asistencia o inasistencia en la empresa. Fuente: propia. Datos tomados del Autor:

En esta figura 8 se observa una serie de columnas donde se lleva el registro de asistencia de cada colaborador de la empresa ALSEA y se coloca el nombre del empleado, el puesto que desempeña, el jefe y supervisor que tiene, el área en que se encuentra, y comienzan a describir los días de la semana y se empieza a llenar por día con nomenclaturas donde trae a continuación cada descripción de la causa de la inasistencia del empleado.

Y por ultimo al final de la columna se percibe la puntuación de la productividad que cada colaborador tuvo en cada semana.

En la siguiente figura 9 se describe las claves que el colaborador tiene en la empresa cada semana.

Figura 9.
Clave de descripción de causa de ausentismo del personal

CLAVE	DESCRIPCIÓN
D	DESCANSO
P	PERMISO SIN GOCE DE SUELDO
F	FALTA INJUSTIFICADA
A	ASISTENCIA
FL	FESTIVO LABORADO
IM	INCAPACIDAD MATERNIDAD
IR	INCAPACIDAD RIESGO DE TRABAJO
IE	INCAPACIDAD ENFERMEDAD GENERAL
V	VACACIONES
NI	NUEVO INGRESO
B	BAJA DEFINITIVA
DL	DESCANSO LABORADO

Nota: En esta imagen se muestra la causa de Ausentismo de cada colaborador de la empresa Cedis Alsea. Fuente: propia. Datos tomados del Autor:

Rotación de Personal

Figura 10.

Formula de Índice de Rotación Personal

$$IRP = \frac{A-D}{\frac{F1 + F2}{2}} * 100$$

Nota: En esta imagen se muestra la fórmula para calcular el Índice de Rotación de la Empresa. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor:

Figura 11.

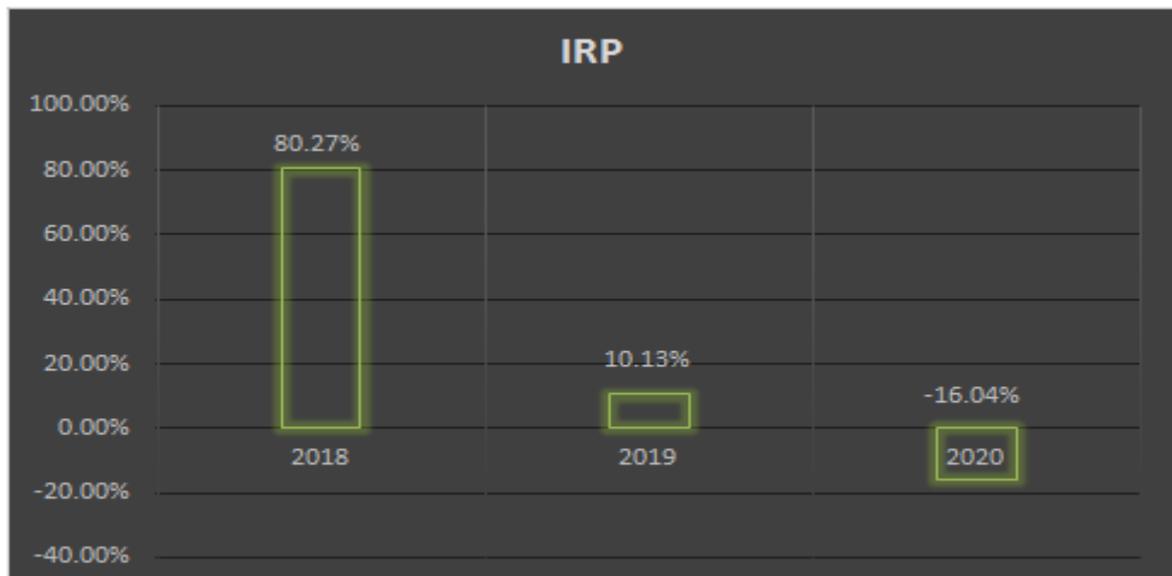
Índice de Rotación de Personal de la empresa Alsea

Índice de Rotación de Personal							
AÑO	NUMERO DE PERSONAS QUE SE CONTRATARON	BAJAS DESPIDOS Y RENUNCIAS	JUBILACIONES Y DEFUNCIONES	BAJAS TOTALES	TRABAJADORES AL INICIO DE AÑO	TRABAJADORES A FIN DE AÑO	IRP
2018	472	232	0	232	189	409	80.27%
2019	122	84	0	84	409	341	10.13%
2020	35	86	2	88	341	295	-16.04%

Nota: En la figura 11 se describe una tabla donde se obtiene el índice de rotación de personal, que se elabora cada año en la empresa. Así como también se registra el número que la empresa contrata, los despidos, las defunciones o jubilaciones, las bajas totales y también los trabajadores que cierran el fin de año en la empresa. Datos tomados del Autor:

Figura 12.

Grafica del Índice de Rotación de Personal de la empresa Alsea



Nota. En la figura 12. Se muestra el resultado que se obtuvo al elaborar el índice de rotación de Personal con la fórmula ya proporcionada y se observa el Índice de cada año que estamos calculando que en el año más actual es el 2020 y se observa en la gráfica el índice de Rotación. Datos tomados del Autor.

En esta tabla que se obtuvo de datos de la empresa Cedis ALSEA, y en la Figura 6 se muestra como se obtiene que en el año 2018 se contaban con 189 trabajadores al inicio del año y al finalizar el año hubo un aumento de 409 trabajadores, con 472 contrataciones y 232 bajas lo cual se tiene un IRP de 80.27% que significa que el índice es Alto, por el contrario nos habla de un problema grave para la empresa. En este año hubo una contratación masiva y no se está adoptando una buena estrategia para la selección del empleado, lo que nos lleva a rotarlos de forma constante. Esto podría provocar daños en la empresa como pérdidas de productividad o mala reputación de marca y costos elevados de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumando a su baja eficiencia y costos elevados para la empresa.

Así mismo al inicio del año 2019 se contaban con 409 trabajadores y al finalizar el año hubo una disminución y son 341 trabajadores, con 122 contrataciones y 84 bajas lo cual se tiene un IRP de 10.13% lo cual significa que hay un índice recomendable se encuentra un equilibrio y estabilidad para el capital humano y ambos tienen un beneficio.

Y por último en el años 2020 que fue un año de pandemia se inicio con 341 trabajadores y al finalizar el año hubo una disminución y son 295 trabajadores, con solo 35 contrataciones y un aumento de 86 bajas lo cual se tiene un IRP de -16.04% lo cual significa que es bajo, es un valor negativo que indica el error más grave donde indica que la empresa esta decreciendo, que no se está cumpliendo con la cuota de contrataciones y que incluso puede afectar el compromiso y la motivación de los empleados

.

El cálculo del Índice de Rotación de Personal ayuda a entender en que la empresa fallo y donde debe mejorar para que pueda mantener el éxito.

Rendimiento laboral

Estas variables se medirán con un programa Excel donde en la figura 7 se muestra el avance que cada colaborador tiene y el rendimiento que está desempeñando en la Organización, al igual vemos la productividad que tiene

en la Organización y sobre ello también se podrá valorar quienes son los trabajadores que tienen un valor eficiente en la organización y quien si merece estar en la empresa para así poder saber cuál es el capital humano que tiene que permanecer en la Organización por tener buen puntaje de eficacia en el Cedis Alsea.

Figura 13.
Indicador de productividad

Nombre del documento		Código del Documento				Emisión	
Indicador De Productividad Recibo						21/10/2019	
Proceso	Área	Línea	Versión	Próxima Revisión			
Administración de almacenes	Recibo	N/A	3	21/10/2021			



INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD RECIBIDORES COA															
SEMANA 17	ABRIL		19	20	21	22	23	24	25	DEL :	19 - 25				
NOMBRES	USUARIOS	AMBIENTES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	Semana Tot	Prom Semnl	Objetivo	% Eficiencia Diaria	% Eficiencia Semanal	Objetivo (6 Días)
JUAN CARLOS SALAS JIMENEZ	JIMENEZ	Seco	107	118	63	77		91		456	91	110	83%	69%	660
MIGUEL ANGEL LOPEZ NAVA	MLOPEZ	Seco	71	52		41	27	93		284	57	110	52%	43%	660
RODOLFO JULIAN JIMENEZ	RJIMENEZ	Seco	120	21	59	53	32	41		326	54	110	49%	49%	660
ORTIZ GABRIEL PEDRO	PORTIZ	Seco	77	103	76	61		99		416	83	110	76%	63%	660
ORTIZ GALVAN BRAYAN JOVANI	BORTIZ	Seco	81		77	67		71		296	74	110	67%	45%	660
BRENDA RODRIGUEZ FAJARDO	BRODRIGUEZ	Refri - Conge	122	69	62	57		84		394	79	70	113%	94%	420
RODRIGO MARQUEZ DOMINGUEZ	RMARQUEZ	Refri - Conge		160	107	84		80		431	108	70	154%	103%	420
DIEGO MORA GARCIA	DMORA	Refri - Conge			12	88		42		142	47	70	68%	34%	420
ESTRADA OLIVA JUAN VICTOR	JVESTRADA	Refri - Conge	52	75	88	54	15	69		353	59	70	84%	84%	420
HECTOR HERNANDEZ SANTOS	HHERNANDEZ	Refri - Conge	21	32	71	84	62	5		275	46	70	65%	65%	420
JENARO JIMENEZ GARCIA	GJIMENEZ	Refri - Conge	46	23	25	115	26	56		291	49	70	69%	69%	420
JUAN JOSE AYALA RAMIREZ	JAYALA	Refri - Conge								0		70		0%	420
LOPEZ SANCHEZ ENRIQUE	ENLOPEZ	Refri - Conge	101	76	72	97				346	87	70	124%	82%	420
RAMIREZ FERNANDEZ JOSE FRANCISCO	JFRAMIREZ	Refri - Conge	72	114	76	16	23			301	60	70	86%	72%	420
STEPHANIE HERNANDEZ GONZALEZ	SHGONZALEZ	Refri - Conge	11	69	26	46	40	11		203	34	70	48%	48%	420
PALOMINOS TOMAS	TPALOMINOS	Refri - Conge	79	118		89	7			293	73	70	105%	70%	420
	16		960	1030	814	1029	232	742	0	4807	1000				

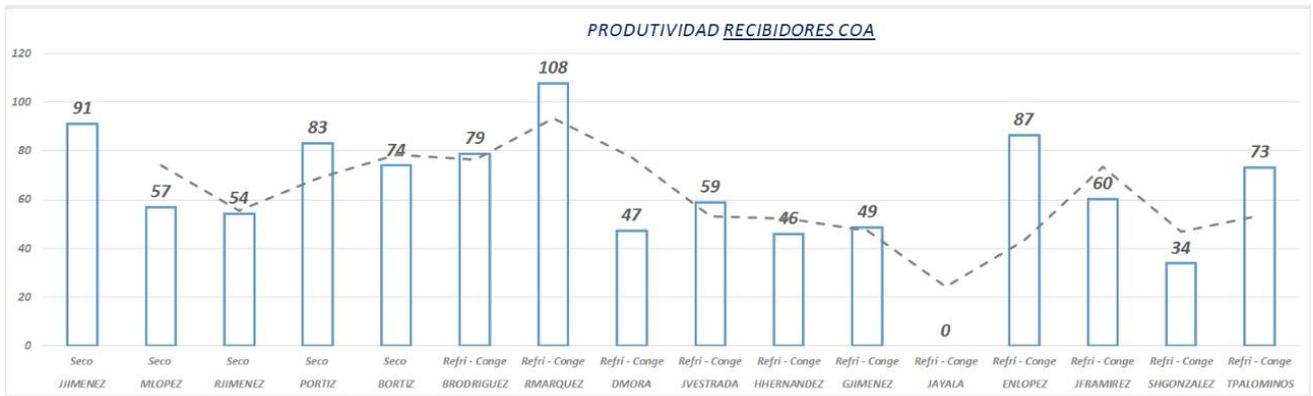
Nota: En esta imagen se describe a detalle cada colaborador de la empresa, se ve su productividad de cada semana y la eficacia que cada uno de ellos tiene en la Organización. Datos tomados del Autor.

Esta Figura 13 describe el indicador de productividad que cada uno de los trabajadores de la empresa Alsea Cedis tiene, Un ejemplo que se puede observar en esta plataforma es que se describe la Semana 17 del mes Abril también los días de la semana, y se va evaluando al trabajador un ejemplo que se describe a continuación es: El trabajador Juan Carlos Salas Jiménez se encuentra en el ambiente a temperatura seco y se va registrando las unidades de producción que realiza día a día como en lunes 107, Martes 118. Miércoles 63, Jueves 77, viernes descansa, Sábado 91 y Domingo descansa. El tiene dos días de descanso porque tiene el 3er. Turno. y por medio de esta evaluación también se mide el porcentaje de eficiencia diaria y semanal y el objetivo 6 días.

En la figura 14 se muestra el diagrama donde ya está evaluado el Capital humano de la empresa Cedis Alsea, y se muestra el porcentaje de productividad y eficiencia de cada trabajador.

Figura 14.

Diagrama de barras evaluación de porcentaje por eficiencia de los trabajadores



Nota: En esta grafica se describe el porcentaje de eficiencia que tiene cada colaborador de la empresa en el Cedis Alsea. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Con este diagrama la empresa Alsea evalúa su eficiencia de cada empleado que tiene, y así se da cuenta cual es el capital humano que tiene un porcentaje elevado y que vale la pena retener para que permanezca en la empresa, de esta forma se desarrollan las estrategias para que el empleado se desarrolle en su área laboral.



CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Método de Análisis

El Método que utilizo el proyecto presente es el Método de Análisis, que se basa a partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí. Se fundamenta en la premisa de que a partir del todo absoluto se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones entre ellas. El método analítico permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad. El MASP (Método de Análisis y Solución de Problemas) es un proceso de mejora que presenta 8 etapas, cada una de ellas contribuye a la identificación de problemas y la elaboración de acciones correctivas y preventivas para eliminarlos o minimizarlos. El MASP establece un rápido control de las situaciones y planifica el trabajo que se realizará, presentando respuestas que ayudan en la priorización de problemas que exijan atención y dividiéndolo en varias partes para ser analizado.

El método propone el siguiente orden en el tratamiento de problemas:

Problema, Observación, Análisis comparativo, Plan de acción y Acción.

Al implementar estos pasos de este método se obtuvo que en:

1. Problema: Como se ha destacado anteriormente el problema que se ha visto en la empresa Cedis Alsea, es que en la actualidad tiene un crecimiento constante en apertura de puntos de venta, debiendo satisfacer las necesidades de esas tiendas desde un mismo centro de origen (Cedis) el alto nivel competitivo de empresas que brindan prestaciones, salarios y bonos a los trabajadores hace que deban buscar tener un bajo nivel de rotación y conservar al mejor talento humano para poder garantizar el abasto a las aperturas y contribuir de manera activa al constante crecimiento de la organización. Mediante la problemática que presenta la empresa Cedis Alsea, El método Analítico que se trabajo, señalan unos pasos a seguir para que se desarrolle ese método, los cuales se llevaron a cabo para determinar esta situación y obtener los resultados. El MASP (Método de Análisis y Solución de

Problemas) es un proceso de mejora que presenta 8 etapas, cada una de ellas contribuye a la identificación de los problemas y la elaboración de acciones correctivas y para eliminarlos o minimizarlos.

2. Observación: que el problema viene, cuando la rotación es excesiva, este es uno de los retos para el área de Recursos Humanos. El índice de rotación en Asea, es del 30%. Inasistencia por parte de los trabajadores, capacitación.

3. Análisis: se obtiene mediante los registros y lo que se hace es implementar una encuesta a los trabajadores de la Empresa Cedis Asea, y mediante ella se obtuvo una muestra de 120 trabajadores a los cuales se les planteo la encuesta y resultados que se destacaron fue que:
 - ❖ En el Cedis Asea, labora mas el género masculino con un 65.9% y 34.1% femenino.
 - ❖ En cuestión de edad que tiene el Capital Humano es de 40 a 49 años con un 35.8%, de 30 a 39 años con un 28.5%.
 - ❖ La antigüedad que tiene el Capital humano dentro de la empresa con una mayor puntuación de 52.8% de 3 a 4 años, el 18.7% de 1 a 2 años,
 - ❖ La escolaridad que tienen es de un 52.8% Bachillerato o preparatoria, el 22% Secundaria y 21.1% licenciatura.

Mediante esta encuesta también se destaco el tema que tuvo menos puntuación en el apartado de Compensaciones.

- ❖ El Capital Humano con el 52% siempre quiere que haya un esquema de bonos para reconocer lo que hacen, por lo tanto este es un punto que la empresa tiene que considerar para que su Capital Humano este más motivado.
- ❖ El Capital Humano con el 35% dice que nunca la empresa cuenta con algún sistema de recompensas donde se cumplan sus objetivos y plan de acción. Y solo el 30.9% algunas veces, de esta forma la empresa busca tomar acciones para llevarse a cabo y que el Capital Humano este comprometido y satisfecho con la empresa,

- ❖ El Capital Humano con el 45.1% algunas veces dice que la empresa le da la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, el 40.7% con frecuencia y el 13.8% siempre. Lo cual en esta última pregunta que se realizó es buena porque se da a conocer que la empresa si les brinda la oportunidad al Capital Humano a que aprenda y crezca en su área laboral, pero más bien, algo está fallando y no se cumple con los requisitos del Capital humano y eso hace que el se sienta desmotivado, insatisfecho y pueda abandonar la empresa, y así ambos se ven afectados tanto Capital Humano como la Organización.

Reconocimiento, más allá de solo las compensaciones económicas. Es fundamental que el empleado se sienta valorado y reconocido por sus logros. A veces unas simples gracias o un email de agradecimiento hacen la diferencia.

Estas preguntas fueron realizadas en la encuesta hacia el Capital humano, y mediante estas respuestas que se obtuvieron, se manejarán las estrategias y los planes a hacer para que la empresa tenga buenos resultados en diferentes sectores.

4. Plan de acción: De acuerdo al punto anterior se pretende implementar un plan de desarrollo, es un beneficio para que disminuya el porcentaje de rotación de personal en el Cedis Alsea, y se lograra retener y contar con el mejor talento. La estrategia que se implementa está enfocada en retener el Capital Humano y por lo tanto, se necesita garantizar que se cuente con líderes comprometidos, que cuiden a su gente, a su Cliente y a su negocio, para asegurar el crecimiento personal, que se valore y se reconozca el trabajo del Capital humano.
5. Acción: Para poder comprobar el resultado del Capital Humano del Cedis Alsea. En el programa Excel se registra el avance que cada colaborador tiene y el rendimiento que está desempeñando en la Organización, al igual la productividad que tiene en la Organización y sobre ello también se podrá valorar quienes son los trabajadores que tienen un valor eficiente en la organización y quien si merece estar en la empresa para así poder saber cuál es el capital humano que tiene que permanecer en la Organización por tener buen puntaje de eficacia en el Cedis Alsea.

3.2 Metodología Chiavenato

Chiavenato 2001 indica que los procesos básicos de la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal.

Además menciona que estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual de los recursos humanos son captados y atraídos empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización

Además, el Autor plantea que cada organización pone en practica la política de Recursos Humanos que este más acorde a sus necesidades, pero que con una estricta disciplina una política de Recursos Humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos que se mencionan a continuación.

A continuación, se definen los cinco procesos.

1. Política de Provisión de Recursos Humanos

- Reclutamiento: Técnicas de reclutamiento y prioridad de reclutamiento interno sobre el externo.
- Selección: Criterios de selección y estándares de calidad, grado de descentralización de las decisiones para seleccionar personal y técnicas de selección.
- Integración: Planes y mecanismos de integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de Recursos Humanos

- Análisis y descripción de cargos: Establecimiento de los requisitos básicos de la fuerza laboral para desempeñar las funciones o el cargo.
- Planeación y distribución de recursos humanos: Determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y la distribución de estos recursos asignándolos a los diversos cargos de la organización.
- Plan de carreras: Determinación de la secuencia optima de carreras, definiendo las oportunidades de progreso que ofrece la organización
- Evaluación del desempeño: Planes y sistemas para la evaluación continúa de la calidad y la adecuación de los recursos humanos.

3. Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos

- Administración de salarios: Evaluación y clasificación de cargos, teniendo en cuenta el equilibrio salarial interno e investigaciones salariales, teniendo en cuenta el equilibrio político o salarial interno con los salarios del mercado laboral.
- Planes de beneficios sociales: Planes y sistemas de beneficios sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los miembros de la organización.
- Higiene y seguridad en el trabajo: Criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad para desempeñar los cargos.
- Relaciones laborales: Criterios y normas de procedimientos sobre relaciones con los empleados y sindicatos

4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos

- Capacitación: Diagnostico y programación de la preparación y rotación constante de los recursos humanos para el desempeño de los cargos.
- Desarrollo de recursos humanos: Mejoramiento de los recursos humanos disponibles, a mediano y a largo plazo, teniendo en cuenta la realización continua del potencial existente en cargos más elevados de la organización.
- Desarrollo organizacional: Aplicación de estrategias de cambio, con miras a lograr la salud y la excelencia Organizacional

5. Políticas de seguimiento, evaluación y control de los Recursos Humanos

- Base de datos: Registros y controles para el debido análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos disponibles
- Sistema de información: Medios y vehículos de información adecuados a las decisiones sobre recursos humanos
- Auditoria de recursos humanos: Criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y los procedimientos de recursos humanos.

Estas son las metodologías que se utilizaron en la investigación del proyecto.



CAPÍTULO 4. DESARROLLO APLICACIÓN, DISEÑO DE ACUERDO A LA INVESTIGACIÓN

Se propone un plan de desarrollo para la retención del capital humano cuya implementación contribuirá a fortalecer el clima laboral, mejorar la productividad y disminuir el ausentismo del personal. Para llegar a estos objetivos y conocer la situación en la que el capital humano se encontraba en la empresa, se realizó una encuesta con 35 preguntas a evaluar a 120 personas. En base a los resultados obtenidos en la encuesta sobre el clima organizacional se puede concluir que el capital humano se siente en general insatisfecho respecto a los enfoques por los cuales fueron encuestados, destacando que el aspecto en donde muestra algo de insatisfacción son los siguientes:

- El horario de su jornada laboral
- El salario que reciben
- No hay bonos e incentivos motivacionales
- Ausencias

Mediante estos resultados obtenidos se presenta trabajar en ello para obtener resultados favorables en la organización.

También se analizaron las Hipótesis que se habían planteado, y se evalúa de la siguiente manera:

- H1. Si existe un plan de desarrollo en el cual se pretende emplear (cursos, programas de reconocimiento, capacitaciones) para el capital humano, entonces se obtendrá un mayor compromiso, fidelidad del trabajador y un mejor desempeño.

Esta estrategia de realizar un plan de desarrollo para los trabajadores, es una estrategia donde se supone numerosos beneficios tanto para los empleados como la propia empresa.

Diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en las organizaciones.

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda. Capacitar al Capital humano e invertir un poco en su educación es algo por lo que siempre se sentirán agradecidos. Invertir en la educación del personal, desarrollar

planes de formación, apoyarlos e incentivarlos a continuar aprendiendo cada día. El aprendizaje y desarrollo del capital humano debe ser visto como una fortaleza para la empresa ya que el logro de las metas establecidas estará compuesto por el esfuerzo y logro de cada uno de los colaboradores en conjunto con la preparación y el fortalecimiento de las competencias requeridas para el puesto. Algunos de los beneficios que nos conlleva a capacitar al equipo son: acelerar la adaptación y rendimiento de los colaboradores, reducen la brecha entre las habilidades actuales y las requeridas para el puesto, incrementa la competitividad, motivar a los trabajadores, brindarles autonomía y por supuesto, reduce la rotación de personal.

Los cursos que se imparten son los siguientes mencionados en la tabla 1:

Tabla 1.
Cursos de capacitación para el Capital Humano

1	Gestión del talento humano
2	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
3	¿Cómo generar un ambiente favorable en la relación de trabajo?
4	¿Cómo manejar la inteligencia emocional?
5	Comunicación asertiva
6	Cultura organizacional
7	Ética y valores
8	Formando equipos de alto desempeño
9	Formando equipos efectivos de trabajo
10	Liderazgo personal
11	Liderazgo, gestión del talento y valores
12	Me Amo, Amo mi trabajo y Amo a mi familia
13	Motivación en el puesto de trabajo
14	Relaciones interpersonales
15	¿Cómo crear una conducta efectiva?
16	Trabajo en equipo
17	Superación personal y laboral
18	¿Cómo disfrutar más de mi trabajo?
19	Orden y manejo del tiempo
20	Competencias laborales; Perfiles evaluación y capacitación

Nota: Esta tabla es la lista de los cursos específicos a impartir al Capital humano. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

- H2. Una vez que se tenga un esquema de bonos de productividad, se sabrá del personal que este comprometido y motivado con llegar a su meta y al objetivo planeado.

Reconocimiento, más allá de solo las compensaciones económicas. Es fundamental que el empleado se sienta valorado y reconocido por sus logros. A veces unas simples gracias o un email de agradecimiento hacen la diferencia.. Otra manera de comprometer al empleado es el sistema por recompensas. No hay duda de que una recompensa que se logra por objetivos como una prima o unas vacaciones pagadas significa un estímulo extra que ayudará a que el empleado trabaje más y mejor. En la figura 15, se menciona como funciona el plan de esquemas de bonos de productividad que se desarrollo para el capital humano.

Figura 15.
¿Cómo funciona el esquema de bono de productividad?

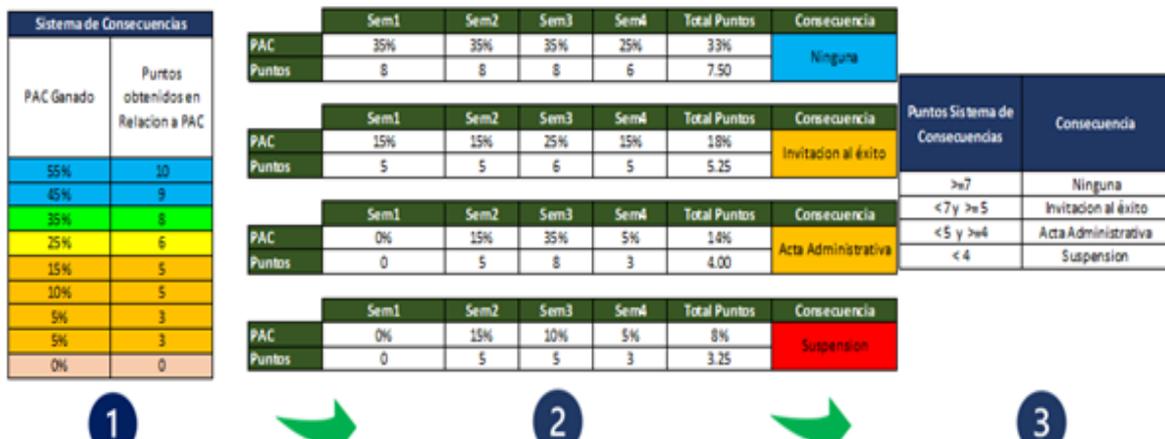
► ¿Cómo Funciona?

Cada semana el colaborador será acreedor a un total de puntos de acuerdo al % de PAC que haya obtenido. Como se muestra en la tabla "Sistema de Consecuencias"

Al final del mes (nomina), se promediara el total de puntos obtenidos por cada colaborador.

El resultado nos llevará a la consecuencia final de ese mes para el colaborador

Para la acumulación de Actas administrativas o Suspensiones por este tema en mas de dos meses, se aplicará el sistema de consecuencias tradicional.



Nota: En esta imagen se describe ¿cómo funciona el esquema de bono de productividad del capital humano? Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

En las siguientes figuras 16, 17, 18 19 y 20. se muestran los esquemas de bonos de productividad que se manejan en la Organización para el capital humano para diferentes áreas.

Figura 16.
Esquema de bono de productividad de un Auxiliar de Almacén Seco

► Sueldo Auxiliar de Almacén Surtido Seco

Mensual						
Auxiliar de Almacén Surtido Seco				Evaluación de Calidad en forma Individual		
Salario Base	Productividad	Calidad	Asistencia	% PAC a Obtener	Monto del PAC	Compensación Semanal Total
	Cantidad diaria de cajas promedio por hora	Numero de Rutas Afectadas	Faltas, Permisos, Incapacidades			
\$ 6,210.00	>=150	0	100%	55%	3,415.50	9,625.50
	>=135	0	100%	45%	2,794.50	9,004.50
	>=115	0	100%	35%	2,173.50	8,383.50
	>=110	<=1	100%	25%	1,552.50	7,762.50
	>=110	<=2	100%	15%	931.50	7,141.50
	<=110	0	100%	10%	621.00	6,831.00
	<=110=>	>=3	100%	5%	310.50	6,520.50
	<=110=>	<=0=>	<100%	0%	-	6,210.00

Nota: En esta imagen se da a conocer los sueldos con los bonos mensuales asignados dependiendo en que porcentaje se encuentre. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Figura 17.
Esquema de bono de productividad de un Auxiliar de Almacén Refrigerado

► Sueldo Auxiliar de Almacén Surtido Refrigerado

Mensual						
Auxiliar de Almacén Surtido Refrigerado				Evaluación de Calidad en forma Individual		
Salario Base	Productividad	Calidad	Asistencia	% PAC a Obtener	Monto del PAC	Compensación Semanal Total
	Cantidad diaria de cajas promedio por hora	Numero de Rutas Afectadas	Faltas, Permisos, Incapacidades			
\$ 7,452.00	>=220	0	100%	55%	4,098.60	11,550.60
	>=200	0	100%	45%	3,353.40	10,805.40
	>=180	0	100%	35%	2,608.20	10,060.20
	>=135	<=1	100%	25%	1,863.00	9,315.00
	>=135	<=2	100%	15%	1,117.80	8,569.80
	<=135	0	100%	10%	745.20	8,197.20
	<=135=>	>=3	100%	5%	372.60	7,824.60
	<=135=>	<=0=>	<100%	0%	-	7,452.00

Nota: En esta imagen se da a conocer los sueldos con los bonos mensuales asignados dependiendo en que porcentaje se encuentre. Fuente: Propia.

Figura 18

.Esquema de bono de productividad de un Auxiliar de Almacén de Recibo Seco

► Sueldo Auxiliar de Recibo Seco

Mensual						
Salario Base	Auxiliar de Recibo Seco			Evaluacion de Calidad en forma Individual		
	Productividad	Calidad	Asistencia	% PAC a Obtener	Monto del PAC	Compensacion Semanal Total
Cantidad diara promedio de tarimas	Numero de Rutas Afectadas	Faltas, Permisos, Incapacidades				
\$ 7,969.50	>=120	0	100%	45%	3,586.28	11,555.78
	>=110	0	100%	35%	2,789.33	10,758.83
	>=100	0	100%	25%	1,992.38	9,961.88
	<=100	0	100%	10%	796.95	8,766.45
	<=100=>	>=1	100%	5%	398.48	8,367.98
	<=100=>	<=0=>	<100%	0%	-	7,969.50

Nota: En esta imagen se da a conocer los sueldos con los bonos mensuales asignados dependiendo en que porcentaje se encuentre. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Figura 19.

Esquema de bono de productividad de un Auxiliar de Almacén de Recibo Frio

► Sueldo Auxiliar de Recibo Frio

Mensual						
Salario Base	Auxiliar de Recibo Frio			Evaluacion de Calidad en forma Individual		
	Productividad	Calidad	Asistencia	% PAC a Obtener	Monto del PAC	Compensacion Semanal Total
Cantidad diara promedio de tarimas	Numero de Rutas Afectadas	Faltas, Permisos, Incapacidades				
\$ 8,383.50	>=80	0	100%	45%	3,772.58	5,728.73
	>=70	0	100%	35%	2,934.23	4,890.38
	>=60	0	100%	25%	2,095.88	4,052.03
	<=60	0	100%	10%	838.35	2,794.50
	<=60=>	>=1	100%	5%	419.18	2,375.33
	<=60=>	<=0=>	<100%	0%	-	1,956.15

Nota: En esta imagen se da a conocer los sueldos con los bonos mensuales asignados dependiendo en que porcentaje se encuentre. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Figura 20.

Esquema de bono de productividad de Montacarguista de Almacenaje.

► **Sueldo Montacarguista Almacenaje (Recibo)**

Mensual						
Auxiliar de Montacarguista Recibo			Evaluacion de Calidad en forma Individual			
Salario Base	Productividad	Calidad	Asistencia	% PAC a Obtener	Monto del PAC	Compensacion Semanal Total
	Cantidad diara promedio de tarimas	Numero de Rutas Afectadas	Faltas, Permisos, Incapacidades			
\$ 9,315.00	>=120	0	100%	45%	4,191.75	13,506.75
	>=110	0	100%	35%	3,260.25	12,575.25
	>=100	0	100%	25%	2,328.75	11,643.75
	<=100	0	100%	10%	931.50	10,246.50
	<=100=>	>=1	100%	5%	465.75	9,780.75
	<=100=>	<=0=>	<100%	0%	-	9,315.00

Nota: En esta imagen se da a conocer los sueldos con los bonos mensuales asignados dependiendo en que porcentaje se encuentre. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Estas son unas imágenes que destacan los esquemas de bonos de productividad que se les asigna a diferentes puestos que laboran el capital humano de la empresa,

Plan de incentivos no económicos: Se refiere a un estímulo que se ofrece a un individuo o equipo de trabajo con el objetivo de elevar su productividad, mejorar el rendimiento y la moral tanto del colaborador como al equipo de trabajo.

Con este plan de incentivos no económicos se pretende alcanzar los siguientes objetivos: Motivar a los colaboradores, Incrementar la productividad y desempeño de los colaboradores, Mejorar el bienestar de los colaboradores.

En la siguiente tabla 2. Se mencionan algunos incentivos no económicos que la empresa destaca importantes y que se podrán implementar en la organización para que el capital humano se sienta parte de la empresa y se sienta reconocido.

Tabla 2.
Incentivos no económicos.

Herramienta	Objetivos	Cartelera	Beneficio
Evaluación de desempeño	Sobrepasar las metas productivas y de desempeño establecidas	*Cada mes durante el año se expondrá al colaborador del mes a través de diferentes medios. *Fotografía y descripción en la entrada de la empresa *Fotografía en cartelera interna de la empresa	*Diploma de reconocimiento *Podrá tener una jornada de trabajo libre el día que desee
Celebración de cumpleaños	Celebrar el cumpleaños de los colaboradores del mes durante el año en curso de forma grupal	Se colocara el nombre y la foto del colaborador y el día que cumple años.	Se dará una refacción mensualmente que consta de: *Pastel *Sándwich *Suvenir con logo de la empresa *Dinámica por parte del departamento de Recursos Humanos.

Nota: En esta tabla se da a conocer los incentivos económicos que la empresa le brindara al Capital humano. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

- H3. Buscar el máximo rendimiento del colaborador para entonces equilibrarlo con una buena calidad de vida.

El beneficiado trabajará con la certeza de estar en una organización que verdaderamente se interesa por él y por su bienestar. Es evidente que apostar por la formación del empleado significa apostar por la productividad, ya que potenciamos a nuestra plantilla proporcionándole nuevos conocimientos y habilidades a través de planes formativos.

Esta iniciativa generará el compromiso de los empleados, ya que la idea es ayudarlos a explorar nuevas posibilidades profesionales. Además, el empleado sentirá la satisfacción de trabajar para una organización que apuesta por su futuro.

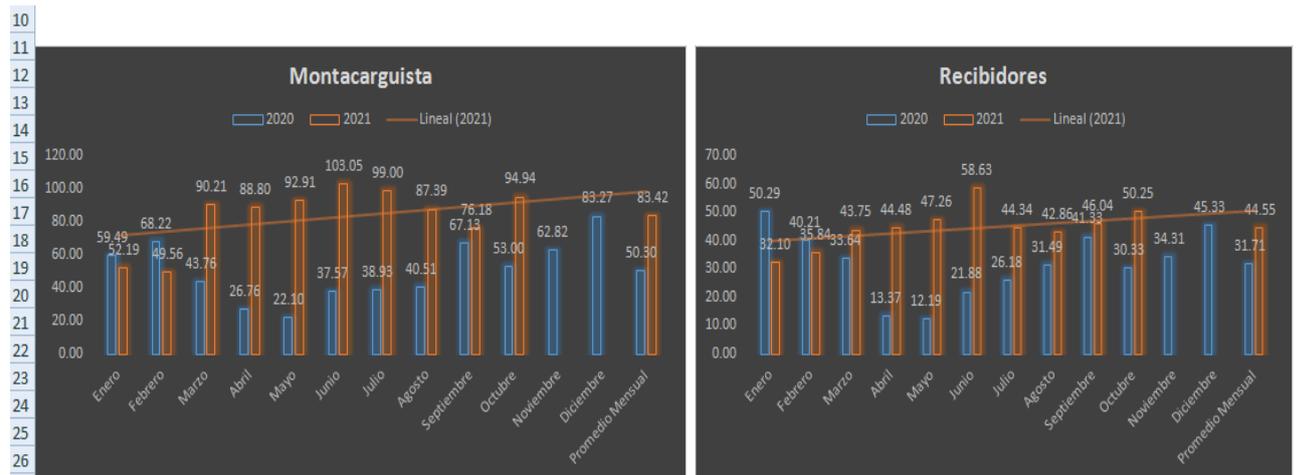
Además de Adoptar metodologías como el Feedback 360 (evaluación de desempeño), evaluación por competitividad, plan de carrera y sucesión y evaluación del perfil. También se pretende diseñar Políticas visibles de retención, individualizadas y enfocadas al bienestar y desarrollo del empleado, para quien la formación, el trato cercano y de reconocimiento, el sentimiento de utilidad, la conciliación con la vida familiar y la retribución, se configuran como los valores añadidos por los que ese empleado optará por permanecer, o no, en la empresa. En la tabla 3 se describe la productividad de los trabajadores en los últimos meses y la evolución que sea logrado mediante las estrategias planteadas. Y en la figura 21 se representa grafica.

Tabla 3.
Productividad del Capital Humano.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Montacarguistas	Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Mensual
2		2020	59.49	68.22	43.76	26.76	22.10	37.57	38.93	40.51	67.13	53.00	62.82	83.27	50.30
3		2021	52.19	49.56	90.21	88.80	92.91	103.05	99.00	87.39	76.18	94.94			83.42
4															
5															
6															
7	Recibidores	Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Mensual
8		2020	50.29	40.21	33.64	13.37	12.19	21.88	26.18	31.49	41.33	30.33	34.31	45.33	31.71
9		2021	32.10	35.84	43.75	44.48	47.26	58.63	44.34	42.86	46.04	50.25			44.55

Nota: En la tabla se describe la productividad que ha tenido el Capital Humano en la empresa en los últimos meses y años. Fuente. Propia. Datos tomados del Autor.

Figura 21.
Gráfica de la Productividad del Capital Humano.



Nota: En la Grafica se muestra el avance de la productividad que ha tenido el Capital Humano en la empresa en los últimos meses y años. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Para el plan de carrera, Se debe crear un formato o ficha del colaborador que contenga su evolución al objetivo trazado. Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. En la figura 22 se muestra el formato de plan de carrera por parte de la Organización.

Figura 22.
Formato de plan de carrera y desarrollo profesional del trabajador

Nombre de la organización					
Plan de carrera y desarrollo profesional					
Ficha del colaborador					
Nombre del colaborador					
Puesto que ocupa					
Departamento					
Jefe inmediato					
Bitácora de desarrollo profesional de competencias deseadas					
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Que se debe alcanzar para determinado puesto	Nombre de la competencia	Test o encuesta que evalúe dicha competencia	-Curso -Taller -Conferencia	00/00/00	00/00/00
Comentarios					
Autorización					
Jefe Inmediato/Supervisor			Colaborador		

Nota: Es el formato de plan de carrera y desarrollo profesional que el empleado tiene y ejerce en la empresa. Fuente: propia. Datos tomados del Autor.

Este formato a la empresa le ayudara a identificar cual es el plan de carrera que el empleado pretende, cual es el desarrollo que ha tenido y el tiempo en que realizan esta actividad

- H4. Si se maneja los Diálogos de Uno a Uno, Interacción Grupal para el Capital Humano entonces se podrá incrementar un compromiso por parte del empleado y que se sienta parte de la empresa.

Mantener una comunicación abierta y fluida Por eso, es determinante que el trabajador reciba regularmente el feedback de sus superiores acerca de cómo está trabajando y de cuál es el camino para seguir. De esta manera, por una parte, el empleado siente que su trabajo tiene un valor y, por otra, la empresa puede corregir a tiempo posibles errores y aumentar así la eficacia del trabajo.

Además de Permitir a los trabajadores formar parte del proceso de toma de decisiones, permitiéndoles tener voz y voto en la medida de sus responsabilidades.

Fomentar y organizar reuniones frecuentes que permitan integrar a las distintas generaciones a fin de lograr un intercambio de experiencias entre los empleados de mayor experiencia con los más jóvenes.

Existen varios métodos de comunicación interna, como los teléfonos, las reuniones grupales, el correo electrónico, la mensajería instantánea, así como la comunicación frente a frente.

Se mantiene al equipo de trabajo informado de los avances de la empresa así como las decisiones que se van tomando en el camino.

Se comunican los éxitos y fracasos de la empresa y se escuchan posibles soluciones por parte de todos los colaboradores.

Existe transferencia con la información y se trata de mantener al Capital humano motivado.

Se fomenta la cooperación y el dialogo entre jefes y los empleados. Existe la voluntad de ambas partes de entablar diálogos con respeto y esto incremento un compromiso por parte del empleado y que se sienta parte de la empresa, tener una comunicación interna.

- H5. Si se Aplica una Acta Administrativa al Capital Humano por cualquier motivo negativo ante la empresa entonces tendremos una herramienta, una alerta del empleado y no tendremos la responsabilidad de la baja de la empresa por el mal desempeño.

Un acta administrativa documenta una mala práctica realizada por el empleado (ya sea menor o grave).

En ocasiones, las actas sirven para que el empleador justifique la rescisión en caso de denuncias por despido injustificado.

Esta acta administrativa es directamente una sanción disciplinaria que pone al trabajador sobre aviso acerca de su próximo despido en caso de no mejorar su trabajo o actitud. En la figura 23 se muestra la Acta administrativa que la organización maneja con el Capital Humano.

Figura 23.

Acta Administrativa de la Organización

ACTA ADMINISTRATIVA

En Tlalnepantla de Baz, Estado de México, siendo las _____ del _____, se reunieron en el domicilio de la empresa ***OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS, S.A. DE C.V.*** ubicado en Carretera Lago de Guadalupe, Colonia San Pedro Barrientos, Tlalnepantla de Baz en representación de la empresa el C. Luis Rodrigo Mariscal Ramirez como representante de Recursos Humanos y como testigos de asistencia los CC. _____, así como el C. _____ quien ocupa el puesto de _____. A efecto de levantar la presente Acta Administrativa, por incurrir en actos que implican en el código de conducta de esta empresa:

A) _____

En uso de la palabra el Representante de la Empresa dijo: De acuerdo a mis facultades otorgadas por la empresa ***OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS, S.A. DE C.V.***, en mi carácter de Representante Legal y bajo protesta de decir verdad, manifiesto que el C. _____, quien ocupa un puesto de _____ y quien está obligada de conformidad al Artículo 134 Fracción VII de la Ley Federal del Trabajo, habiéndosele leído que tiene la obligación de observar buenas costumbres durante el servicio.

Se levanta la presente acta para hacer constar que el Sr. _____, se le podrá dar por rescindido su contrato sin responsabilidad para la empresa en caso de reincidir en estas actitudes, dado que se encuentra en los supuestos establecidos por el Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

En uso de la palabra el Trabajador.

Finalmente, en uso de la palabra el C. _____, manifiesta que le constan los hechos narrados.

No habiendo otro asunto que tratar se levante la presente acta el día de su fecha a las nueve horas con cuarenta minutos, firmando las partes que en ella intervinieron al margen y al calce de las hojas que la integran, como constancia y para todos los efectos legales a que haya lugar.

POR LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

Nota: En esta imagen se describe el formato que se lleva a cabo es un acta administrativa es una sanción disciplinaria que pone al trabajador sobre aviso acerca de su próximo despido de no mejorar su trabajo o actitud. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Para que un acta sea válida, debe contar con testigos que certifiquen el hecho registrado y constatar que se dieron varias oportunidades (*strikes*) al empleado para corregir la falta.

- H6. Si se maneja la cultura Organizacional dentro de la empresa con el, Entonces el Capital Humano se encontrarán condicionados al primer enfoque cultural, el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales.

Por eso, otra buena idea para aumentar su compromiso con el Capital Humano es dar voz a los empleados involucrándolos, por ejemplo, en conversaciones sobre la estrategia que se va a seguir, los objetivos que se quieren lograr o el apartado financiero.

Con acciones como estas, conseguiremos crear una cultura de transparencia en la que el empleado esté verdaderamente implicado con la empresa. En definitiva, haremos que el empleado sienta que forma parte de un equipo.

Con base a los resultados obtenidos en la encuesta anterior se utilizaros diferentes estrategias y nuevas modalidades de laborar con el capital humano y posterior mente se decide valorar las variables que se ocuparon anteriormente para saber los resultados en que se encuentra la organización actualmente y

se observa en la tabla 4, el Índice e rotación de personal e la empresa actualmente.

Tabla 4.
Índice de Rotación de Personal de la Empresa

Año	Numero de personas que se contrataron	Bajas: Despidos y renuncias	Jubilaciones y defunciones	Bajas totales	Trabajadores al inicio del año	Trabajadores al final del año	IRP
2018	472	232	0	232	189	409	80.27%
2019	122	84	0	84	409	341	10.13%
2020	35	86	2	88	341	295	-16.04%
2021	119	94	0	94	295	320	8.13%



Etiquetas de fila	Suma de IRP
2018	80.27%
2019	10.13%
2020	-16.04%
2021	8.13%
Total general	82.49%

Nota: En la Tabla 4 se describe el índice de rotación de personal, que se elabora cada año en la empresa. Y se obtiene el resultado actual de la empresa, y es de 8.13% en el año 2021 que da a entender que estamos en una buen equilibrio ambiental. Datos tomados del Autor.

Los expertos de Recursos humanos recomiendan que las empresas tengan entre un 5% y un 15% de rotación de personal en sus plantillas durante periodos fijos, calculando personal necesario para su empresa. Si esta tasa supera del 15% es igual a índice Alto estaríamos delante de una compañía con un alto índice de rotación de personal, por lo que sería conveniente establecer determinadas estrategias para aumentar la motivación y satisfacción de los trabajadores y conseguir que deseen permanecer más tiempo en la compañía. Al igual que si se obtiene un valor negativo o 0cero es igual a un Índice bajo quiere decir que puede deberse a un estancamiento en la empresa.

Posteriormente también se realizó un Test de personalidades para el Capital Humano de la organización. Consta de 54 preguntas, se basan en 16 tipos de personalidades que son el resultado de las interacciones entre 4 tipos de preferencias con el objetivo de que cualquiera pueda reconocer sus propios rasgos personales.

El objetivo de este Test de personalidad sirve para:

- Apoya el autoconocimiento
- Aprender que dar enfoques diferentes a los mismos problemas puede ser saludable y eficaz para la organización
- Ayuda a identificar rasgos de liderazgo
- Evidencia los valores personales
- Entender a los demás y así poder hacer un uso positivo de las diferencias individuales.

El Test que preferencias mide:

Hacia donde prefiero: Orientar la energía

Cómo prefiero: Obtener información

Cómo prefiero: Tomar decisiones

Cómo prefiero: actuar y relacionarme: Estilo de vida

En la imagen 24 Teoría de personalidad se describe las siglas donde se determinan las características que cada persona conocer sus puntos fuertes y sus debilidades.

Figura 24.
Teoría de Personalidad



Nota: En esta imagen se describen las siglas de las características que cada individuo se identifica y puede tener. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

En la tabla 5. Se muestran que con una puntuación alta 15 personas son de una personalidad individualista no siempre esta palabra es negativa, también esconde aspectos positivos, que suele mostrarse seguro de si mismo además de que son personas independientes pero realistas e inteligentes, también una personalidad individualista puede carecer de empatía, a veces la individualidad les hace ser menos proactivos hacia los demás se convierten en personas algo introvertidas, y también 13 personas tiene una personalidad de liderazgo, un buen líder tiene que ser consciente de que no lo sabe todo, sabe que se equivoca con frecuencia pero es capaz de corregir y buscar el buen consejo de su equipo, tiene que tener integridad en todo momento, metas propuestas. El líder propone lo que vale la pena, aunque no sea fácil.

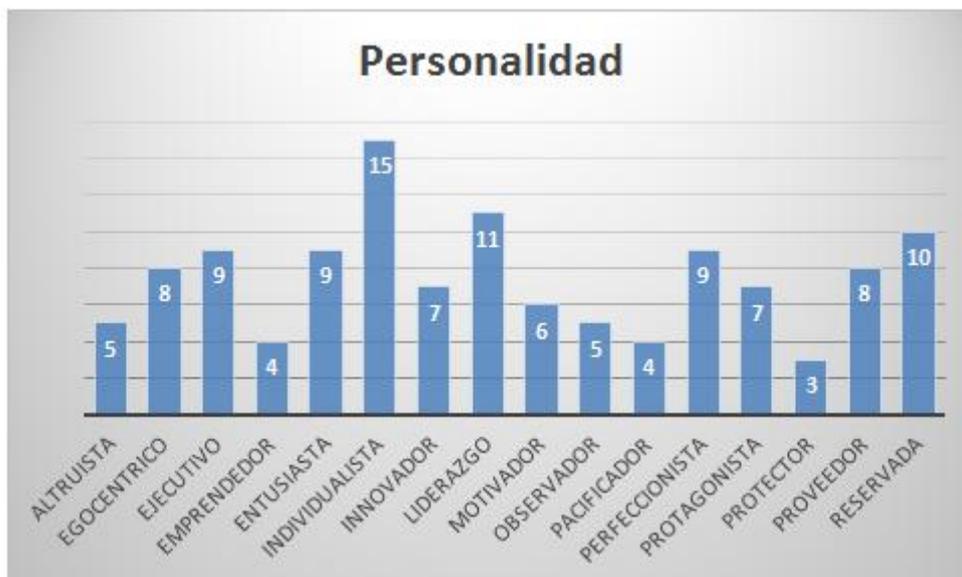
Tabla 5.
Resultados de Tes de personalidad

N°	Personalidad	Personas
1	Altruista	5
2	Egocentrico	8
3	Ejecutivo	9
4	Emprendedor	4
5	Entusiasta	9
6	Individualista	15
7	Innovador	7
8	Liderazgo	11
9	Motivador	6
10	Observador	5
11	Pacificador	4
12	Perfeccionista	9
13	Protagonista	7
14	Protector	3
15	Proveedor	8
16	Reservada	10
	TOTAL	120

Nota: Resultados obtenidos del Tes de personalidad del Capital humano de la empresa. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Esta herramienta de tipos de personalidad nos ayuda a Identificar “quién es quién” de tu actual de colaboradores que la empresa tiene. Permite que se Conozca a la gente, tanto formal (con herramientas psicométricas) como informalmente (conversaciones).

Figura 26.
Grafica de los Resultados de personalidad



Nota: Grafica de resultados obtenidos del Test de personalidad del Capital humano de la empresa. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

También se obtuvieron los resultados en la Teoría de personalidad y se muestran en la tabla 6 y la figura 19 se muestra la grafica de resultados.

Con 13 votos ENTP: Son rápidos, ingeniosos, siempre están alerta y son muy habladores. Son buenos fichando a la gente, se aburren con la rutina y cambian constantemente de intereses.

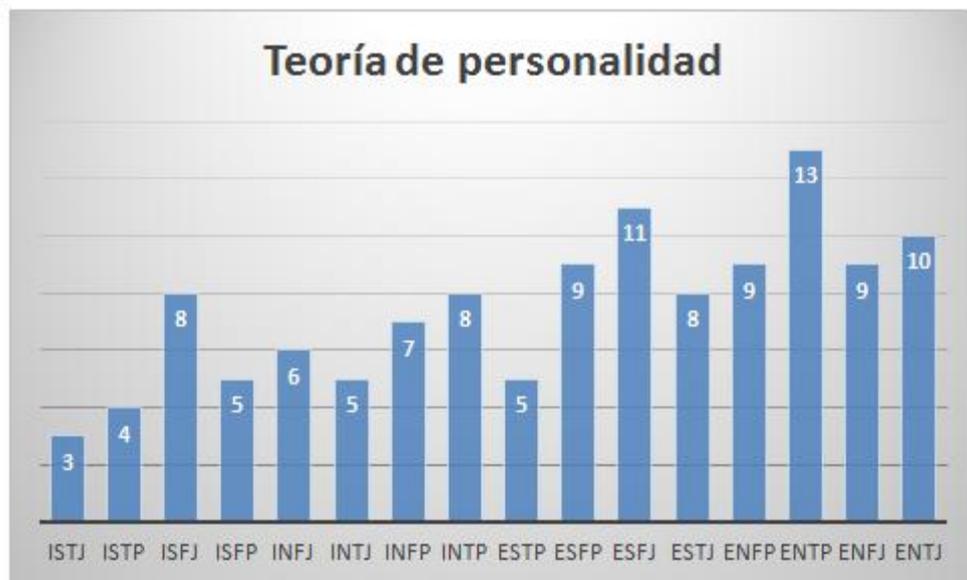
Con 11 votos ESFJ: Son muy afectuosos y cooperativos prefieren trabajar en compañía para completar a tiempo y de manera precisa son leales e intentan satisfacer las necesidades ajenas siempre que pueden.

Tabla 6.
Resultados de la teoría de personalidad

N°	Características	personas
1	ISTJ	3
2	ISTP	4
3	ISFJ	8
4	ISFP	5
5	INFJ	6
6	INTJ	5
7	INFP	7
8	INTP	8
9	ESTP	5
10	ESFP	9
11	ESFJ	11
12	ESTJ	8
13	ENFP	9
14	ENTP	13
15	ENFJ	9
16	ENTJ	10
	TOTAL	120

Nota: Resultados obtenidos de la Teoría de personalidad del Capital humano de la empresa. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

Figura 27.
Grafica de los Resultados de la Teoría de personalidad



Nota: En esta grafica se describen los resultados que se obtuvieron en la teoría de personalidad del Capital humano en la empresa. Fuente: Propia. Datos tomados del Autor.

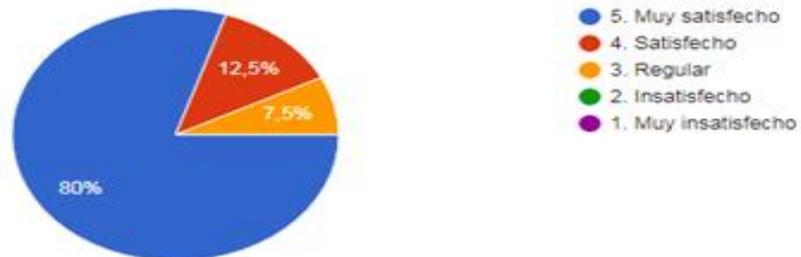
Posteriormente referente a la Primer encuesta sobre el clima Organizacional de la empresa aplicada al capital humano, se obtuvieron bajos resultados. Después de obtener estos resultados se aplicaron las estrategias y el plan de desarrollo para aplicarlas al capital humano y así obtener mejores resultados, posteriormente después de varios meses se aplico una segunda encuesta con un total de 17 preguntas que están relacionadas con la motivación para evaluar el capital humano y conocer el avance que se haya obtenido con las estrategias implementadas y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Segunda encuesta del clima Organización

Gráfica 1.
Motivación

1. ¿Siente que sus necesidades que le brindan en la capacitación son identificadas?

120 respuestas

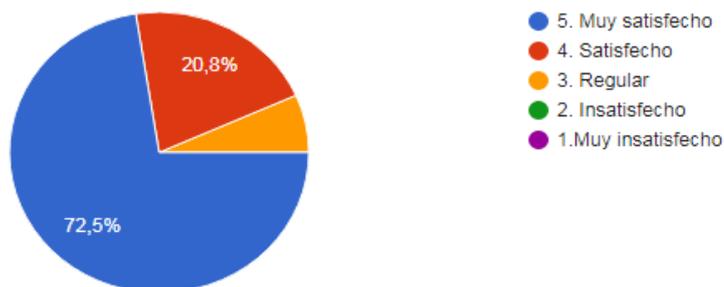


En la gráfica 1. Se obtuvo un resultado del 80% donde el capital humano se siente muy satisfecho con las necesidades que le brindan en la capacitación actualmente.

Gráfica 2.
Motivación

2. ¿Los cursos que se implementaron para los empleados les inspiran motivación, y ganas por hacer mejor las cosas?

120 respuestas

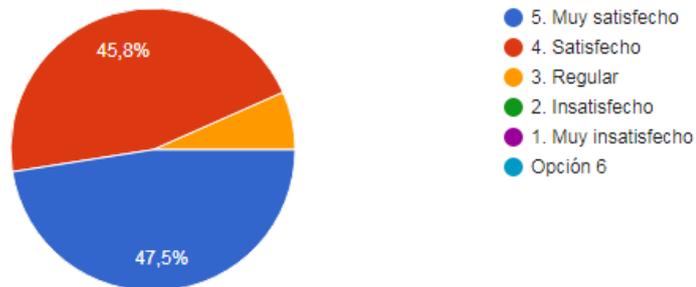


En la gráfica 2. Se obtuvo un resultado del 72,8% donde los cursos que se les imparten al capital humano les inspira motivación y realizan mejor las cosas en el área laboral.

Gráfica 3.
Motivación

3. ¿Cómo se siente frente a las actividades de bienestar que ofrece la organización?

120 respuestas

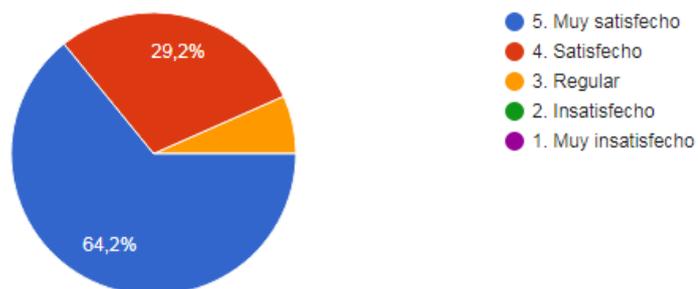


En la gráfica 3. Se obtuvo un resultado del 47.5% donde el capital humano se siente muy satisfecho con las actividades que la organización les ofrece.

Gráfica 4.
Motivación

4. ¿Cuál es el grado de motivación que siente respecto al trabajo que realiza?

120 respuestas

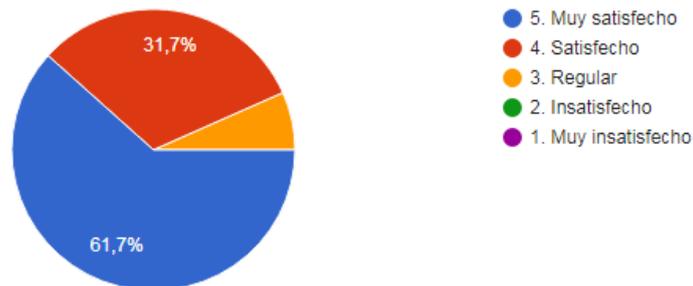


En la gráfica 4. Se obtuvo un resultado del 64.2% donde el capital humano se siente muy satisfecho y muy motivado en su área laboral actualmente.

Gráfica 5.
Motivación

5. ¿Siente que las labores asignadas le permiten demostrar todas sus capacidades, indique el grado de motivación?

120 respuestas

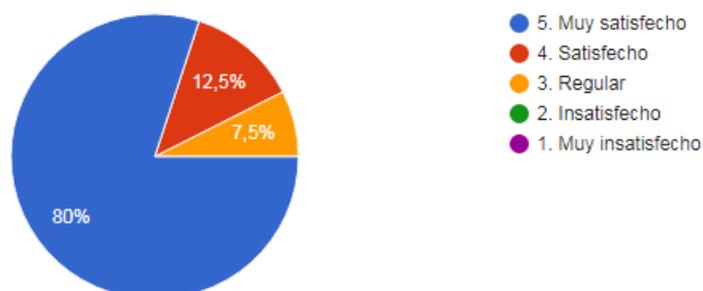


En la gráfica 5. Se obtuvo un resultado del 61,7% donde el capital humano se siente muy satisfecho con sus capacidades para demostrar en el área laboral actualmente.

Gráfica 6.
Compensaciones

6. ¿En cuanto a los incentivos otorgados por el trabajo (los esquema de bonos a los empleados) es una motivación importante para usted como empleado?

120 respuestas

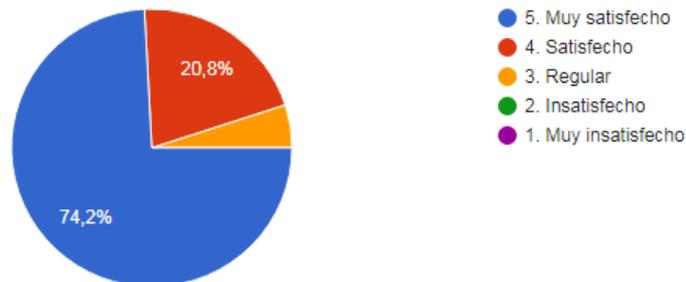


En la gráfica 6. Se obtuvo un resultado del 80% donde el capital humano se siente muy satisfecho con los incentivos que actualmente la organización le ofrece al Capital humano.

Gráfica 7.
Compensaciones

7. De acuerdo a estos incentivos, usted busca la manera e comprometerse para llevarse los bonos?

120 respuestas

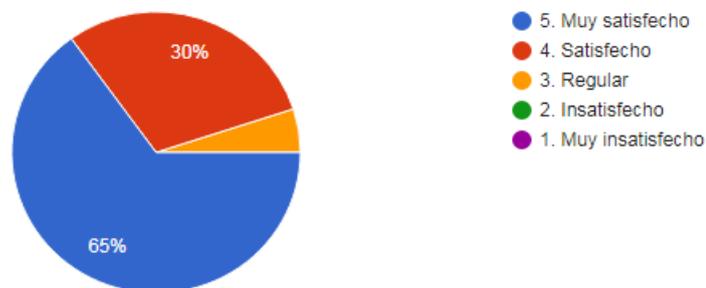


En la gráfica 7. Se obtuvo un resultado del 74.2% donde el capital humano se siente muy satisfecho con el esquema de bonos de productividad que actualmente se emplea y ellos se sienten comprometidos para poder ganarse esos bonos.

Gráfica 8.
Compensaciones

8. ¿Su grado de motivación respecto al trato que recibe de sus jefes últimamente es?

120 respuestas

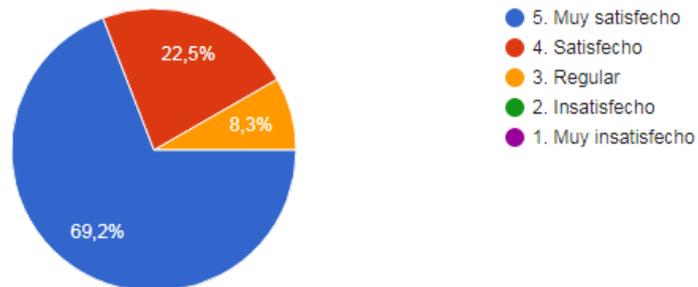


En la gráfica 8. Se obtuvo un resultado del 65% donde el capital humano se siente muy satisfecho con el trato que tiene con su jefe directo últimamente

Gráfica 9.
Compensaciones

9. ¿Considera que la comunicación interna entre el grupo de trabajo y su jefe directo a mejorado últimamente?

120 respuestas

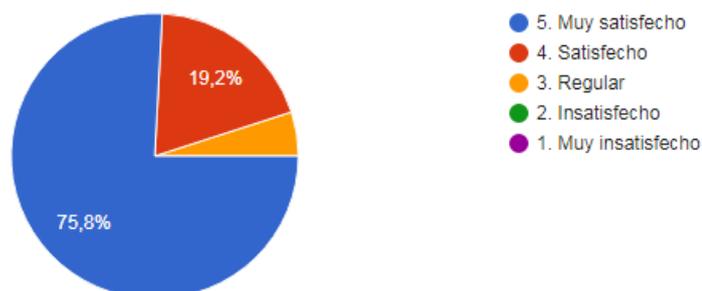


En la gráfica 9. Se obtuvo un resultado del 69.2% donde el capital humano se siente muy satisfecho con la comunicación que tiene con su jefe directo y compañeros de trabajo actualmente.

Gráfica 10.
Compensaciones

10. ¿Su grado de motivación en cuanto al salario que recibe vs funciones y responsabilidades dentro de la organización, es?

120 respuestas

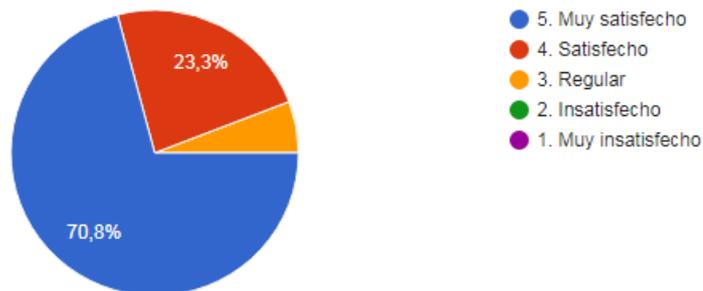


En la gráfica 10. Se obtuvo un resultado del 75.8% donde el capital humano se siente muy satisfecho con el salario que recibe al igual que las funciones y responsabilidades que tiene actualmente.

Gráfica11.
Compensaciones

11. ¿Siente que el acta administrativa es una incidencia muy importante para que los empleados valoren más su trabajo?

120 respuestas

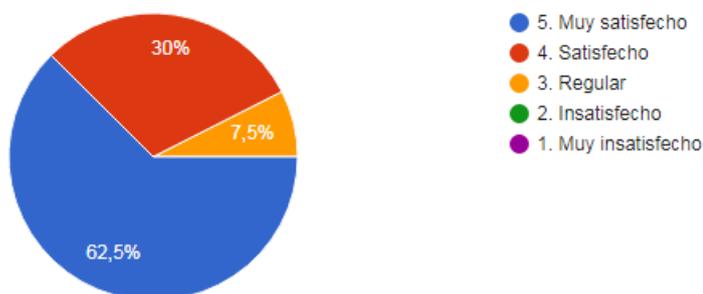


En la gráfica 11. Se obtuvo un resultado del 80% donde el capital humano se siente muy satisfecho con las necesidades que le brindan en la capacitación actualmente.

Gráfica12.
Compensaciones

12. ¿Siente que la organización identifica las necesidades y peticiones de formación de los trabajadores?

120 respuestas

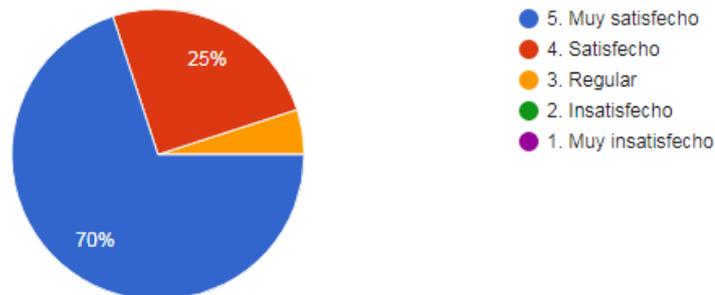


En la gráfica 12. Se obtuvo un resultado del 62.5% donde el capital humano se siente muy satisfecho con las necesidades de formación que la empresa les brinda actualmente.

Gráfica 13.
Liderazgo

13. ¿Considera que su jefe directo tiene la capacitación de para ejercer las funciones que le corresponden últimamente?

120 respuestas

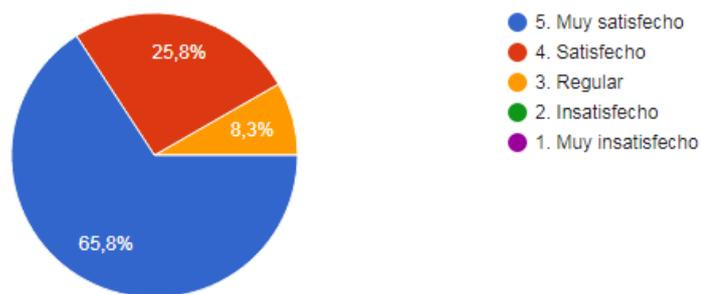


En la gráfica 13. Se obtuvo un resultado del 70% donde el capital humano se siente muy satisfecho con la capacitación que su jefe tiene para ejercer las funciones actualmente.

Gráfica 14.
Liderazgo.

14. ¿Su jefe directo le da las orientaciones y apoyo que requiere para el desempeño de su trabajo?

120 respuestas

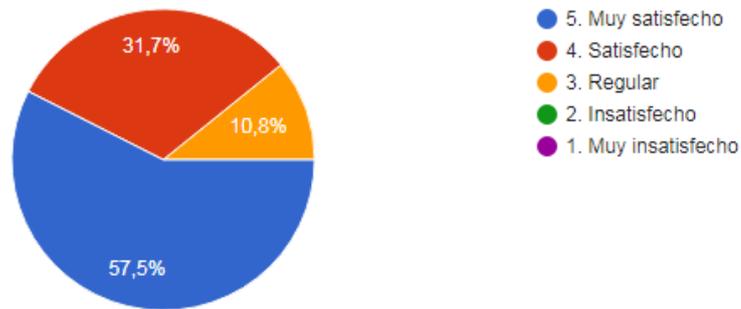


En la gráfica 14. Se obtuvo un resultado del 65.8% donde el capital humano se siente muy satisfecho con la orientación y el apoyo que recibe de su jefe actualmente.

Gráfica 15.
Satisfacción laboral

15. ¿Considera que la organización es empática con el empleado?

120 respuestas

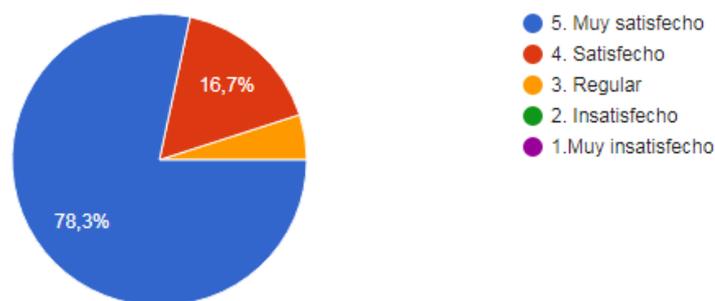


En la gráfica 15. Se obtuvo un resultado del 57.5% donde el capital humano se siente muy satisfecho con la empatía que la organización les brinda actualmente.

Gráfica 16.
Satisfacción laboral

16. ¿Considera que ha surgido un avance en cuestión de motivación, crecimiento y desarrollo para los empleados de la organización en estos últimos meses?

120 respuestas

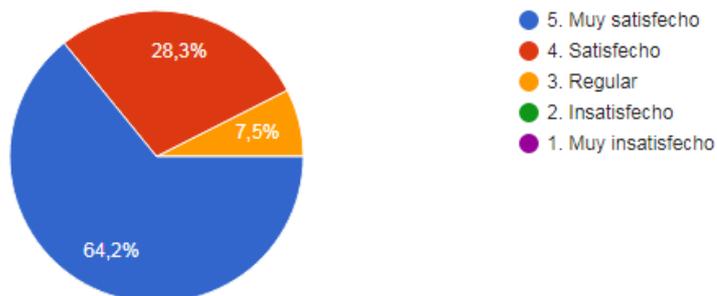


En la gráfica 16. Se obtuvo un resultado del 78.3% donde el capital humano se siente muy satisfecho con la motivación, el crecimiento y el desarrollo que han tenido un avance muy satisfactorio actualmente.

Gráfica 17.
Satisfacción laboral

17. ¿Usted recomendaría a amigos o familiares la empresa donde labora?

120 respuestas



En la gráfica 17. Se obtuvo un resultado del 64.2% donde el capital humano se siente muy satisfecho con la empresa actualmente y la recomendaría a familiares y amigos para laborar.

Sobre los resultados obtenidos de la segunda encuesta del clima organizacional de la empresa se puede concluir que el capital humano actual se siente en general muy satisfecho respecto a los enfoques por los cuales fueron encuestados, destacando que las estrategias implementadas y el plan de desarrollo para la retención del capital humano a favorecido bastante y se pretende seguir innovar y crear más estrategias para contar con excelentes talentos humanos que estén comprometidos con su persona y con su empresa como actualmente se está llevando a cabo.



CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y/O RESULTADOS

La alta rotación del personal en las organizaciones es algo cada vez más común y preocupante por los costos que esto implica.

De acuerdo a la investigación realizada, tener un alto índice de rotación de personal puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente, sino además por la afectación económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar. Por lo tanto se busca obtener un Índice adecuado equilibrado en la organización. Es más fácil para las empresas entender el valor de la rotación de personal con número en mano, asimismo, entender cuál es la rotación involuntaria y cuál es la voluntaria, saber por qué la gente se va, y si esto implica una rotación perjudicial o de desarrollo.

En este proyecto el objetivo es diseñar y elaborar un plan de desarrollo y mejora continua para la retención del Capital Humano, sabemos que al elegir a las personas mejor calificadas para laborar en la compañía, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, ya que ellos cuentan con intereses similares a los de la empresa, se incrementan además la productividad y la calidad.

El Implementar un plan de desarrollo en el cual se desarrollaron (cursos, Programas de reconocimiento, capacitaciones) para el capital humano, se obtuvo un mayor compromiso, fidelidad del trabajador y un mejor desempeño) y se vio el incremento de productividad en la mayoría de los empleados. Empleando los sueldos justos y beneficios, así como esquemas de bonos de productividad que sean una fuente motivadora para los empleados y se ve que mediante estos esquemas la productividad subió y el capital humano se sentía más motivado y más comprometido para llevarse ese bono. También así se implementó la forma de adquirir una conciliación de vida familiar laboral.

Mediante esto se destacó la cultura Organizacional dentro de la empresa con el Capital Humano se condicionó el primer enfoque cultural, el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales. Formación para el desarrollo del Capital Humano y esto logró que la empresa tuviera la autoridad con el Capital humano de llevar las cosas de la mejor manera y llegar a los objetivos establecidos

Con respecto a la satisfacción laboral, se evaluaron las competencias y desempeño del capital mediante encuestas nos permiten evaluar diferentes

factores relacionados con la organización y con las características personales de los empleados. Conociendo también así las fortalezas y áreas de oportunidad que pueden tener, por ese caso los cuestionarios son una de las herramientas importantes que nos permiten resaltar la importancia que estos puedan agregar al estudio de la satisfacción laboral ya que cada versión tiene como finalidad recopilar información acerca de las percepciones que tiene cada individuo dejando ver de forma general cuales son las motivaciones, expectativas y necesidades que tiene cada población así como también los aspectos en los que puede contribuir la organización y es lo que logramos obtener mejores resultados, contar con Capital humano talentoso y comprometido con la organización, y se pudo observar en el gran avance que se tuvo en la segunda encuesta del clima organizacional que se le aplico al capital humano.

La importancia de Administrar y evaluar el desempeño del Capital humano reside en la posibilidad de identificar y retener al Capital Humano talentoso, al mismo tiempo que se mejora la comunicación entre jefe, gerencia y el resto del Capital humano, así como el desarrollo de los mismos, al posibilitar una formación constante estableciendo objetivos y metas.

Tabla 7.
Matriz de resultados

VARIABLE	STATUS ANTES	STATUS AHORA
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> *Baja productividad: Un nivel de productividad baja con un 40% de empleados *Problemas de comunicación *Dificultad para compaginar vida familiar y laboral, *Poco reconocimiento al Capital Humano. *Ausentismo *Pocas o nulas posibilidades de ascenso laboral *Baja remuneración *Horarios largos y sobrecarga de trabajo *Pocos programa de capacitación y formación 	<p>Realiza una matriz FODA</p> <p>Se realizaron dos encuestas al capital humano Mediante los resultados de la encuesta ya realizada, Se tiene que Mirar el interior: saber ¿Cuáles son los deseos y las necesidades del Capital humano? También Analizar el exterior: buscar el incentivo para seguirlo y motivar al personal. mediante esto se tiene que Diseñar estrategias y ejecutarlas para Lograr el objetivo</p> <p>Se realiza un Tes de personalidad 15 personas individualista 11 personas liderazgo 10 personas reservadas</p>

<p>Rotación de personal</p>	<p>Se cuenta con un 30% de rotación de capital. índice de ausentismo elevado</p> <p>El índice de rotación de personal en el año 2020 fue de -16.04% Con 35 contrataciones y 86 bajas</p> <p>En la empresa se tienen varios problemas más comunes como: *Mala selección del personal *Ausencia de conciliación laboral y familiar *Proceso de selección erróneo *Trabajan bajo presión *Salario injusto</p>	<p>Actualmente en el último año 2021 el índice de rotación de personal es de 8.13% que da a entender que estamos en un buen equilibrio ambiental. Con 119 contrataciones y 94 bajas</p>
<p>Plan de desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Cursos de capacitación *Esquema de bonos productividad *Incentivos no económicos *Buena productividad de capital humano *Plan de carrera y desarrollo profesional del trabajador *Comunicación abierta y fluida *Acta administrativa *Cultura organizacional 	<p>*indicador de productividad mediante un programa Excel donde muestra el avance que cada colaborador tiene y el rendimiento que está desempeñando en la Organización, al igual vemos la productividad que tiene en la Organización y sobre ello también se podrá valorar quienes son los trabajadores que tienen un valor eficiente en la organización y quien si merece estar en la empresa.</p> <p>*lista de cursos a desarrollar e implementar *Esquema de bono atractivos para los empleados</p> <p>Se realizó una encuesta para evaluar el avance que se ha tenido en la organización con el capital humano Los resultados han favorecido y se busca seguir innovando estrategias para que para contar con excelentes talentos humanos que estén comprometidos con su persona y con su empresa como actualmente se está llevando a cabo</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Albarrán, F.J.; Márquez, G.B. (2014). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid, España: RA-MA
- Anzóla, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas de México*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Blogger. (28 de 05 de 2013). *Capital Humano Reclutamiento*. Obtenido de Capital Humano Reclutamiento: <http://anizzkamilla.blogspot.com/2013/05/31-reclutamiento.html>
- Blogger. (28 de 05 de 2013). *Capital Humano Selección*. Obtenido de Capital Humano Selección: <http://anizzkamilla.blogspot.com/2013/05/32-seleccion.html>
- Boisier. (2002). Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo. *Redalyc*, 1-36.
- Bolet, U. (15 de Octubre de 2016). *Gestión estratégica del talento*. Recuperado el 08 de Febrero de 2021, de Gestión estratégica del talento: <https://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cantú, R. (02 de Octubre de 2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en las organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en las organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León.: <http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PD>
- González, M., D. (2009). Estrategias de retención del personal. *Universidad EAFIT, Redalyc*, 45-72.
- Half, R. (11 de 09 de 2018). *Rotación Personal*. Obtenido de Rotación Personal: <https://www.easyrecrue.com/es/blog/rotacion-de-personalG#>.
- Herzberg, F. (09 de julio de 1968). *Teoría de dos factores de Motivación Herzberg*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Madero, G., S. (2019). Modelo de retención laboral de Millennials, desde la perspectiva Mexicana. *SCI ELO*, 48.
- Meier, S.; Cassar, L. (2018). Tendencias en Capital Humano 2018. *Deloitte Insights*, 40.
- Meneses, P., K. (2019). Atracción y retención del Capital Humano. *Repository Universidad Militar Nueva Granada*, 1-32.
- Meza, Alejandro. (2019). Rotacion de personal: cinco tips para reducirla. *Forbes México*, 1.
- Mota Hernández, C. I., Contreras Troya, T. I., & Alvarado Corona, R. (2015). A systems methodology to solve economical-financial problems (SMEFP). *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*, 11(1), 173-188.
- Mundial, B. O. (2021). Acta Administrativa en el trabajo: cuándo aplica y qué sanciones puede traer. *Occ mundial*, 1.
- Navarro, A., I. (2005). Capital humano: su definición y alcances en el Desarrollo local y regional. *Redalyc.org*, 1-36.
- Ramírez, I., R.; Espindola, A., C.; Ruíz, I., G.; Hugueth, M., A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis del enfoque estratégico. *SCI ELO*, 30.

- Rouse, W. B. (2015). *Modeling and Visualization of Complex Systems and Enterprises: Explorations of Physical, Human, Economic, and Social Phenomena*. John Wiley & Sons.
- Servicios de Calidad de Vida SODEXO. (2021). *6 Estrategias para aumentarel compromiso laboral en tu empresa*. Sodexo.
- Sexton. (1977). Motivacion del talento humano:La clave del éxito de una empresa. *scielo*.
- Tejada, A. (2017). (6 de Diciembre de 2017). *¿Cómo retener y generar compromiso en el Capital Humano?* Obtenido de *¿Cómo retener y generar compromiso en el Capital Humano?*:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/12/06/como-retener-y-generar-compromiso-en-el-capital-humano/>
- tesselar, M. (9 de Octubre de 2019). *Atracción y retención del Capital Humano*. Obtenido de *Atracción y retención del Capital Humano*:
<https://www.tesselar.mx/clima-laboral/atraccion-y-retencion-del-capital-humano>
- Torres, H. Z. (2017). *Desarrollo del talento humano*. México: Primera edición Ebook .
- Torres,Z.;Torres, A. (2017). *Desarrollo del talento humano*. México: Primera edición ebook.
- unknow. (28 de 05 de 2013). *Capital Humano Reclutamiento*. Obtenido de *Capital Humano Reclutamiento*:
<http://anizzkamilla.blogspot.com//2013/05/31-reclutamiento.html>
- Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas* (Séptima reimpresión ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

Anexo1. Lista de cursos para los empleados de la Organización

	Nombre de los cursos
1	Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva
2	Como disfrutar más de mi trabajo
3	Como generar un ambiente favorable en la relación de trabajo
4	Como manejar la inteligencia emocional
5	Comunicación Asertiva
6	Cultura Organizacional
7	Ética y valores
8	Formando equipos de alto desempeño
9	Formando equipos efectivos de trabajo
10	Liderazgo personal
11	Liderazgo, gestión del talento y valores
12	Me Amo, Amo mi trabajo y Amo a mi Familia
13	Motivación en el puesto de trabajo
14	Relaciones Interpersonales, Como crear una conducta efectiva
15	Trabajo en equipo
16	Superación personal y Laboral

Anexo 2. Formato de plan de carrera y desarrollo profesional del trabajador

Nombre de la organización					
Plan de carrera y desarrollo profesional					
Ficha del colaborador					
Nombre del colaborador					
Puesto que ocupa					
Departamento					
Jefe inmediato					
Bitácora de desarrollo profesional de competencias deseadas					
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Que se debe alcanzar para determinado puesto	Nombre de la competencia	Test o encuesta que evalúe dicha competencia	-Curso -Taller -Conferencia	00/00/00	00/00/00
Comentarios					
Autorización					
Jefe Inmediato/Supervisor			Colaborador		

Anexo 3. Incentivos no monetarios

Herramienta	Objetivos	Cartelera	Beneficio
Evaluación de desempeño	Sobrepasar las metas productivas y de desempeño establecidas	*Cada mes durante el año se expondrá al colaborador del mes a través de diferentes medios. *Fotografía y descripción en la entrada de la empresa *Fotografía en cartelera interna de la empresa	*Diploma de reconocimiento *Podrá tener una jornada de trabajo libre el día que desee
Celebración de cumpleaños	Celebrar el cumpleaños de los colaboradores del mes durante el año en curso de forma grupal	Se colocara el nombre y la foto del colaborador y el día que cumple años.	Se dará una refacción mensualmente que consta de: *Pastel *Sándwich *Suvenir con logo de la empresa *Dinámica por parte del departamento de Recursos Humanos.

Anexo 4. Acta Administrativa

ACTA ADMINISTRATIVA

En Tlalnepantla de Baz, Estado de México, siendo las _____ del _____, se reunieron en el domicilio de la empresa **OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS, S.A. DE C.V.** ubicado en Carretera Lago de Guadalupe, Colonia San Pedro Barrientos, Tlalnepantla de Baz en representación de la empresa el C. _____ como representante de Recursos Humanos y como testigos de asistencia los CC. _____, así como el C. _____ quien ocupa el puesto de _____. A efecto de levantar la presente Acta Administrativa, por incurrir en actos que implican en el código de conducta de esta empresa:

A) _____

En uso de la palabra el Representante de la Empresa dijo: De acuerdo a mis facultades otorgadas por la empresa **OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS, S.A. DE C.V.**, en mi carácter de Representante Legal y bajo protesta de decir verdad, manifiesto que el C. _____, quien ocupa un puesto de _____ y quien está obligada de conformidad al Artículo 134 Fracción VII de la Ley Federal del Trabajo, habiéndosele leído que tiene la obligación de observar buenas costumbres durante el servicio.

Se levanta la presente acta para hacer constar que el Sr. _____, se le podrá dar por rescindido su contrato sin responsabilidad para la empresa en caso de reincidir en estas actitudes, dado que se encuentra en los supuestos establecidos por el Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

En uso de la palabra el Trabajador.

Finalmente, en uso de la palabra el C. _____, manifiesta que le constan los hechos narrados.

No habiendo otro asunto que tratar se levante la presente acta el día de su fecha a las nueve horas con cuarenta minutos, firmando las partes que en ella intervinieron al margen y al calce de las hojas que la integran, como constancia y para todos los efectos legales a que haya lugar.

POR LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

Anexo 5. Encuesta Clima Organizacional de mi empresa

DATOS GENERALES.

1. ¿Qué genero eres?
2. ¿Qué Edad tienes?
3. ¿Qué Antigüedad tienes en la empresa?
4. ¿Qué escolaridad tiene?

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

5. ¿Recibes cursos de capacitación laboral de tu empresa y del programa de desarrollo?
6. ¿En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación para desarrollar mejor sus actividades?

PERMANENCIA Y ASCENSO.

7. ¿En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa?
8. ¿En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal?

LIDERAZGO.

9. ¿El liderazgo de mi supervisor influye favorablemente en mis actividades?
10. ¿La dirección escucha las sugerencias consejos y dudas de los empleados?
11. ¿Mi supervisor fortalece la confianza en equipo?
12. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

COMUNICACIÓN.

13. ¿En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal?
14. ¿Usted siente que se le trata con respeto en su trabajo actual?
15. ¿En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente?

TRABAJO EN EQUIPO.

16. ¿Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas?
17. ¿La compañía aprecia y valora las ideas que el trabajador aporte?
18. ¿En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para el trabajador?
19. ¿Me siento con libertad para expresar mis ideas y opiniones?

MOTIVACIÓN.

20. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?
21. ¿Se siente motivado o estimulado?
22. ¿Ha recibido reconocimiento por hacer un buen trabajo?
23. ¿En el trabajo, mis opiniones son tomadas en cuenta?
24. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?
25. ¿Te sientes reconocido y valoran tus esfuerzos dentro de la Organización?

COMPENSACIONES.

26. ¿Te gustaría que se tomara en cuenta un esquema de bonos para reconocer lo que haces?
27. ¿Consideras que ganas de acuerdo a lo que haces?
28. ¿En su empresa cuenta con algún sistema de recompensas donde se cumplan sus objetivos y plan de acción?
29. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?
30. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?
31. ¿Considera que su organización es un buen lugar para trabajar?
32. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
33. ¿La empresa le da la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

34. ¿Hay un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal?
35. ¿Recomendarías a un amigo o compañero a trabajar en esta empresa?

Anexo 6. TES DE PERSONALIDAD

Las preguntas son las siguientes:

1. Te sientes superior a otras personas
2. Para ti es más importante ser organizado que ser capaz de adaptarte a las circunstancias
3. Normalmente te sientes muy motivado y con mucha energía
4. Cuando hay un debate, te importa menos ganarlo que asegurarte de que nadie se sienta molesto
5. Con frecuencia sientes que tienes que justificarte ante otras personas
6. Tu casa y tu entorno de trabajo están muy ordenados
7. No te importa ni te incomoda ser el centro de atención
8. Te consideras una persona más práctica que creativa
9. Es muy raro que la gente te haga sentirte molesto o alterado
10. Tus planes de viaje generalmente están bien pensados
11. Con frecuencia te resulta difícil entender los sentimientos de otras personas
12. Tu estado de ánimo o humor puede cambiar muy rápidamente
13. En una discusión o debate debería ser más importante la verdad que la susceptibilidad de la gente
14. Muy raramente te preocupa cómo afectan tus acciones a otras personas
15. Tu estilo de trabajo se parece más a rachas aleatorias de mucha energía que a un enfoque metódico y organizado
16. Con frecuencia sientes envidia de otros
17. Para ti un libro o videojuego interesante normalmente es mejor que un evento social
18. Ser capaz de desarrollar un plan y adherirse a él es la parte más importante de todo proyecto
19. Es muy raro que te dejes de llevar por fantasías o ideas
20. Con frecuencia sientes ensimismado cuando caminas por entornos de la naturaleza
21. Si alguien no responde con rapidez a tu correo electrónico comienzas a preocuparte porque piensas que has podido decir algo incorrecto
22. Como progenitor preferirías que tu hijo fuera amable antes que inteligente
23. No dejas que otras personas influyan en tus acciones
24. Tus sueños tienden a concentrarse en el mundo real y a sus acontecimientos
25. No te lleva mucho tiempo a comenzar a implicarte en actividades sociales en tu nuevo entorno de trabajo
26. Eres más un improvisador natural que un planificador cuidadoso
27. Tus emociones te controlan más de lo que tu las controlas
28. Disfrutas asistiendo a eventos sociales que requieren ir bien vestido o participando en actividades que requieren representar un papel
29. A menudo pasas tiempo explorando ideas irreales y poco prácticas pero intrigantes
30. Prefieres improvisar a tener que dedicar tiempo a desarrollar un plan detallado.
31. Eres una persona relativamente reservada y callada
32. Si tuvieras un negocio te costaría mucho despedir a empleados que son leales aunque su rendimiento estuviera por debajo de lo esperado
33. A menudo piensas en las razones de la existencia humana
34. Consideras que la lógica generalmente es más importante que el corazón que se trata de tomar decisiones importantes
35. Disponer de todas tus opciones es más importante que tener una lista preestablecida de cosas que hacer
36. Si tu amigo se siente triste por algo, es más probable que le ofrezcas apoyo emocional que sugerirle formas de tratar el problema
37. Raramente te sientes inseguro
38. No tienes dificultades para diseñar una agenda personal de actividades y adherirte a ella

39. Cuando se trata del trabajo en equipo tener razón es más importante que ser cooperativo
40. Piensas que se debe respetar las opciones de todos, independientemente de si están respaldadas por hechos probados o no.
41. Te sientes más dinámico después de pasar tiempo con un grupo de personas
42. Con frecuencia extravías tus cosas
43. Te consideras un apersona emocionalmente muy estable
44. Tu mente está siempre muy activa con ideas y planes no explorados
45. No te consideras un soñador
46. En general te resulta difícil relajarte cuando hablas delante de muchas personas
47. Por lo general confías mas en tu experiencia que en tu imaginación
48. Te preocupa demasiado lo que piensan otras personas
49. Si la sala está llena te quedas cerca de las paredes y evitas estar en el centro
50. Tienes una tendencia a posponer cosas hasta que no queda tiempo suficiente para hacer todo lo que tienes que hacer
51. Sientes mucha ansiedad en situaciones de estrés
52. Crees que es mucho más gratificante gustar a al gente que ser poderoso
53. Siempre has estado interesado en cosas poco convencionales y ambiguas por ejemplo libros arte o películas de cine.
54. Tomas la iniciativa frecuentemente en situaciones sociales.

Anexo 7. Segunda Encuesta Clima Organizacional de mi empresa

1. ¿Siente que sus necesidades que le brindan en la capacitación son identificadas?
2. ¿Los cursos que se implementaron para los empleados les inspiran motivación, y ganas por hacer mejor las cosas?
3. ¿Cómo se siente frente a las actividades de bienestar que ofrece la organización?
4. ¿Cuál es el grado de motivación que siente respecto al trabajo que realiza?
5. ¿Siente que las labores asignadas le permiten demostrar todas sus capacidades, indique el grado de motivación?
6. ¿En cuanto a los incentivos otorgados por el trabajo (los esquema de bonos a los empleados) es una motivación importante para usted como empleado?
7. De acuerdo a estos incentivos, usted busca la manera e comprometerse para llevarse los bonos?
8. ¿Su grado de motivación respecto al trato que recibe de sus jefes últimamente es?
9. ¿Considera que la comunicación interna entre el grupo de trabajo y su jefe directo a mejorado últimamente?
10. ¿Su grado de motivación en cuanto al salario que recibe vs funciones y responsabilidades dentro de la organización, es?
11. ¿Siente que el acta administrativa es una incidencia muy importante para que los empleados valoren más su trabajo?
12. ¿Siente que la organización identifica las necesidades y peticiones de formación de los trabajadores?
13. ¿Considera que su jefe directo tiene la capacitación de para ejercer las funciones que le corresponden últimamente?
14. ¿Su jefe directo le da las orientaciones y apoyo que requiere para el desempeño de su trabajo?
15. ¿Considera que la organización es empática con el empleado?
16. ¿Considera que ha surgido un avance en cuestión de motivación, crecimiento y desarrollo para los empleados de la organización en estos últimos meses?
17. ¿Usted recomendaría a amigos o familiares la empresa donde labora?