

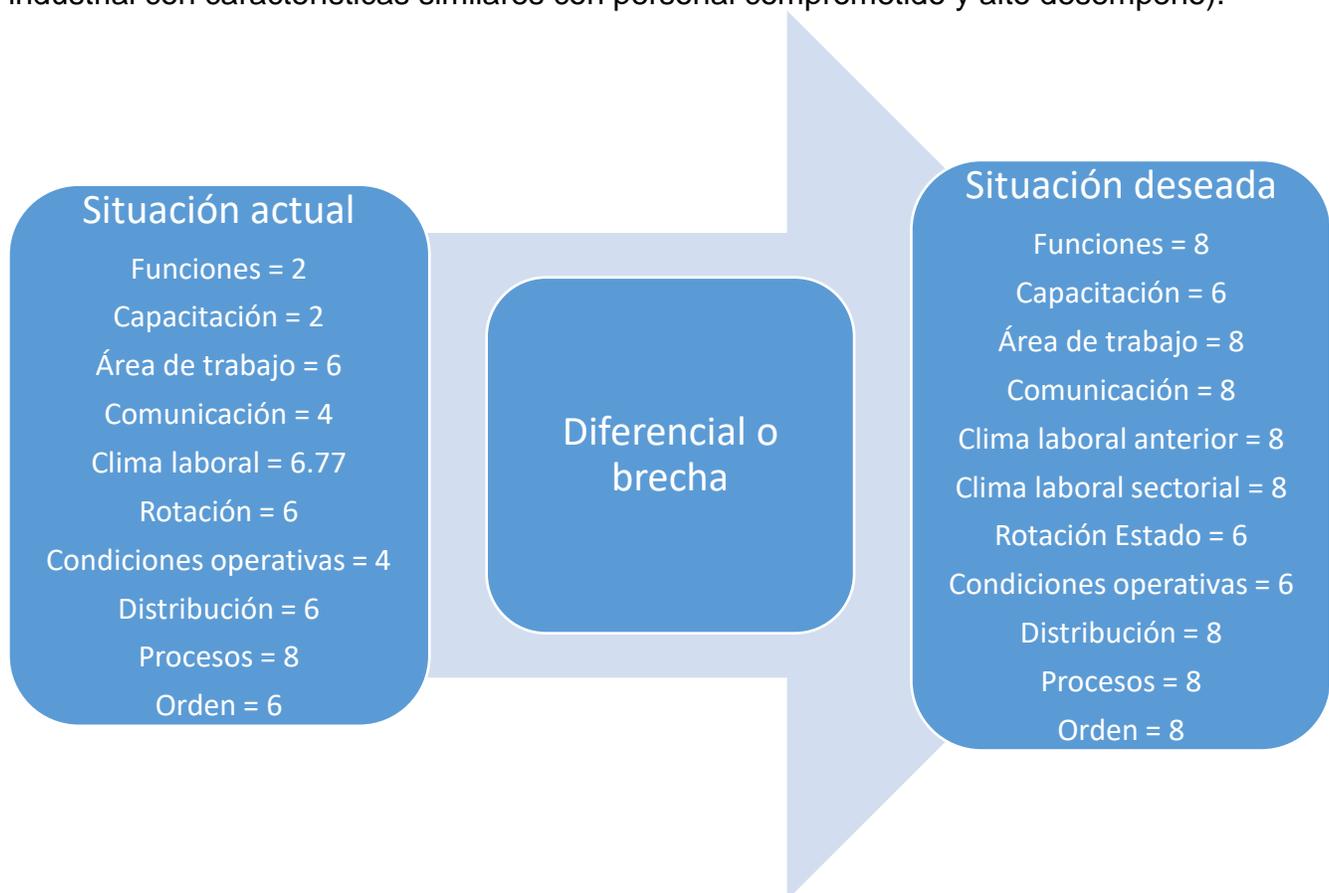
## P1. DOCUMENTO QUE DESCRIBE EL PROBLEMA PLANTEADO

### 1. *Afectación de la situación actual*

## P2. 1. AFECTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En un inicio el cliente nos plantea como **problema** el clima laboral bajo que tienen en la empresa, lo que está ocasionando descontento y mal desempeño de las personas.

A continuación se presenta la diferencia entre la situación actual (resultado del estudio de diagnóstico) y la situación deseada o ideal (modelo de referencia de una empresa micro industrial con características similares con personal comprometido y alto desempeño).



## 2. Alcance

El estudio se centra en el personal del área de producción, de la empresa XX, sobre el tema de clima laboral bajo como problema central expresado por el consultante, aunque se identificará la causa de éste para proponer una solución directa.

Este diagnóstico tendrá una vigencia de 4 meses debido a la fluctuación que presenta la afectación de la situación actual, por lo que la implementación de la propuesta de solución debe considerarse en este periodo para ofrecer resultados.



## B. Cuestionarios

Los resultados del cuestionario de clima laboral son:

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	X
1.	¿Me siento bien capacitado para desarrollar mi trabajo?	5	5	6	8	8	6.40
2.	¿Estoy satisfecho con el trabajo que hago?	7	8	8	7	9	7.80
3.	¿Las ordenes de trabajo son transmitidas con claridad y precisión?	6	7	7	6	8	6.80
4.	¿Las ordenes que da mi jefe son respetadas por el dueño?	5	6	5	6	8	6.00
5.	¿Se nos informa siempre cuando las cosas salen bien?	5	6	5	5	8	5.80
6.	¿Se nos informa siempre cuando las cosas salen mal?	8	7	8	8	10	8.20
7.	¿La empresa reconoce nuestros trabajos y nos motiva?	6	7	6	6	7	6.40
							6.77

¿Qué sugerencia podría dar sobre la forma de trabajar en la empresa?

- Podrían ser más concreto en las instrucciones
- Reconozcan más nuestro trabajo.
- Conocer a los demás compañeros.

- **Indicadores**

Clima laboral = 6.77

- **Relación con el problema planteado**

El cuestionario aplicado tiene relación directa con el problema siendo sobre el clima laboral.

- **Interpretación de la información recopilada**

El problema planteado se manifiesta como clima laboral bajo. Con el estudio del cuestionario nos presenta un clima laboral bajo también. Coinciden por lo que es importante profundizar con los otros instrumentos.

Los factores más bajos son:

- Informan cuando las cosas salen bien - comunicación
- Las ordenes de mi jefe son respaldados por el dueño - comunicación
- Capacitación adecuado - Capacitación
- Reconocimiento del trabajo y motivación. - motivación
- Con los recibos de nómina analizamos antigüedad y salarios comparativos. La persona de mayor antigüedad es de 4 años, no tiene el salario más alto. - motivación
- No hay reuniones de trabajo o informativas - comunicación

### C. Búsqueda de información documental

Se ha consultado los siguientes registros, su existencia y estado:

1. Indicadores de rotación
2. Estudios anteriores del clima laboral
3. Nivel de rotación en Guanajuato
4. Factores actuales que afectan el clima laboral de una empresa

- **Indicadores**

Rotación = 6

Clima laboral anterior = 8

Rotación Estado = 6

Clima laboral sectorial = 8

2 – No existe / 4 – Muy rara vez / 6 – En ocasiones / 8 – Regularmente / 10 - Siempre

- **Relación con el problema planteado**

Los factores de rotación y clima laboral se relacionan con el problema inicial: clima laboral bajo.

- **Interpretación de la información recopilada**

Tienen una rotación promedio al Estado. Se presenta una tendencia por la alta demanda de personal.

Como se expresó en el cuestionario, se tiene un promedio de 2 años en la empresa. El que menos tiene es de 6 meses.

El clima laboral fue analizado hace 3 años, siendo mejor que el actual. En el promedio de empresas del sector tiene un nivel superior de clima laboral.

#### D. Reporte de la visita de campo

**Objetivo de la visita realizada:** Identificar las condiciones laborales del personal de la empresa para relacionar con el clima laboral existente.

**Alcance:** La visita de campo aplicará a las instalaciones físicas del área de producción.

Características:	Condiciones	Comentario
Áreas definidas	B	No se tiene
Distribución física	R	Solo la primera área
Secuencia lógica	B	No se tiene

Alta (A) Regular (R) Baja(B)

El equipo actual es moderno ( ) comercial ( X ) antiguo ( )

Se cuenta con...	Si	No	Observaciones
Equipo de protección personal	X		
Ventilación adecuada	X		
Iluminación adecuada	X		
Niveles moderados de ruido		X	Ruido de maquinaria
Protecciones en maquinaria	X		
Instalación sanitaria en buen estado		X	Sucio
Identificación de cuellos de botella		X	Muchos movimientos
Problemas abastecimiento	X		Transportes innecesario
Desperdicio	X		Procesos innecesarios

#### Descripción de las observaciones realizadas:

Lugar pequeño para la cantidad de personas y maquinaria. Ha crecido sin disponer de más espacio. Las condiciones de trabajo son bajas. Esto genera mala imagen y seguridad.

#### Resultado de la visita de campo:

Los procesos pueden ser enriquecidos por el personal. Es necesario identificar si tienen interés. Existen áreas de oportunidad en proceso lógico, con mejor distribución y eliminación de desperdicios.

- Indicadores**

Condiciones operativas = 4

Distribución = 6

Procesos = 8

Orden = 6

2 – No existe / 4 – Muy rara vez / 6 – En ocasiones / 8 – Regularmente / 10 - Siempre

- Relación con el problema planteado**

Las condiciones de trabajo y laborales en las instalaciones afectan al clima laboral por estrés, desmotivación y riesgo en la salud.

- Interpretación de la información recopilada**

En el recorrido realizado se pudo observar desorden en las instalaciones, lo que puede ocasionar accidentes, y mal ambiente de trabajo.

Las condiciones operativas son bajas. No hay áreas definidas y están quedando pequeñas para la cantidad de personas. La secuencia en procesos genera conflictos.

Existen cuellos de botella y desperdicios.



4C Consultoría y Desarrollo, A.C.  
"Soluciones competitivas reales a tu alcance"  
- Consultores, instructores y personal certificados –

### Interpretación de la información recopilada global

El problema planteado se manifiesta como clima laboral bajo. Con el estudio del cuestionario nos presenta un clima laboral bajo también. Coinciden por lo que es importante profundizar con los otros instrumentos.

Los factores más bajos son:

- Informan cuando las cosas salen bien - comunicación
- Las ordenes de mi jefe son respaldados por el dueño - comunicación
- Capacitación adecuado - Capacitación
- Reconocimiento del trabajo y motivación. - motivación
  
- Con los recibos de nómina analizamos antigüedad y salarios comparativos. La persona de mayor antigüedad es de 4 años, no tiene el salario más alto. - motivación
- No hay reuniones de trabajo o informativas - comunicación

En el área se desconoce sus funciones o no están actualizados, el personal expresa que requieren capacitación como una mejora para la empresa.

El área de trabajo requiere orden para transmitir mejor ambiente, siendo percibido como un problema y es necesario considerar como cambios.

Un problema expresado es la mala comunicación. Un comentario es el interés de realizar juntas de trabajo.

Tienen una rotación promedio al Estado. Se presenta una tendencia por la alta demanda de personal.

Como se expresó en el cuestionario, se tiene un promedio de 2 años en la empresa. El que menos tiene es de 6 meses.

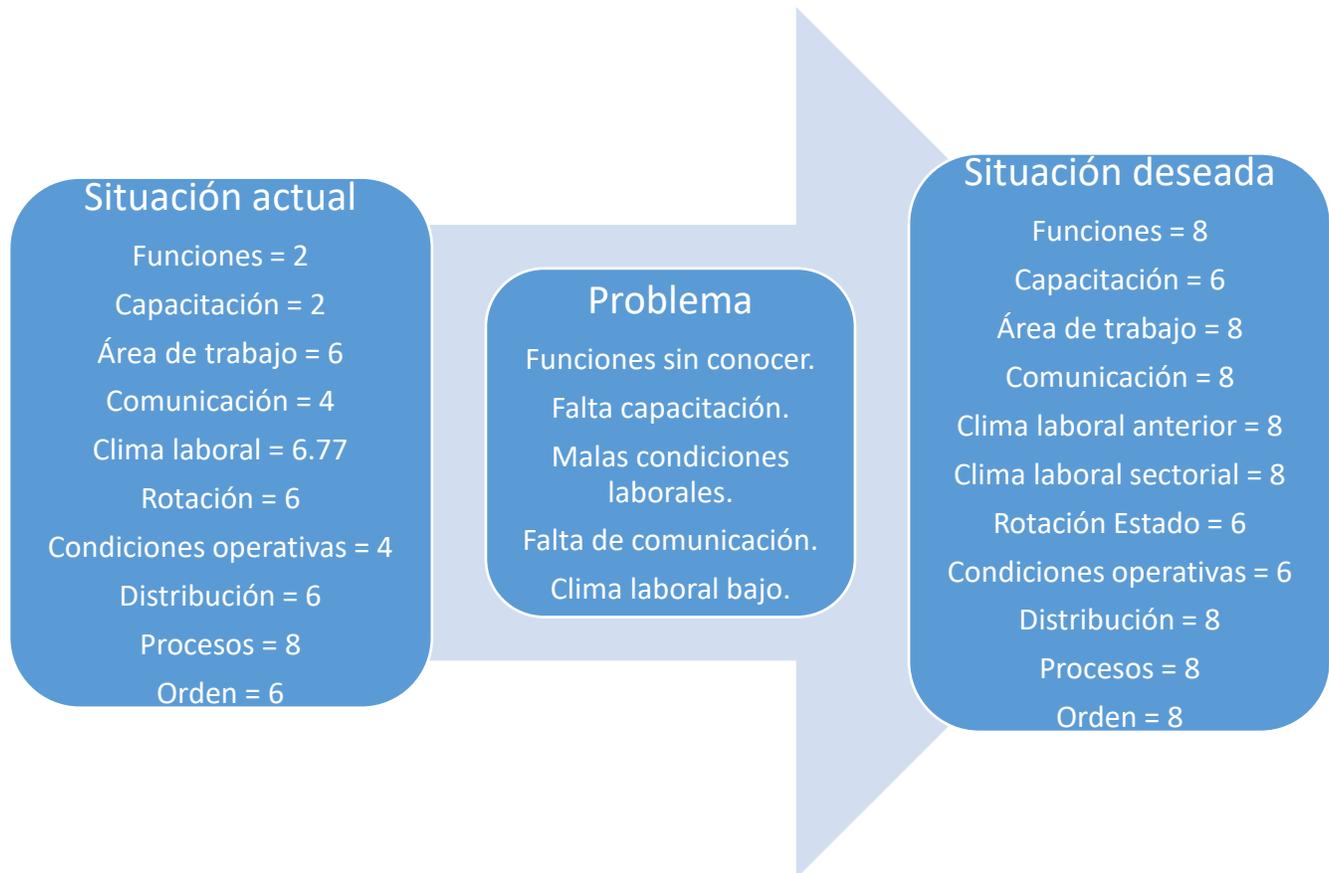
El clima laboral fue analizado hace 3 años, siendo mejor que el actual. En el promedio de empresas del sector tiene un nivel superior de clima laboral.

En el recorrido realizado se pudo observar desorden en las instalaciones, lo que puede ocasionar accidentes, y mal ambiente de trabajo.

Las condiciones operativas son bajas. No hay áreas definidas y están quedando pequeñas para la cantidad de personas. La secuencia en procesas genera conflictos.

Existen cuellos de botella y desperdicios.

#### 4. Interpretación del problema y sus afectaciones



Problema	Análisis	Afectación
• Funciones sin conocer.	Aunque existen, se tiene ceguera de taller. No se cuida la calidad, existen variaciones.	Estrés, fallas en el trabajo.
• Falta capacitación.	La gente requiere actualización sobre su trabajo. La gente percibe que necesita y considera que no lo están tomando en cuenta.	Fallas en el trabajo, desmotivación.
• Malas condiciones laborales.	Desorden. Es necesario definir áreas y lugares, dedicar tiempo para mejorar. Las personas no están a gusto y se encuentran inseguros.	Estrés, desmotivación, riesgos laborales.
• Falta de comunicación.	La gente percibe que requiere mejores instrucciones y estar informado sobre su trabajo y sus resultados.	Estrés, incertidumbre, malas instrucciones.
• Clima laboral bajo.	La gente no está a gusto. La comunicación, condiciones y capacitación son expresiones resultantes.	Conflictos, desmotivación.

## P4. REPORTE DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### 1. Definición de la situación y/o problema

En un inicio el cliente nos plantea como **problema** el clima laboral bajo que tienen en la empresa, lo que está ocasionando descontento y mal desempeño de las personas.

### 2. Programa de entrevistas a los involucrados

Realizamos entrevistas en un ambiente agradable, privado y generando confianza. Buscaremos identificar su sentir y punto de vista sobre el problema.

Entrevista	Recurso	Fecha
Jefe de producción	Guía de entrevista	5 / feb
Personal con mayor antigüedad	Guía de entrevista	5 / feb

Estos se aplicarán posterior a tener los resultados de los cuestionarios.

### 3. Identificación de las áreas involucradas

Producción

### 4. Estudios / pruebas a realizar

Cuestionario de clima laboral aplicado a las 5 personas del área, con el formato anexo. Será necesario 20 minutos por cada persona para realizarlo. Esta se realizará posterior al recorrido para la visita de campo.

### 5. Requerimiento de información sobre las áreas involucradas

La información a consultar será la relativa al clima laboral, condiciones de trabajo y seguridad, al ambiente laboral que prevalece, la motivación del personal por su trabajo y los factores que lo afectan.

- Recibo de nómina
- Minutas de reuniones
- Descripción de puestos
- Manual operativo y procedimientos

## 6. Programa de observaciones de campo

Se realizará un recorrido por el área involucrada utilizando una guía de visita de campo con el formato anexo. Esta actividad será la segunda posterior a la entrevista con el empresario. Será necesario 2 horas para realizarlo.

Adicional se levantarán evidencias fotográficas de las condiciones de trabajo y seguridad para anexar al reporte.

## 7. Búsqueda de información documental

Descripción de la información a buscar	Justificación con el problema planteado	Fuentes de información a emplear
		<b>Información interna</b> relacionada con el <b>problema</b> planteado
Indicadores de rotación	La variable tiene relación con el clima laboral bajo	Registros de recursos humanos
Estudios anteriores del clima laboral	Conocer información previa desde cuando tienen un clima laboral bajo	Registros de recursos humanos
		<b>Información externa</b> relacionada con el <b>problema</b> planteado
Nivel de rotación en Guanajuato	La variable tiene relación con el clima laboral bajo	STPS, SDES
Factores actuales que afectan el clima laboral de una empresa	Obtener estudios recientes del clima laboral, que lo afecta, que ha cambiado	Universidades locales, revistas especializadas

8. Forma de evaluar la información obtenida

Descripción de la información a buscar	Criterios de validación	Criterios de confiabilidad
Indicadores de rotación	Expedientes oficiales de producción	Archivos recientes. 2017 y 2018
Estudios anteriores del clima laboral	Metodología del estudio	Momento y forma de levantamiento. Recientes.
Nivel de rotación en Guanajuato	Fuente oficial de gobierno	2018
Factores actuales que afectan el clima laboral de una empresa	Expertos en investigación de la materia	Publicación reciente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo de nómina</li> <li>• Minutas de reuniones</li> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Manual operativo y procedimientos</li> </ul>	Expedientes oficiales de la empresa	Expedientes recientes de la empresa
Entrevistas	Formulario diseñado para clima laboral, condiciones de trabajo	En repetidas aplicaciones ha proporcionado información similar
Cuestionario	Formulario diseñado para clima laboral y desempeño	En repetidas aplicaciones ha proporcionado información similar
Visita de campo	Formulario diseñado para identificar las condiciones de trabajo y seguridad	En repetidas aplicaciones ha proporcionado información similar



## P5. GUIA DE ENTREVISTA

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

El **propósito** de esta entrevista es para obtener información del desempeño de la empresa.

8. Antigüedad en la empresa:
9. Puesto que desempeña:
10. ¿Conoce los objetivos de la empresa?
11. ¿Qué actividades realiza? (**descripción de actividades y responsabilidades**)


12. ¿Qué le hace falta para mejorar su trabajo?
13. ¿Qué cambios realizaría para mejorar la empresa? (sugerencias)
14. ¿Qué problemas tiene en su área de trabajo?

Solicitar **documentación** relativa a sus respuestas en caso de necesitar evidenciar las mismas:

- Descripción de puestos
- Manual operativo y procedimientos

**Cierre:** Muchas gracias por su atención y tiempo a la presente entrevista.  
Expresamos que con la información proporcionada ayudara a establecer acciones de mejora.



4C Consultoría y Desarrollo, A.C.  
"Soluciones competitivas reales a tu alcance"  
- Consultores, instructores y personal certificados –

## P6. CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE DESEMPEÑO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD: \_\_\_\_\_

El presente cuestionario es totalmente **confidencial**, entre el empleado de esta empresa y 4C Consultoría, por lo que le pedimos su mayor sinceridad al contestarlo.

**Propósito del cuestionario.** Es una gran oportunidad para que expreses tu opinión y de esta forma tomarla en cuenta para mejorar tu clima y condiciones de trabajo.

**Instrucciones:** encierra con un círculo la respuesta que considere la más apropiada con una calificación del 5 al 10, donde 5 significa que estas totalmente en desacuerdo con la pregunta, y 10 significa que estas totalmente de acuerdo. Puedes marcar un número intermedio dependiendo de tu opinión.

8. ¿Me siento bien capacitado para desarrollar mi trabajo?	5	6	7	8	9	10
9. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que hago?	5	6	7	8	9	10
10. ¿Las ordenes de trabajo son transmitidas con claridad y precisión?	5	6	7	8	9	10
11. ¿Las ordenes que da mi jefe son respetadas por el dueño?	5	6	7	8	9	10
12. ¿Se nos informa siempre cuando las cosas salen bien?	5	6	7	8	9	10
13. ¿Se nos informa siempre cuando las cosas salen mal?	5	6	7	8	9	10
14. ¿La empresa reconoce nuestros trabajos y nos motiva?	5	6	7	8	9	10

¿Qué sugerencia podría dar sobre la forma de trabajar en la empresa?

---

¿Algún **comentario final** que desee agregar?

---

- Solicitar **documentación soporte** a la información proporcionada como recibo de nómina, minutas de reuniones.

¡Le agradecemos mucho su tiempo al contestar este cuestionario!

## P7. PROGRAMA DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Descripción de la información a buscar	Justificación con el problema planteado	Fuentes de información a emplear
		<b>Información interna</b> relacionada con el <b>problema</b> planteado
Indicadores de rotación	La variable tiene relación con el clima laboral bajo	Registros de recursos humanos
Estudios anteriores del clima laboral	Conocer información previa desde cuando tienen un clima laboral bajo	Registros de recursos humanos
		<b>Información externa</b> relacionada con el <b>problema</b> planteado
Nivel de rotación en Guanajuato	La variable tiene relación con el clima laboral bajo	STPS, SDES
Factores actuales que afectan el clima laboral de una empresa	Obtener estudios recientes del clima laboral, que lo afecta, que ha cambiado	Universidades locales, revistas especializadas

## P8. REPORTE DE LA VISITA DE CAMPO

**Objetivo de la visita realizada:** Identificar las condiciones laborales del personal de la empresa para relacionar con el clima laboral existente.

**Alcance:** La visita de campo aplicará a las instalaciones físicas del área de producción.

Características:	Condiciones	Comentario
Áreas definidas	B	No se tiene
Distribución física	R	Solo la primera área
Secuencia lógica	B	No se tiene

Alta (A) Regular (R) Baja(B)

El equipo actual es moderno ( ) comercial ( X ) antiguo ( )

Se cuenta con...	Si	No	Observaciones
Equipo de protección personal	X		
Ventilación adecuada	X		
Iluminación adecuada	X		
Niveles moderados de ruido		X	Ruido de maquinaria
Protecciones en maquinaria	X		
Instalación sanitaria en buen estado		X	Sucio
Identificación de cuellos de botella		X	Muchos movimientos
Problemas abastecimiento	X		Transportes innecesario
Desperdicio	X		Procesos innecesarios

### Descripción de las observaciones realizadas:

Lugar pequeño para la cantidad de personas y maquinaria. Ha crecido sin disponer de más espacio. Las condiciones de trabajo son bajas. Esto genera mala imagen y seguridad.

### Resultado de la visita de campo:

Los procesos pueden ser enriquecidos por el personal. Es necesario identificar si tienen interés. Existen áreas de oportunidad en proceso lógico, con mejor distribución y eliminación de desperdicios.