



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA DE MÉXICO



**División de Ciencias Sociales y Administrativas**



**CARRERA DE POLÍTICAS Y PROYECTOS SOCIALES**

### **Informe Final**

*Tema: Análisis de propuestas y cumplimiento de mejora continua en la Calidad de los procesos de Almacén, mediante la participación humana y social de los involucrados.  
Bases para un proyecto social*




**Alumno:** Oscar Portillo Galán

**Matricula:** ES1521210588

**Docente:** Feliciano Salazar Bueno

**Noviembre 2018**

<b>Informe: Final</b>	
<b>DATOS DEL ESTUDIANTE</b>	
<b>Nombre</b>	Oscar Portillo Galán
<b>Programa educativo</b>	Políticas y Proyectos Sociales
<b>Semestre</b>	4° semestre
<b>Título del Proyecto:</b>	<i>Análisis de propuestas y cumplimiento de mejora continua en la Calidad de los procesos de Almacén, mediante la participación humana y social de los involucrados. Bases para un proyecto social</i>
<b>Matrícula</b>	ES152121058
<b>Nivel</b>	TSU
<b>ENTIDAD</b>	CDMX
<b>Nombre de la entidad, institución o empresa:</b>	Schaeffler Automotive Aftermarket México S. de R.L. de S.V.
<b>Responsable</b>	Diego Ortiz Vinageras
<b>Nombre del asesor externo</b>	Diego Ortiz Vinageras
<b>Firma del asesor externo</b>	 <p style="text-align: right;"><b>Schaeffler México Servicios, S. de R.L. de C.V. Recursos Humanos SMS-070509-PZ6</b></p>

## Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
1.1 Justificación de la selección temática.....	8
1.2 La Empresa .....	10
1.3 Enfocando el Problema .....	11
1.4 Planteamiento del Problema .....	15
1.5 Hipótesis de Trabajo.....	16
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 La administración científica del almacén .....	17
2.2 El orden espontáneo .....	19
2.3 El empleado social.....	22
2.4 Capacitación de personal .....	22
2.5 Beneficios de la capacitación para las empresas .....	24
2.6 Modernidad reflexiva y el nuevo pensamiento organizacional.....	26
<b>3. LA DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: EL ALMACÉN Y SU FUNCIONAMIENTO .....</b>	<b>28</b>
3.1 Organigrama de la Empresa.....	28
3.2 Marco referencial interno .....	32
<b>4. PROPUESTA Y SU IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>36</b>
4.1 Principales actividades realizadas .....	36
4.2 Metodología .....	38
4.3 Cronograma de Actividades.....	38
<b>5. IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>41</b>
5.1 Delimitación de la Intervención .....	41
5.2 La encuesta.....	43
<b>6. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>46</b>
6.1 Reducir tiempos y espacio .....	46
6.2 Inclusión del personal.....	47

<b>6.3</b>	<b>Las ideas llegan a los mandos superiores</b> .....	49
<b>6.4</b>	<b>Que ideas me han dado los empleados</b> .....	50
<b>6.5</b>	<b>Los resultados de la Encuesta</b> .....	52
<b>6.6</b>	<b>Herramienta para la ejecución de actividades de personal (propuesta DOJO)</b> 54	
	<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	56
	<b>Anexo 1: la Encuesta</b> .....	61
	<b>Anexo 2: El sistema de entrenamiento DOJO</b> .....	62
	<b>Bibliografía</b> .....	64

*DEDICTORIAS:*

A mis padres, esposa e hijo, a todos los docentes y personal que intervino en este proceso educativo.

Gracias a todos ellos por hacer todo esto posible, y sobre todo quedo satisfecho por los logros obtenidos que me han traído a estos momentos.

## **Introducción**

En el presente Informe de Resultados, es para exponer la intervención en la empresa Schaeffler Aftermarket Service (que en adelante referiremos como la empresa o Schaeffler) la cual ofrece en el mercado de refacciones de equipo original y de productos que van de aplicaciones para el motor hasta el chasis y el tren impulsor.

Durante el tiempo que se realizó la práctica profesional, se generó un informe de diagnóstico, que sirvió de base para apoyar al área de calidad y logística, a cargo del asesor nombrado por la empresa, donde se realizan las prácticas, esto con el fin de buscar una nueva implementación de procesos en producción, recibo y embarque de mercancía en el área de almacén.

Dicho diagnóstico se presenta en el Capítulo I, el cual se compone de el planteamiento del problema y la hipótesis de trabajo, para solucionarlo.

Este proyecto se aplica en sus nuevas instalaciones, ya que dicha empresa pretende un cambio de domicilio, y debido a que la actual implementación de métodos para la respuesta en entregas y coordinación del almacén no es satisfactoria para la cantidad de gente que labora dentro del mismo (muchos tiempos muertos, retrabajos, falta de capacitación, inventarios con faltantes, en general falta de coordinación en los procesos). También se apoya el área de recursos humanos, en donde se realizan actividades sencillas de oficina, como la captura de datos y archivo de documentos y a un par de investigaciones.

Una vez diagnosticada la problemática a intervenir, se construyó un marco teórico para poder interpretar la realidad. Dicho marco partió de la administración científica del trabajo y la importancia del empleado social, así como el papel de la capacitación para lograr el mutuo beneficio empresa-trabajador. Todo ello se expone en el Capítulo II.

En el Capítulo III se realiza la descripción del objeto de intervención fundamentado en el marco reglamentario de la propia empresa, así como la fuente de información para la intervención para obtener respuesta: una encuesta. Mediante ella se conocieron cuáles son los principales problemas que presenta el personal operativo en cuanto al conocimiento de procesos y manejo en el almacén para así poder solucionar los problemas que se presenten, del mismo modo se implementara un método de reducción de tiempos y espacio (sugerido por el asesor a cargo de las practicas) para lo cual se realizaran pruebas, las cuales nos brindaran los resultados que se esperan sean los más apropiados para el desarrollo del almacén.

En el Capítulo IV se expone la Propuesta de Intervención, la cual gira en torno a la capacitación del personal, definiendo de manera precisa las actividades que la componen, y un cronograma que se siguió en su implementación.

En el Capítulo V se describe la Implementación ejecución de la Intervención, en cuanto a la forma y los principales instrumentos que se utilizan en dicha intervención.

El Capítulo VI está dedicado a describir los resultados de la puesta en práctica de la Intervención, destacando los aportes a mi preparación y conocimientos en Políticas y Proyectos Sociales.

Por último, se presentan los anexos y la Bibliografía que sustenta el Informe.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según RAE (2018) un almacén es “edificio o local donde se depositan géneros de cualquier especie, generalmente mercancías”, de esta definición partimos que las dimensiones de estos sitios varían, para nuestro caso es muy extenso y por lo tanto cuenta con un personal muy amplio, por lo cual la Práctica Profesional se realiza en el Almacén de una empresa privada. En ella, se observan y analizan los procesos de calidad, del mismo modo en su dimensión humana ya que los problemas que se generan dentro del almacén suelen tener su solución gracias al persona que trabaja ahí mismo.

Las principales funciones de un almacenista son atender los requerimientos de diferentes unidades o dependencias en cuanto al suministro de materiales, repuestos, equipos y otros rubros de un depósito almacén, recibéndolos, clasificándolos, codificándolos, despachándolos e inventariándolos para satisfacer las necesidades de dichas unidades.

### **1.1 Justificación de la selección temática**

Debido a la variedad de funciones que realiza un almacenista no está exento de errores, para lo cual con se pretende buscar los más comunes y de solución que el mismo pueda dar, ser autónomos e independientes a los almacenista para poder dar solución a los problemas que se les presenten, es en este aspecto donde las practicas pretenden saber que conocimientos necesitan reforzar o aprender, del mismo modo implementar procesos que reduzcan tiempos y espacios, así daremos un avance y reducción a los ya famosos siete desperdicios (sobreproducción, tiempo, transporte, procesos, inventario, movimiento, defectos).



Por lo tanto, la capacitación buscara mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo, la facilidad para realizar una tarea con cierta eficiencia, empleando el mínimo de recursos y de tiempo.

Se trata de que una solución de empresa se convierta en un beneficio, tanto para ella misma como para los trabajadores almacenistas, lo cual sin duda sirve de base para conformar un proyecto social.

Esto lo deducimos en cuanto a que una solución económica es base de los proyectos sociales, lo cual se ejemplifica por ejemplo con las 10 soluciones que presenta OXFAM, ( Martínez, 2018) que es una ONG que busca acciones sociales para las personas.

En efecto, el informe sobre desigualdad en México de Oxfam ( Vázquez Pimentel, Dovalí Delgado, & Jaramillo Molina, 2018) ofrece un decálogo con puntos de acción para “poner fin a las realidades injustas” que vive el país. para reducir la desigualdad, que son:

1. Consolidar un sistema de seguridad social universal efectivo.

2. Incrementar los recursos de las cinco entidades federativas más pobres del país. para mejorar la infraestructura escolar, construir nuevos hospitales y mejorar el acceso y calidad de la educación.

3. A nivel nacional, enfocar los recursos a incentivar la matriculación escolar en el nivel medio superior, el cual cuenta con la mayor deserción entre estratos de bajos ingresos.

4. Una nueva política industrial para que la clase trabajadora mexicana pueda insertarse en el mercado internacional con empleos dignos y de calidad.

5. Elevar el salario mínimo hasta la línea de bienestar seguido de aumentos graduales de acuerdo a la inflación del país.

6. Creación de mecanismos innovadores para la exigencia de transparencia y rendición de cuentas, empezando por la correcta implementación del Sistema Nacional Anticorrupción que permitan el buen uso de los recursos públicos.

7. Restablecimiento de un impuesto a la herencia.

8. Mejor recaudación del impuesto predial sobre la propiedad.

9. Mayores impuestos a rendimientos de instrumentos de renta fija y variable en mercados de capital.

10. Evaluar y diseñar un piloto para implementación de Ingreso Básico Universal. (Martínez, 2018)

La intervención de este Informe podría ubicarse en las acciones 4 y 5, lo cual permite justificar el carácter social de lo realizado en Práctica Profesional I y II, así como sustenta este Informe dentro de Políticas y Proyectos Sociales.

## **1.2 La Empresa**

El Grupo Schaeffler (donde se interviene para hacer proyectos y mejoras para la empresa) es un proveedor global líder integrado de los sectores de automoción e industrial. La compañía es reconocida por sus soluciones de la más alta calidad, por su destacada tecnología y por su gran capacidad innovadora (Schaeffler, 2018), con esta definición entendemos que se trata de una empresa comprometida con sus objetivos y principios, por lo tanto, su desarrollo se desempeña a nivel competitivo y global.

Schaeffler Aftermarket Service es un socio líder para el mercado de refacciones de equipo original y de repuesto en México y Centroamérica. El rango de productos ofrecido incluye aplicaciones para el motor, el chasis y el tren impulsor.

#### Visión

“Como líder en tecnología, combinamos una pasión por la innovación con los estándares más altos de calidad para darle forma al futuro de la movilidad, para un mundo que será más limpio, seguro e inteligente”

#### Misión

“Guiados por los valores de una empresa familiar global, trabajamos de cerca junto a nuestros clientes como verdaderos socios para brindar una propuesta de valor convincente mediante nuestra experiencia en fabricar tecnología y el conocimiento sobre el funcionamiento de los sistemas. Al hacerlo, contribuimos al éxito de nuestros clientes, al progreso de nuestros empleados y a la prosperidad de nuestra sociedad.” (Schaeffler , 2018)

Los proyectos sociales no sólo se originan en las dependencias y entidades públicas, sino también en las organizaciones privadas. De ahí, la motivación de realizar este proyecto de Intervención en una empresa, siempre enfocando el carácter social (beneficio para la empresa y sus empleados) como base del proyecto social.

### **1.3 Enfocando el Problema**

Como en muchas empresas, esta tiene áreas de oportunidad las que se pueden aprovechar. Se trata de aprovechar dichas oportunidades centrando el diagnóstico y la intervención en el almacén, para ayudar a disminuir problemas que en el funcionamiento

del mismo o del personal que lo atienda, logremos detectar y coadyuvar en posible para su solución.

En ello se fundamentan las actividades que se desempeñan, y que por lo tanto existe el riesgo del error, estos pudieran deberse, por mencionar algunos ejemplos, a la falta de capacitación, interés, comunicación, descuidos, etc. de los cuales muchos pudieron haberse evitado. Esa circunstancia nos motiva a realizar las prácticas profesionales para lo cual se propone hacer un análisis en ideas y propuestas que surjan tanto del personal interno, como de la toma de otros conceptos o ejemplos de alguna otra empresa, la finalidad es que estos aporten, y sean en un beneficio social (empresa-trabajadores).

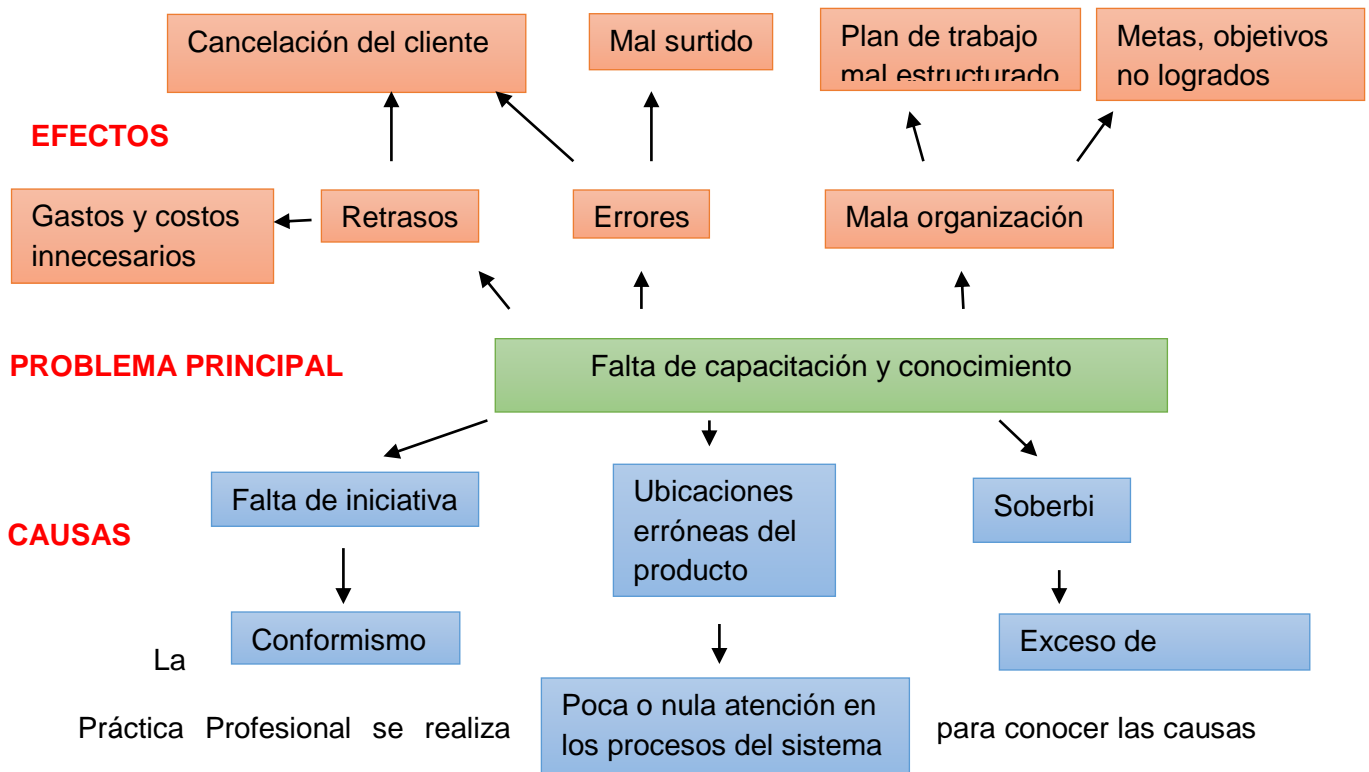
El Objetivo Central de las prácticas: coadyuvar a disminuir en lo más mínimo el errores de almacén, ya que estos en muchas de las ocasiones se les puede atribuir a las malas prácticas de parte de los empleados del almacén, un problema que reporte clientes o proveedores y que se genera dentro del almacén, suele ser por una mala acción o un mal uso de los recursos, o hacer caso omiso de los lineamientos y procesos, por lo tanto esto genera un mal resultado, por lo que es ahí es donde se basa las Prácticas Profesionales para realizar una Intervención y coadyuvar a evitar las consecuencias.

Por ejemplo, un problema que reporte clientes o proveedores y que se genera dentro del almacén, suele ser por una mala acción o un mal uso de los recursos, o hacer caso omiso de los lineamientos y procesos, por lo tanto, esto genera un mal resultado, por lo que es ahí donde se basa el análisis de estudiar o evitar las consecuencias.

Por lo anterior la Práctica Profesional se centra en el almacén, donde se observa una problemática en la operación del personal, de acuerdo con el siguiente árbol de problemas. “El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una

situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.” (UNESCO, 2017)

Árbol de problema



La Práctica Profesional se realiza para conocer las causas de los problemas y coadyuvar a enfrentarlos y convertirlos en áreas de oportunidad para la empresa, a través del análisis en ideas y propuestas que surjan tanto del personal interno, como de la toma de otros conceptos o ejemplos de alguna otra empresa, la finalidad es que estos aporten, y sean en un beneficio social empresa-empleados.

Debido a su gran variedad de productos, la empresa ofrece al mercado un amplio panorama de opciones en sus necesidades, según las requeridas por el cliente, por lo que

la empresa maneja un sistema de surtido de sus productos dentro de sus instalaciones, que es de suma importancia para el funcionamiento eficiente y eficaz, así como lo es la satisfacción del cliente. Todo sin perder de vista el al valor humano hacia sus empleados y todo personal que trabaja dentro de dichas instalaciones, ya que son un fundamento esencial para el funcionamiento apropiado de dicho propósito.

Varias causales y ejemplos operativos obsoletos contribuyen a generar errores en la preparación de pedidos, lo que afecta el nivel de servicio a clientes, obliga a duplicar las operaciones y gestiones administrativas y, en la búsqueda de responsabilidades, genera conflictos dentro de la compañía, por lo que esto puede en su deficiencia dañar seriamente los objetivos la empresa en relación a la rentabilidad y en el vínculo de fidelidad con sus mercados. Todo ello, con el consiguiente efecto colateral en el éxito de los propios empleados.

Esto de igual manera afecta el bienestar social de los empleados creando desmotivación, generando pausas o estancamiento en sus procesos. Las causas pueden ser internas (por la estructura, las características operativas o recursos aplicados) o externas, ambas deben ser detectadas y atacadas.

En síntesis y como parte también del mismo almacén, se puede decir que una de las mayores preocupaciones en este estudio, es la falta de conocimiento, procesos y capacitación en el uso y manejo de los distintos códigos y herramientas que el sistema implementado en el almacén. Dicho sistema es el denominado (SAP), Software que aglutina los sistemas, en un solo sistema de información que permite gestionar las diferentes acciones de una empresa, sobre todo las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

El sistema SAP es un sistema informático integrado de gestión empresarial diseñado para modelar y automatizar las diferentes áreas de la empresa y la administración de sus recursos.

El nombre del sistema SAP representan las siglas en alemán Systeme Anwendungen und Produkte que significa en español 'sistemas, aplicaciones y productos'.

El sistema SAP es un sistema ERP (Enterprise Resource Planning o planificación de los recursos empresariales) como otros que existen en el mercado como, por ejemplo, el sistema ERP de Microsoft llamado Microsoft Dynamics, y el sistema ERP de Oracle, llamado JD Edwards. (7Graus, 2018, pág. Significado de SAP)

La problemática de falta de conocimiento suficiente, en el manejo del SAP, afecta el manejo eficiente (al menor costo posible) y eficaz (cumplimiento de los objetivos de la empresa y del personal) de los inventarios, surtido, acomodo, tiempo, espacios y principalmente a los clientes finales

La necesidad de la capacitación se enfoca principalmente en desarrollar más habilidades o mejorarlas para todo el personal involucrado, esto nos servirá para poder disminuir errores y agilizar procesos. Los principales factores que provocan dicha necesidad son los tiempos, ya que muchas veces los procedimientos se detienen o pausan por falta de conocimiento, y malas decisiones que provocan errores que se desencadenan hasta el proceso final: la entrega al cliente.

#### **1.4 Planteamiento del Problema**

De todo lo anterior, exponemos el planteamiento del problema en forma de pregunta ¿Cómo podría enfrentarse, al mismo tiempo, la mejora en la operación del módulo

almacén de la empresa en estudio, de tal forma que se involucre al personal de manera sustancial y ello redunde en el mejoramiento social de sus integrantes?

### **1.5 Hipótesis de Trabajo**

Una respuesta tentativa al planteamiento de problema (pregunta del anterior inciso) y que se plantea y se llama hipótesis sería:

Una opción o solución es, la capacitación del personal, ya que es aquí donde el personal desarrollará mayores conocimientos para poder aplicarlos en los procesos y no depender del demás personal que si tiene los conocimientos, esto su vez crea dependencia, ya que como se mencionó anteriormente solo una parte del personal está capacitado, en caso de llegar a faltar, este personal por cualquier motivo, no se cuenta con otras opciones, es por eso que la capacitación dará una opción más amplia para poder desempeñar procesos y surjan nuevas ideas y mejoras en el almacén.

En paralelo, se precisa de la participación comprometida de los empleados del almacén, dado con su experiencia práctica, podrán proponer y llevar a la realización, acciones de mejora que ellos consideren. Todo ello, redundará en el mejoramiento del bienestar social de los operadores y sus familias, pues se evitarán los problemas planteados.

Resulta interesante señalar que el ámbito social de la solución hipotética aquí planteada podría extenderse a la preparación de jóvenes desde los 14 años como potenciales futuros trabajadores de la empresa, en su almacén. Es decir, crear un sistema de contacto externo empresas jóvenes, para ir preparando y concientizando a los futuros empleados de la empresa en su almacén.



Detectados los problemas es posible que los propios involucrados que proponen soluciones sean la base para construir un Proyecto Social que incentive las prácticas de calidad en el almacene de la empresa.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta la teoría acerca de la administración científica de una organización, así como la definición de los principales conceptos a utilizar en este Informe, con la finalidad de comprender mejor la realidad en estudio.

La razón principal de un Marco teórico y conceptual es que se requiere para interpretar la realidad empírica. Sin teoría no hay interpretación de la realidad pragmática, de ahí la importancia de contar con un marco teórico.

### **2.1 La administración científica del almacén**

El taylorismo es una de las principales formas de organización social del trabajo, establecida para abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX a principios de siglo XX. Su creador fue Frederick Wislow Taylor (1856-1915), autor del libro “The principles of scientific management” publicado en 1911 y por el cual se le reconoce como el padre de la Administración científica (Taylor, 1969).

Consintió principalmente en un Sistema de organización del trabajo y de los tiempos de ejecución del mismo que sigue los principios señalados por el ingeniero y economista estadounidense Frederick Taylor (1856-1915): el taylorismo intentó cronometrar el tiempo de ejecución del trabajo e ideó un sistema de remuneración que recompensaba el esfuerzo del obrero para de este modo aumentar la producción.

El mejor tipo de administración puede ser definido como un sistema en que los obreros dan sus mejores esfuerzos y reciben en pago un estimulante especial de sus patrones. A este tipo de administración lo denominaremos de iniciativa e incentivo.

El perjuicio universal a favor de la administración de “iniciativa e incentivo” es tan fuerte, que ninguna ventaja teórica que se señale tendrá la posibilidad de convencer al administrador ordinario que algún otro sistema es mejor. La administración científica tiene una superioridad innegable sobre los otros tipos (Erra, 2001).

Taylor enunció 4 principios de administración científica:

1) Estudio científico del trabajo, debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto.

2) Selección científica y entrenamiento obrero. Taylor recomienda una selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.

3) Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, “se trata de que los obreros apliquen la ciencia” y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los primeros no quieren cambiar sus métodos.

4) Cooperación entre los dirigentes y los obreros; “el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros”. (Erra, 2001).

La empresa en estudio sin duda aplica el taylorismo en el almacén, pues aún es vigente en las empresas en "...aspectos como el análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales por producción, condiciones ambientales de trabajo, estandarización de métodos y máquinas y la supervisión funcional, siguen aplicándose en las organizaciones, aunque con otros nombres y aditamentos, dependiendo de la moda gerencial." (Gerence.com, 2017).

## **2.2 El orden espontáneo**

Además de la teoría taylorista, se requiere agregar otros elementos para tener una base más amplia de entendimiento del objeto en estudio: los problemas de operación del almacén de la empresa Schaeffler Aftermarket Service.

Dicho elemento es el referido a al orden espontáneo (natural y resultado de la libre participación de las personas). Dentro de cada grupo social, sea empresa, familia o colectivo, existe en cierta forma un cierto grado de naturalidad o de espontaneidad, al operar en su ámbito de aplicación. Esta espontaneidad consiste en:

Los grupos sociales, incluida una empresa o parte de ella, también muestra un "...patrón social objetivo que llega a convertirse en un sistema que se regula así mismo, prevaleciendo en él una tendencia "natural" generadora de "orden" y "equilibrio" (Rodríguez; 1992: 131-159). Por otro lado, la sumatoria de las acciones individuales redundaría en una dinámica organizativa "natural" altamente beneficiosa tanto para sus miembros como para la sociedad en su conjunto (1992). Precisamente, la organización vendría a ser el escenario social por excelencia para la expresión cabal de la actividad económica derivada de la "naturaleza humana" y de la lógica del mercado." (Valenzuela Espinosa, 2002, pág. 98)

Este orden puede ser interferido, intervenido, distorsionado y utilizado sólo a favor de algunos vivales, ante lo cual es precisa la organización social de los directamente involucrados y afectados por ese sistema organizacional manipulado.

La organización natural puede ser intervenida y afectada por individuos vivales, por colectivos poco escrupulosos y por la organización estatal, cuyas características son las siguientes:

“En el análisis weberiano, la organización del Estado es de la mayor importancia, pues la burocracia significó, en este ámbito, un avance decisivo en la superación de las prácticas tradicionales que se apoyaban en atributos “privados” de los individuos al momento de la asignación de los cargos públicos. Cabe enfatizar que el tipo ideal burocrático de Weber enlaza con su teoría más amplia de la racionalización en tanto que característica determinante del desarrollo de la sociedad moderna. La organización y administración burocráticas permitieron, en el sector público y privado, que se abrieran paso las “ actitudes”, “prácticas”, y “estructuras” más “apropiadas” (Thompson y Mc Hugh; 1995:210), con lo cual la autoridad racional moderna se sustentó en “reglas precisas y predictibles, el cálculo y la contabilidad” (1995). La burocracia es una modalidad específica de autoridad racional-legal donde órdenes y tareas se imparten en función de una autoridad impersonalmente reglamentada que los funcionarios deben aceptar.

“... la Escuela de Relaciones Humanas de E. Mayo y otros, se centró explícitamente, tras la constatación de las debilidades del taylorismo, en subsanar la tensión permanente entre, por un lado, las necesidades técnicas y formales de la organización moderna y, por otro lado, las necesidades sociales de aquellos que trabajaban en ella. Los grupos primarios y los grupos de trabajo, esto es, el lado informal

de la organización debía ser reequilibrado por la dirección con el lado formal de la misma. Así, por ejemplo, atendiendo a la necesidad de pertenencia de los individuos, puede establecerse un orden organizativo asentado en valores compartidos que darán lugar a la identificación de aquéllos con él mismo.” (Valenzuela Espinosa, 2002, págs. 102 -103)

La organización tiene 3 dimensiones: la informal (pertenencia de un empleado a la marca o empresa), la formal y la sustantiva: a distinción de Weber entre racionalidad formal y sustantiva. “Como es sabido, la formal se refiere únicamente a la calculabilidad de procedimientos y técnicas que dan cuenta de los medios óptimos para la consecución de un fin determinado. Como sostiene Sayer (1991:96), “lo que hace racional al capitalismo moderno no son sus fines sino el nivel sin precedentes en que las acciones de sus agentes son calculadas. La racionalidad sustantiva, en cambio, pone el acento en los valores que guardan relación con los fines deseados de la acción”. De esta forma, se evidencia que mientras que las técnicas formales son de un tipo específico los fines y valores inevitablemente difieren entre sí, por lo que se da pie a “racionalidades contestadas entre grupos e individuos” (Thompson y Mc. Hugh; 1995:365) Citados por: (Valenzuela Espinosa, 2002, pág. 101)

Con lo anterior queremos expresar y sustentar que la espontaneidad del colectivo social que atiende el almacén puede ser primero conocida, luego guiada hacia los mejores objetivos de la empresa en coincidencia con los mejores resultados, tanto para la empresa como para los empleados, lo que constituye una parte del aspecto social de esta intervención expuesta en este trabajo. La otra parte de lo social implica la construcción de un canal de comunicación externo de la empresa para captar, a futuro, los mejores elementos para ser empleados en el almacén.

### **2.3 El empleado social**

Las prácticas en la licenciatura en Políticas y Proyectos Sociales han inspirado este trabajo para aplicar el mejoramiento social, que implica los mejores resultados para la empresa en conjunción para los mejores resultados del empleado y sus familias. En efecto:

“El supuesto central en juego postula la existencia de un “hombre social” cuya mayor necesidad es la “solidaridad social”, pudiendo ser ésta satisfecha únicamente en el contexto grupal. De esta forma, la dirección, debidamente adiestrada en las competencias de un comportamiento lógico racional, dará curso a la socialización organizativa del “hombre social” “gestionando” sus emociones y sentimientos en pos de los objetivos dados de la organización. Paradójicamente, la ingeniería social se introduce en la emotividad con el objeto de dotar de eficiencia a la organización en una apuesta muy próxima al ethos taylorista, pero sobre bases manifiestamente psicologistas. En las décadas de 1950 y 1960, la Escuela de Neo-Relaciones Humanas, de la mano de Maslow, Mc Gregor y Herzberg, finalmente centrarán la problemática del “hombre social” en el marco de investigaciones sobre liderazgo, dinámicas grupales y motivación.” (Valenzuela Espinosa, 2002, pág. 103)

Esta solidaridad dentro del cuerpo grupal que atiende el almacén puede ser aprovechada para lograr las mejores prácticas en la operación y gestión del almacén en cuestión, así como lograr que el empleado se comprometa y, al buscar sus propios objetivos de mejoramiento, potencia los logros de la empresa.

### **2.4 Capacitación de personal**

La capacitación dotará de habilidades necesarias al personal, para su óptimo desempeño laboral y un correcto manejo de los útiles o implementos físicos que por la

propia naturaleza de sus servicios deban manejar, ya que el objetivo de un almacenista es recibir, enviar y vigilar que los productos mantengan su calidad hasta llegar a los consumidores.

Más que falta de capacitación, en muchos de los casos, es el deseo o actitud de querer aprender nuevas cosas. Pero en este caso se observa la ausencia de motivación e inspiración, esto es un problema ya que es aquí donde de manera personal faltan pláticas motivacionales, muchas veces se dice de forma errónea “para que aprender o hacer más, de todos modos, no se me paga un extra” o “mi día esta pagado trabaje o no”. En respuesta a ello, se requiere motivación, líderes capacitados, hacer del trabajo algo gustoso, fomentar el trabajo en equipo (solidario).

Las organizaciones más exitosas poseen líderes que equipan a los demás a su alrededor, trátese de un pequeño negocio, una gran corporación, una organización sin fines de lucro o un equipo deportivo. Cuando un líder está dedicado al proceso de equipar a los demás, el nivel de rendimiento dentro de toda organización se eleva drásticamente.

(Maxwell, 2012) señala que el éxito de un líder “puede definirse como la máxima utilización de las capacidades de aquellos que le rodean.”

Del mismo modo para lograr objetivos debemos trabajar en equipo, Wilkes señala de su libro “Jesús acerca del liderazgo”:

-Los equipos involucran a más personas, así que pueden tener más recursos, ideas y energías que las que aportaría un individuo.

-Los equipos optimizan el potencial de un líder y minimizan sus debilidades. Las fuerzas y las debilidades están más expuestas en los individuos.

-Los equipos proveen perspectivas múltiples sobre cómo cubrir una necesidad o alcanzar una meta, ideando así varias alternativas para cada situación.

Calidad: realizar un trabajo de calidad no es lo mismo que dar un servicio de calidad. En el primer caso, un encargo resuelto brillantemente no tiene por qué suponer que el cliente perciba que ha recibido un buen servicio. Sin embargo, un servicio de calidad, incluso en el caso de que el resultado de nuestro trabajo no haya alcanzado los objetivos inicialmente previstos, puede generar una satisfacción del cliente pareja o superior.

La calidad es un estándar, una meta, una serie de requisitos. La calidad es un objetivo alcanzable, no un vago sentido de hacer bien las cosas. Es un esfuerzo continuo de mejora, más que un grado fijo de excelencia, es un resultado.

## **2.5 Beneficios de la capacitación para las empresas**

Por medio de la capacitación, se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo.

Algunos de los beneficios para la empresa son los siguientes:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.



- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización (Emprende pyme.net, s.f.)

Es el propio operador el que «produce la calidad» y esta se alcanza mediante capacitación y mediante la disposición, así como las cualidades innatas del propio empleado. Acerca de esto último, en los años de 1960 surge una nueva teoría del capital humano, llamada teoría de la señalización, la cual afirma que “... la educación no aumenta la productividad individual, sino que es una señal o filtro de productividades innatas previas.” (Cardona Acevedo, 2014) Es decir, el capital humano se trae de nacimiento y la educación tan solo permite exteriorizar las capacidades.

De estas capacidades innatas relacionadas con las habilidades de operación de almacenamiento, requeridas por la empresa, pueden ser encontradas en los jóvenes que en el futuro pudieran ocupar los puestos en el almacenamiento.

El trabajador debe conocer las especificaciones de calidad, detectar defectos en su propia actividad, corregir inmediatamente esos «errores», responsabilizándose de su eliminación, con lo que al final de su jornada pueda «asegurar» (hacerse personalmente responsable; Clutterbuck, 1994) que las piezas o montajes producidos cumplen lo demandado por la empresa sin necesidad de revisarlo: la justificación última de esta

«participación para la calidad» es que «la suma de no-calidades acumuladas durante el desarrollo del proceso aumentan su coste final.

## **2.6 Modernidad reflexiva y el nuevo pensamiento organizacional**

En años recientes, la “Cultura Organizacional” ofrece un discurso que engarza con la problemática durkheimiana al centrar su propuesta en los valores, creencias y símbolos que tienden a la cohesión y unidad interna en las empresas de “excelencia”.

Las empresas “exitosas” se distinguirían del resto gracias a que cuentan con una cultura definida capaz de satisfacer a clientes y empleados por igual. En consecuencia, la cultura corporativa cubriría las “necesidades humanas fundamentales en las organizaciones”, a saber, la necesidad de sentido, cierto control, reforzamiento positivo, creencias determinadas por las acciones” (Peters, Waterman 1992:102). Lo que confiere una posición competitiva a las “empresas excelentes” es un proceso interno aplicado y mediado por una “cultura que animaba la acción, los experimentos y los ensayos repetidos”. (1992:113).

El discurso de la cultura corporativa ha podido ser desarrollado más allá de los planteamientos retóricos, circunscritos al ámbito del márketing, en la medida que ha ido progresivamente insertándose en lo que Tsoukas (1994) denomina como “Nuevo Pensamiento” en la Teoría Organizacional. A juicio de este autor, “el viejo pensamiento” se aferró irremediamente a una “visión mecanicista de la organización y la gestión” donde prevaleció el énfasis en los elementos de “objetividad, desapego y control” conforme a un ethos de “ingeniería social”. El “Nuevo Pensamiento”, o “acción reflexiva”, en cambio, es “otra manera de ver la organización y la gestión que es más realista, humana y afectiva” La consecuencia concreta que tiene este desplazamiento paradigmático dentro de la disciplina supone complejizar y enriquecer la agenda temática,

incorporando la identidad, la subjetividad y la cultura, entre otros aspectos. El núcleo central de esta ampliación pretende contribuir al cambio de las organizaciones a través de una auto-transformación más humana, democrática y reflexiva.

Gracias a la exposición teórica anterior, ahora es posible mejorar la intervención que se propone, y además hacer mejores recomendaciones para la empresa y los empleados, en base a un enfoque social.

### **3. LA DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: EL ALMACÉN Y SU FUNCIONAMIENTO**

La intervención que se realizó a partir de las Prácticas Profesionales, es en el grupo Schaeffler que se dedica principalmente a la fabricación y distribución de autopartes a nivel mundial, que uno de sus almacenes y plantas productivas tiene sede en nuestro país ofreciendo sus productos, los cuales llevan los procesos y estándares de calidad que cumplen para la satisfacción de clientes y socios en México, Latinoamérica y resto del mundo.

Para cumplir con su objeto o razón social, entre muchas otras estructuras, la empresa cuenta con un almacén de distribución de dichos productos, los cuales son resguardados para su venta y distribución. Cabe señalar que la empresa cuenta del mismo modo con almacenes de producción situados en Puebla e Irapuato, pero estaremos enfocados en el de distribución y almacenaje, en su sede de la Edo de Mex.

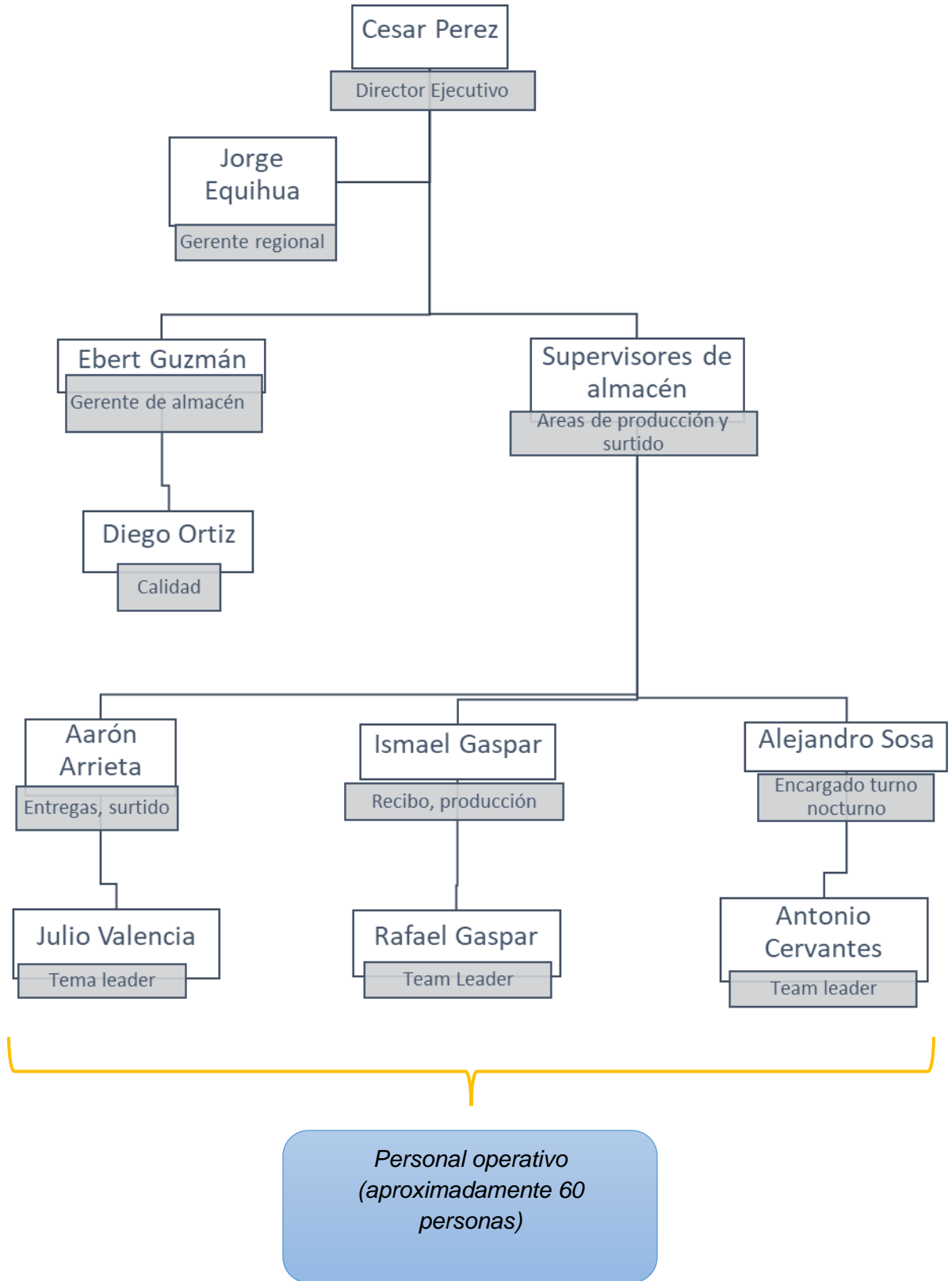
Para que dichas operaciones funcionen se cuenta con el personal capacitado para poder lograr los objetivos esperados (distribución, entregas y satisfacción del cliente). la siguiente distribución de los mandos a través de un Organigrama.

El organigrama como se sabe es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

#### **3.1 Organigrama de la Empresa**

Lo más importante es que dicho organigrama muestra la magnitud de personas de la empresa alrededor de 60, lo cual refuerza el carácter social del presente trabajo y

Práctica Profesional.



Para que dichas operaciones funcionen se cuenta con el personal capacitado para poder lograr los objetivos esperados (distribución, entregas y satisfacción del cliente) operando de acuerdo con el Organigrama del Almacén.

Actualmente se cuenta con procesos de almacenaje en función de herramientas operativas informáticas, la cual en nuestro caso es el SAP (siglas en alemán SystemE Anwendungen und Produkte que significa en español sistemas, aplicaciones y productos, dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial, tanto para empresas como para organizaciones y organismos públicos).

Del mismo modo utiliza otros mecanismos para las buenas prácticas de la empresa, como lo son el FODA, el cual se define como “el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro” (7Graus, 2018); Además el FIT FOR QUALITY, que en su traducción entendemos que todos (personal dentro de una empresa) cumplan y estén aptos para ejecutar actos y servicios de calidad; las estrategias y métodos de mejora en el almacén.

Bajo la estructura de estas herramientas, es donde se realizaron la participación de las Prácticas, ya que una capacitación ayuda a reducir errores y crea personal independiente, es decir que esté capacitado en todas las operaciones que le corresponden para poder tomar la decisión correcta.

La falta de criterio para tomar una decisión es un problema, que en lo personal, y siendo parte de la operación, veo que es muy común, a su vez redundo en la falta de autoestima, es algo que tal vez no tenga que ver con lo económico, pero si con lo social pues se trata de algo emocional, derivado del ambiente de trabajo y familiar en el que se desenvuelve el empleado.

Observo que no se agradece el trabajo realizado, por decir en el día, se argumenta que solo se les junta solo para regaños y nunca una felicitación o un buen trabajo realizado, esto considero que también es un punto importante, que puede ser factor de errores, baja autoestima o malas prácticas será un algo que comentare a mi asesor encargado como punto a considerar.

Otra de la causas por las cuales mucho del personal no logra extender su productividad, es el trato que se les da, y es que en lo personal observo y por experiencia propia, puedo decir que el trabajo no es distribuido correctamente o dicho de otra forma unos hacen más que otros sin que haya una amonestación o reprimenda, ya que esta es una queja muy común, y para lo cual también se sugiere un cambio para que su distribución sea equitativa y motivacional, lo siguiente es sugerido por compañeros del almacén:

Las siguientes propuestas son ideas creadas por compañeros del almacén para un mejor desempeño laboral, según su punto de vista:

- Pago de premio de puntualidad y asistencia.
- Pago por producción y desempeño por actividades.
- Premio mensual por producción (bono por área).

Esto se justifica bajo lo siguiente (por parte de los compañeros), generar la competitividad en lo individual, provocará la reducción en ausencias y pretextos no justificables de la mismas, ambiente agradable (trabajo repartido y justo) y satisfacción laboral. Todo ello es la base del proceso social que se pretende destacar sea atendido para mejorar los resultados de la empresa.

En lo personal se toma lo económico para un mejor desempeño (lo social o mejoramiento del bienestar se basa en lo económico como aquí se señala), y esto no garantiza la reducción de errores, y mejor desempeño, tal vez hasta estos se incrementen, el tema principal (según lo noto) es la inconformidad por la mala distribución de trabajo, como se comenta anteriormente unos hacen más otros menos, esto sería puesto como una observación al asesor asignado por la empresa.

Y con la implementación de la herramienta DOJO propuesta por el asesor externo, es un buen método bajo prueba, esto para observar si es el más óptimo, y es aquí donde después de sus pruebas, aprobación y aplicación, se pueda usar como propuesta para mayor producción, e implementarse en lo sugerido por los compañeros del almacén (pago de producción, desempeño de actividades etc.) esta inconformidad creo es también por lo mismo, no estar capacitados en las distintas herramientas con las que cuenta el almacén, y es un pretexto para detener la producción.

### **3.2 Marco referencial interno**

#### Logística del almacén

El objetivo de la logística es el abastecimiento a tiempo y libre de defectos de nuestros clientes de la forma más económica (eficiencia) y con plena satisfacción del cliente (eficacia)

Los procesos operativos de logística<sup>1</sup> comprenden SCM<sup>2</sup> & planificación logística, gestión de transporte, de almacenamiento, de embalaje y el abastecimiento para la producción.

---

<sup>1</sup> Como se sabe la Logística es... conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías.



SCM & planificación logística comprende el desarrollo de una red estratégica. Se trata de la base para la creación y el desarrollo de un concepto logístico y la consiguiente planificación aproximada y detallada para los almacenes (internos/externos). Además, se tienen en cuenta los requisitos logísticos específicos de cliente.

La gestión de almacenamiento describe, entre otros, las etapas operativas del proceso de almacenamiento y su control.

La gestión de transporte es responsable de realizar de forma óptima los transportes que recaigan en la responsabilidad de la organización de transporte de Schaeffler. Estas tareas son estratégico-tácticas, de planificación y operativas.

La gestión de embalaje asegura el abastecimiento de clientes externos e internos con embalajes de un solo uso, retornables y materiales auxiliares de embalaje.

El abastecimiento de la producción describe los pasos necesarios para la planificación de la producción y aprovisionamientos, así como el control del flujo de material.

<b>Parámetros</b>	
<b>Recursos específicos del proceso:</b>	Documentación de contratos (p.ej. contrato marco con proveedores), existencias, suministradores externos, cartera de proveedores, red logística de entregas y envíos, capacidades de proveedores, gestión de almacenamiento, embalaje de expediciones, sistema de expediciones, sistemas de planificación (p.ej. red de transporte), preparación de informes (Dashboard, SOCO, Overhead BW)
<b>Métodos</b>	Procedimientos de planificación y abastecimiento,

<sup>2</sup> SCM (seguimiento de los materiales, la información y las finanzas durante el proceso que va del proveedor al fabricante, al mayorista, al minorista, y al consumidor.)

<b>específicos del proceso:</b>	compensación y control de existencias, clasificación ABC/XYZ, FIFO (First In / First Out), Just in Time
---------------------------------	---

Estos parámetros funcionan para mejor planificación en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, en específico este cuadro lo muestra para el almacén, ya que es un lenguaje de programación sobre los pasos que abarca desde la existencia de producto, su envío, preparación, embalaje, entrega etc. esto para que exista la satisfacción cliente-proveedor.

Del mismo modo en el cuadro de abajo se muestran los departamentos y áreas que se requieren para la entrega, distribución, procesos de manufactura etc. y áreas que contribuyen para la distribución y entrega del producto.

**PD7 Procesos de soporte**

- ▶ PD7.1 Ciclo de vida de materiales auxiliares de fabricación (FHM)
- ▶ PD7.2 Diseño de maquinaria
- ▶ PD7.3 Ciclo de vida de máquinas
- ▶ PD7.4 Control de productos sospechosos de contener defectos
- ▶ PD7.5 Auditorías de gestión de la calidad
- ▶ PD7.6 Proceso de innovación
- ▶ PD7.7 Proceso de diseño y desarrollo preliminar
- ▶ PD7.8 Análisis técnicos
- ▶ PD7.9 Diseño y desarrollo del embalaje
- ▶ PD7.10 Desarrollo de tecnología de producción
- ▶ PD7.11 Gestión de proveedores
- ▶ PD7.12 Informática
- ▶ PD7.13 Recursos Humanos
- ▶ PD7.14 Relocalización
- ▶ PD7.15 Finanzas
- ▶ PD7.17 Medio ambiente, salud y seguridad laboral (EHS)
- ▶ PD7.19 Centro de formación de Schaeffler Technology
- ▶ PD7.20 Gestión de ideas
- ▶ PD7.21 Control de documentos y registros
- ▶ PD7.22 Propiedad intelectual
- ▶ PD7.23 Ciclo de vida de edificios e instalaciones
- ▶ PD7.24 Gestión de datos maestros
- ▶ PD7.25 Comunicación
- ▶ PD7.26 Conformidad de materiales
- ▼ PD7.27 Logística

**PD7.27 Logística**

#### **4. PROPUESTA Y SU IMPLEMENTACIÓN**

Para que exista una mejora o reducción de los problemas detectados, al ser tomados como áreas de oportunidad, el enfoque se vuelve propositivo y creativo. El horizonte que con esa visión se abre es que se debe trabajar desde el origen, analizar alternativas, y sobretodo hacer un análisis más profundo y poder disminuir estos problemas.

Se parte del enfoque de que muchos de los procesos que se generan dentro del almacén suelen tener su solución gracias a la aportación de ideas o propuestas que suelen surgir del mismo personal que labora dentro de las instalaciones, ya que muchas de las ocasiones son estos los que saben, la mayoría de las veces, como es que se generan dichas dificultades y en la mayoría de las ocasiones también sabrán o tendrán una idea o resultado más óptimo para su solución.

Este método social (de mutuo beneficio para empresa y empleados), así como solidario y participativo implica que las ideas o propuestas, de parte del personal o capital humano, deberán ser evaluadas y analizadas para que, en caso de ser la respuesta correcta a un problema detectado, esta pueda ser implementada.

##### **4.1 Principales actividades realizadas**

Durante la Práctica Profesional, se realizaron actividades en apoyo al área de calidad y logística, a cargo del asesor externo nombrado por la empresa.

La finalidad de la intervención fue buscar una nueva implementación de procesos en producción, recibo y embarque de mercancía en el área de almacén, este proyecto se aplica en sus nuevas instalaciones, ya que dicha empresa pretende un cambio de domicilio.

En general el área de oportunidad atendida fue que la actual implementación de métodos para la respuesta en entregas y coordinación del almacén, no es satisfactoria para la cantidad de gente que labora dentro del mismo (muchos tiempos muertos, re-trabajos, falta de capacitación, inventarios con faltantes, en general falta de coordinación en los procesos).

También se apoya el área de recursos humanos, en donde se realizan actividades sencillas de oficina, como la captura de datos y archivo de documentos, y algunas investigaciones solicitadas.

Una de las prioridades es que el personal se sienta útil y capaz de realizar actividades que se impongan, que se aprecie el empleado como parte importante de la empresa; que se consideren sus ideas y propuestas, esto con el debido proceso para saber si son las apropiadas o no, para lo cual mi intervención será la realización de pruebas y prácticas la aceptación de sus ideas.

Todo ello se realizó, en conjunción con el asesor asignado, el cual fue guía para mostrarme las opciones que mejor se adapten y brindar una explicación en caso de que no lo sean, ya que estas se deben adaptar a las necesidades del almacén.

Igualmente se trabajó en la implementación de la herramienta DOJO, haciendo pruebas y encuestas sobre los conocimientos que se tiene del sistema SAP.

En resumen, por el momento participé como los odios del almacén, en donde distintos compañeros me dicen sus ideas de mejora, para después comentárselas a mi asesor para aprobarla o descartarla.

## **4.2 Metodología**

Para poder obtener información y las necesidades que requiere el personal, se les brindara una encuesta en donde pueden decir abiertamente en donde requieren reforzar sus conocimientos o aprender nuevos, del mismo modo se les pedirá que anoten si ellos tienen alguna sugerencia de mejora o idea distinta para la mejora en los procesos, (esta idea se analizara para ver si su implementación es óptima y cumpla con los requerimientos de la empresa).

Del mismo modo se cuenta con ideas de mejora de procesos, que de forma grupal se ha investigado (experiencia de otros almacenes) y supuesto con distintos miembros del personal, de lo cual se informara en asesor asignado dichas sugerencias e ideas para que se consideren y si cumplen con los propósitos y requerimientos se apliquen.

Otra mejora es la sugerida por el asesor, la herramienta DOJO, que entiendo como método de ahorro de tiempo, procesos, espacios y personal, el cual se evaluara con el asesor para que asigne las pruebas adecuadas para su aplicación, esta será un implemento que se lleva a cabo tras el cambio del almacén que se pretende realizar durante los próximos meses.

## **4.3 Cronograma de Actividades**

En términos generales la secuencia básica a seguir en la intervención, fue acompañando estas etapas tomadas como referenciales:

1. Revisión del proyecto.
2. Cambio de almacén. \*
3. Pruebas.
4. Encuesta.
5. DOJO

## 6. Observaciones

## 7. Resultados

## 8. Implementación previamente aprobada de la propuesta

El cambio de domicilio de almacén, decisión tomada durante la realización de las prácticas profesionales, no se contemplaba, por lo que se pretendía hacer pruebas antes de dicho cambio y por tal motivo se amplía el cronograma de fechas, esto dio una idea sugerida por el asesor externo la cual fue implementar la encuesta y pruebas con la herramienta sugerida, esto para poder hacer un mayor análisis y tener mejor referencia sobre los puntos que se deberán mejorar sobre el nuevo almacén y las personas que se pretenda contar de nuevo ingreso.

Dichas etapas se presentan a continuación en un esquema de Ruta Crítica. Se denomina ruta crítica a un método que se emplea para calcular los tiempos en la planificación de un proyecto. Se trata de un algoritmo que busca optimizar los costos a partir de la programación de las acciones.

El método de la ruta crítica, creado en la década de 1950, también se conoce como CPM por su denominación en inglés: Critical Path Method. Puede entenderse a la ruta crítica como una secuencia de elementos relacionados entre sí que indica cuál es el plazo en el cual se puede desarrollar un proyecto. (7Graus, 2018, pág. Significado de RC)

Acción (actividades)	Fecha inicio	Fecha final	Días
Revisión del proyecto	18/06/2018	25/06/2018	6
Cambio de almacén	20/07/2018	24/08/2018	26
Aplicación de propuesta (prueba)	03/09/2018	05/10/2018	25
Implementación de encuesta	03/09/2018	07/09/2018	5
Pruebas (herramienta DOJO)	17/09/2018	21/09/2018	5
Observaciones (mejoras, propuestas, cambios etc.)	01/10/2018	05/10/2018	5
Revisión de resultados	15/10/2018	26/10/2018	15
Uso de la propuesta (aprobada)	04/11/2018	∞	





## 5. IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

En este apartado se describe el proceso real de ejecución de la Intervención, así como la explicación (causas) de los obstáculos que fueron surgiendo durante dicho proceso.

Se expone cómo es el proceso de ejecutar la intervención para mejorar, en lo posible, la participación social tanto de la empresa como de los empleados del almacén.

Entendemos aquí ejecutar, es decir, llevar a la práctica, realizar, las actividades que en las Prácticas I y II se han definido, con la finalidad de coadyuvar en la atención al problema aquí planteado.

### 5.1 Delimitación de la Intervención

Para recordar la Intervención véase el siguiente cuadro:

<b>Diagnóstico</b>	<b>Cómo enfrentar los problemas</b>	<b>Actividades que conforman la Intervención</b>
<p><b>¿Cuáles son los principales problemas que presenta el personal operativo en cuanto al conocimiento de procesos y manejo en el almacén para así poder solucionar los problemas que se presenten?</b></p>	<p>Se implementara un método de reducción de tiempos y espacio (sugerido por el asesor a cargo de las practicas) para lo cual se realizaran pruebas, las cuales nos brindaran los resultados que se esperan sean los más apropiados para el desarrollo del almacén.</p>	<p>Implementar procesos que reduzcan tiempos y espacios</p>
<p><b>Debido a la variedad de</b></p>	<p>Provocar que el mismo</p>	<p>Mediante las prácticas</p>

<b>funciones que realiza un almacenista no está exento de errores, para lo cual con se pretende buscar los más comunes</b>	empleado de una solución que el mismo pueda dar, ser autónomos e independientes para enfrentar problemas de almacén.	pretenden saber que conocimientos necesitan reforzar o aprender.
<b>La falta de capacitación, interés, comunicación, descuidos, etc. de los propios almacenistas.</b>		Hacer un análisis en ideas y propuestas que surjan del personal interno.
<b>La respuesta en entregas y coordinación del almacén, no es satisfactoria para la cantidad de gente que labora dentro del mismo (muchos tiempos muertos, re-trabajos, falta de capacitación, inventarios con faltantes, en general falta de coordinación en los procesos).</b>		Una nueva implementación de procesos en producción, recibo y embarque de mercancía en el área de almacén
		La realización de pruebas y prácticas para la aceptación de las ideas de los propios almacenistas.
		Ser los oídos del almacén, en donde distintos compañeros me dicen sus ideas de mejora, para después comentárselas a mi asesor para aprobarla o descartarla.

Si bien la intervención trata de mejorar la participación del factor trabajo, lo que implica el lado económico, también abarca el aspecto social de la relación del trabajador con la empresa. Ello debido a que un trabajador que participa, interactúa con la empresa y

la hace mejorar, también implica el mejoramiento del bienestar del empleado, por la razón de que se siente útil en su ambiente de trabajo y tiene expectativas de mejorar sus ingresos, para elevar el nivel de vida de su familia.

Además de lo anterior, la encuesta nos brindará los resultados necesarios para saber qué puntos debemos considerar y mejorar para un mejor desempeño en las labores asignadas, del mismo modo saber dónde podría ser más capaz el personal según sus aptitudes, que exista una satisfacción tanto del personal en su puesto asignado, como el resultado esperado por la empresa, un beneficio mutuo.

Aquí derivamos el aspecto social de la Intervención aquí propuesta, consistente en que los trabajadores rendirán más si se sienten parte de la empresa y alcanzan beneficios tanto ellos como la empresa.

Como se mencionó en apartados anteriores se trata de contar con el personal debidamente capacitado para poder desempeñar sus actividades, esto hará que cada uno de los miembros participantes sean autónomos y funcionales.

Debido al cambio de domicilio del almacén, esto fue y ha sido un factor en el tiempo de realización y ejecución de la propuesta.

Del mismo modo esto es un factor en el cual se sacara provecho, ya que debido a este cambio es una oportunidad para poder ejecutar la propuesta como un nuevo método de trabajo tanto a empelados que llevan tiempo laborando como de nuevo ingreso.

## **5.2 La encuesta**

Se aplicó la encuesta nos brindará los resultados necesarios para saber qué puntos debemos considerar y mejorar para un preferible desempeño en las labores asignadas, del mismo modo saber dónde podría ser más capaz el personal según sus aptitudes, que

exista una satisfacción tanto del personal en su puesto asignado, como el resultado esperado por la empresa, un beneficio mutuo.

ENCUESTA			
<b>Generales:</b>			
Nombre: _____			
Puesto y Principal Actividad: _____			
_____			
<b>1. ¿Cuáles son los problemas más comunes en las operaciones diarias?</b>			
<b>2. ¿A la gente se le dificulta el hacer una transacción en el sistema?</b>			
	Si		
	No		
<b>¿Por qué?</b>			
<b>3. A tu consideración ¿cuál es un factor que retrasa o detiene tu operación?</b>			
<b>4. ¿Crees que el plan de trabajo y la planeación de labores es la correcta?</b>			
	Si		
	No		
<b>¿Tienes una idea o sugerencia (o varias) para su mejora?</b>			
<b>5. La capacitación recibida ¿es la adecuada o falta algún tema que desees aprender o complementar?</b>			
<b>6. ¿Crees conveniente que todo el personal asignado a cualquier área conozca varios procesos en el sistema para agilizar las labores?</b>			
	Si		
	No		
<b>¿Por qué?</b>			

<b>7. Consideras que los procesos o pasos del Sistema de Aplicaciones y Productos (SAP) son muy largos o tediosos para una opción sencilla, crees que se puedan mejorar con una serie de comandos o pasos más cortos y fáciles, si tu respuesta es sí, danos un ejemplo.</b>			
<b>8. ¿Te sientes satisfecho en el puesto que actualmente ocupas?</b>			
<b>9. ¿Te gustaría desempeñarte en otra área del almacén, estando debidamente capacitado?</b>			
	Si		
	No		
<b>¿Por qué?</b>			
<b>10. ¿Cuál sería?</b>			

Como se observa en el contenido de la encuesta se encuentran preguntas decisorias para el futuro de los empleados, como las siguientes:

¿Te sientes satisfecho en el puesto que actualmente ocupas?

¿Te gustaría desempeñarte en otra área del almacén, debidamente estando capacitado?

¿Cuál sería?

Con ello se incorpora el sentido social y de bienestar del empleado, pues se le da oportunidad de decidir seguir en el Almacén o pasar a otra área donde se sienta mejor (esto lo decidirán jefes, líderes o encargados).

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización

requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

## **6. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

La Intervención realizada en la empresa durante Práctica Profesional II, fue una experiencia que sin duda fortaleció los conocimientos, y sobre todo, impactó en mis capacidades de decisión y de solución de problemas.

Como toda práctica se trazó de un modo inicial y al aplicarse fue necesario ir corrigiendo el camino.

No obstante, a continuación, se presentan los resultados más inmediatos, sujetos a mejoramiento sustancial en el futuro, que puede o no corresponderme, pero que sin duda ahí está mi contribución como un grano de arena para el mejoramiento social, que incluye la empresa y el personal que labora en el almacén.

### **6.1 Reducir tiempos y espacio**

Uno de los factores positivos de la innovación tecnológica es elevar la productividad, mediante la facilitación de las operaciones que realiza cada trabajador, así como en su conjunto como cuerpo social de la empresa.

El enfoque social implica ver que las mejoras que se realizan en una organización no sólo tendrán resultados favorables para ella sino, sobre todo, para el empleado puesto que aumenta su rendimiento (se le facilitan operaciones) y con ello su productividad, base de los aumentos en los ingresos.

Por ello, es de destacar que durante la intervención me correspondió coadyuvar en el cambio de domicilio de la empresa, del cual sin duda destaca su impacto social positivo en el personal que labora.

En efecto, tras el cambio y ubicación del nuevo almacén, se han implementado nuevos métodos de aplicación y prueba (en el caso de producción) en donde queda suprimido el uso de maquinaria que anteriormente se utilizaba con un costo extra para la empresa (mantenimiento, costo eléctrico, espacio etc.), la cual permitía una producción de piezas a cierto nivel de velocidad.

Para esta nueva producción basada en el mayor provecho del personal, se implementan mesas de producción en la que el personal disminuye por mesa y se distribuye mejor, permitiendo trabajar sobre dos pedidos distintos al mismo tiempo. Es decir, el empleado tiene mejor capacidad de movimiento, lo cual redundará en que trabaja con más precisión y ahínco para mejorar su productividad, que como ya se dijo, es el fundamento para la obtención de mejores ingresos.

Igualmente, para los casos de surtido y producción, en general el espacio es demasiado amplio, permitiendo un mejor acomodo y ubicación del material. Sobre todo, que el manejo de dichos materiales que realiza el personal se vuelve más fácil de mover, generando así un ambiente de trabajo más propicio para el desempeño en condiciones agradables.

## **6.2 Inclusión del personal**

Un resultado muy importante fue el de servir de intermediario de lo que me ha dicho el personal en cuanto a que conocimientos se necesitan para aprender y reforzar sus funciones operativas y de relacionarse con los clientes.

Una de las grandes inquietudes de la Intervención que ha movido el interés por aplicarla como Práctica Profesional, es el relativo a una mayor participación positiva y propositiva del personal del almacén de la empresa.

Sabemos que existe una estructura, procedimientos y protocolos bien establecidos científicamente por los ingenieros de la empresa; pero a ello, es muy factible agregarle, como parte importante y decisiva en el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa: el toque humano de los operarios. Me refiero al desenvolvimiento del personal, aquel elemento humano que hace de un negocio que el cliente quiera volver porque es tratado como se merece.

Y precisamente, ese toque humano, que forma parte del aspecto social, puede aprovecharse mejor si se le conoce con sinceridad. De ahí el escuchar y canalizar las propias opiniones del personal, que es parte importante de esta Intervención.

Una de las partes más importantes es saber que propuestas se pueden aportar para poder mejorar en los procesos y trabajos que se realizan, para nuestro caso muchos compañeros han comentado sobre sus puntos de vista y posibles mejoras, ya que el nuevo sistema que se maneja facilita procesos, pero se observan posibles mejoras mismas que se deben poner de manifiesto para su análisis, esto es algo que a muchos compañeros se les dificulta, ya que existe la negativa a que su idea no sea tomada en cuenta o sea absurda.

En lo personal muchas ideas se han comentado las cuales se me hacen interesantes y que a mi parecer muy posible de aplicarse. Pero, pero como les comento se deben acercar esas a la persona adecuada, lo cual realicé durante la Intervención.



Una de las primeras cuestiones que recogí es que temen que su idea no sea tomada en cuenta o sea absurda. Y esto lo he resuelto diciéndoles que, si bien su idea no vaya a ser aprobada y aplicada de inmediato, debe ser documentada para la posteridad, ya que seguramente en el futuro, les comento que se tiene que analizar y estudiar su propuesta para que se lleve a cabo, y que en caso de no ser aprobada que sigan aportando ideas ya que estas mejoran su trabajo en el que ellos están en operación al 100% integrados y son ellos quienes pueden observar posibles cambios o mejoras.

Una segunda cuestión detectada en la Intervención, es el relativo a la capacitación, ya que se manifiesta que es rápida e incompleta, he notado que en muchos casos se llega a experimentar para poder lograr algunos procesos, esto con el riesgo de cometer errores o alterar procesos, esto se comenta en muchos casos, se hace debido al mal carácter que se genera por parte de supervisores o encargados, este es otro punto humano que a mi parecer también se debe atender.

Dentro de las posibilidades a ser escuchadas las propuestas es un tema abierto, no es exclusivo de mí, ya que cualquiera tiene esta oportunidad de manifestar su idea o propuesta esto lo establecen bien claro los supervisores y encargados, abiertos a tratar esos temas, solo se les motiva realmente a hacerlo, aunque muchos difieren y este es otro problema que habría que analizar, en lo personal y como muchos lo manifiestan es el tema que mencione anteriormente hay discrepancia en este tema.

### **6.3 Las ideas llegan a los mandos superiores**

Una parte importante de la intervención, prácticamente hablando, fue el cómo hacer llegar las ideas de los empleados a mis superiores y puedan ser tomadas en cuenta

Después de haber observado procesos y lineamientos de trabajo, han llegado a mi ideas por parte del personal que es con la que mayormente tengo contacto (surtido) por lo

que se generó una lista de propuestas las cuales se comentaran a mi supervisor externo, esto siempre compartiendo la autoría del creador de la idea o propuesta, pero como para estas se lleven a cabo, primero debemos ir en partes, para lo cual la capacitación del personal se toma como referencia de inicio para después dar paso a sus propuestas e ideas.

Para la capacitación sabremos por medio de la encuesta qué porcentaje referido a la pregunta se deberá atender, mejorara o mantener, de aquí partimos con las ideas y propuesta que ya existen o puedan salir nuevas relacionadas con la encuesta de aquí tal vez surjan mejoras para los procesos para los cuales se deberá estar capacitado en caso de una nueva propuesta, esto pudiera ser que mejore tanto la productividad, los procesos y existir un mejor ambiente laboral, esto como lo mencioné no es garantía de que sean aplicables, estas serán parte para analizarlas previamente para ver si son o no las más adecuadas y apropiadas.

#### **6.4 Que ideas me han dado los empleados**

Después de la encuesta, y saber qué puntos debemos retocar, mejorar o sugerir o dar una mayor atención, se ha generado una lista propuesta sugerida por varios compañeros, esto es en un principio lo que se me ha comentado como ideas que pueden mejorar una mayor eficacia para el almacén.

<b>Idea</b>	<b>Posible mejora</b>
<b>Acomodo por familia (LUK,INA,FAG,RUVIELLE)</b>	Al seleccionar espacios para dichos productos, su acomodo y surtido será más rápido y accesible
<b>Visualización del producto (por parte del surtidor)</b>	Esto brindara una mayor idea al comenzar un surtido, es decir se tomara la decisión conveniente comenzar por rep

	set o productos pequeños.
<b>Sin cortes de HU</b>	Se comenta no cortar un HU para darle seguimiento y surtirse hasta su finalización, esto es, llevar las tarimas necesarias con el mismo HU hasta terminar.
<b>Descansos o roles laborales</b>	Debido a actividades que constan de mucho tiempo hacer la misma actividad, se sugiere un descanso o cambio de actividades como para una rotura de la monotonía. (parte de la capacitación para saber realizar otras actividades)
<b>Incentivo</b>	Como parte de los constantes cambios hay uno que afecta no solo a la empresa sino también al personal, ya que la carga de trabajo se acumula, esto debido a las constantes faltas, para lo cual se sugiere un bono de asistencia significativo.
<b>Encargados y supervisores</b>	Mayor comunicación con el personal, así como asuntos de errores también existen las buenas noticias, tomar las situaciones con seriedad y llevarlas a cabo es decir y por citar un ejemplo, en muchas ocasiones saben cuál es el problema le pueden dar solución y sin embargo todo sigue igual.
<b>Unificar cantidades</b>	En muchas ocasiones al momento del surtido, el sistema pide piezas divididas en cantidades distintas de la misma ubicación, esto hace el trabajo repetitivo y una mala organización al surtir, por eso se pide unificar las cantidades para que en un solo movimiento se pida una cantidad unificada.
<b>Parámetros de tiempo</b>	Que exista una igualdad para el desarrollo de trabajo, del mismo modo que exista o que se les haga claro un objetivo por día para que se puede cumplir con las metas laborales.

A pesar del nivel tan especializado de las ideas y posibles mejoras pretendidas por el propio personal, es destacable que estas prácticas de escuchar al empleado, sin duda mejora el ambiente social y con un posible mejoramiento mutuo.

En paralelo, la comunicación personal-empresa ya no es un objeto o herramienta, puesto que al atender al personal en cuanto a sus sugerencias por parte de una persona puesta *ex professo*<sup>3</sup> para comunicarlas a los gerentes, se personalizan las relaciones personal-empresa, con los siguientes beneficios observados:

- 1) El personal se siente incluido y aumenta su estima.
- 2) Multiplica sus saberes y su experiencia para proponer más mejoras

Sin duda, la intervención que se ha realizado cambia el sentido de la comunicación de arriba abajo, por una de 360 grados: comunicación entre el mismo personal, el personal con el intermediario (que soy yo) y de la empresa con el personal, así como del personal con la empresa.

## **6.5 Los resultados de la Encuesta**

La aplicación de la encuesta señalada en el capítulo 4, fue aplicada a casi todo el personal del almacén, con posibilidades de extenderse más adelante a la totalidad de los 60 empleados que componen el universo de estudio.

Hasta ahora se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora dentro del almacén, esto solo se hizo en la sección de surtido ya que por la carga de trabajo solo se permitió realizarse en esta área.

---

<sup>3</sup> Ex profeso (en latín: *ex professo*) es una locución adverbial de origen latino que se emplea en español con el significado de «a propósito, con intención, deliberadamente». Apareció registrada por primera vez en el diccionario usual de la Real Academia Española en 1803, ya con una sola ese en «profeso» (*professo* en latín)

- Para la pregunta 1 y 2 la respuesta se argumenta en 80% sobre el problema de la capacitación en el sistema, ya que actualmente les cuesta mucho trabajo realizar operaciones, pero ellos mismos argumenta que como es un sistema nuevo la práctica los va ir mejorando.

- Del mismo modo en ocasiones no se encuentra la respuesta esperada al momento de suscitarse un problema originado por el sistema, esto se adjudica en parte al personal al cual se le pide asesoría o respuesta para los problemas que se les presentan, se argumenta que en ocasiones a una solución se les explica muy rápido o simplemente se resuelve si dar una explicación de la solución o se nota que igualmente no se conoce de la solución del problema.

- Para la pregunta número 6 se considera en un 80% con respecto a la encuesta que se debe contar con los conocimientos extras para garantizar respuestas a los problemas que se susciten ya que esto brindara una mayor agilidad a los procesos, el 20% restante argumenta que son conocimientos que solo encargados deben conocer, pero todos coinciden en que realmente se tenga un conocimiento del 100% por parte de la persona asignada(s).

- Respecto a la última pregunta integrada se manifiesta en su totalidad a los encuestados la satisfacción en la que se desempeñan, y que del mismo modo un cambio de área es bueno, expresan que la monotonía les aburre y cansa, que un cambio y conocimiento de un área distinta les brinda un nuevo conocimiento en el almacén, del mismo modo sirve para reforzar áreas en caso de inasistencia del personal y poder cubrir ese puesto en caso necesario.

- En síntesis y relacionado en que la encuesta que va relacionada a la capacitación y conocimiento de sistema, se llega a una conclusión por parte de los encuestados (del

100%) que efectivamente una capacitación efectiva y constante mejorara los procesos ya que la aplicación de conocimientos y practica brindara una mayor eficacia y creara autonomía laboral, habrá excepciones en las que se requerirá la asistencia de un supervisor ya que no a todo podemos tener acceso o tomar decisiones que puedan causar algún daño a los procesos o manejo de material, en su mayoría y aplicado a los cambios establecidos en el sistema, manifiestan que los procesos son más laboriosos, es decir que se realizan muchos pasos que se puede reducir y llegar a un mismo resultado (ejemplo, que se abren muchas ventanas en el sistema lo que anteriormente no se hacía para realizar la misma operación).

#### **6.6 Herramienta para la ejecución de actividades del personal (propuesta DOJO)**

Uno de los principales resultados de la intervención es que se tuvo suficiente información para sustentar que la capacitación es el mejor medio para aumentar la productividad de la empresa, así como mejorar el ambiente social, interno y sobre todo externo de la empresa.

Tomando en cuenta las anteriores ideas de los empleados, se implementará el método DOJO de capacitación.

DOJO está inspirado en el concepto que en japonés significa lugar de aprendizaje, santuario de entrenamiento y meditación para guerreros.

Esta filosofía y ejemplo son tomados por la empresa Toyota, la cual surge como una sugerencia para implementarse en el área de almacén para grupo Schaeffler, con el fin de capacitar y estar calificados para desempeñar las actividades asignadas.

Al parecer Dojo de ser una herramienta de capacitación, lo es del mismo modo en seguridad, esto quiere decir que se solventaría dos grandes necesidades en un almacén,

así lo comenta Tony Miller vicepresidente de fabricación e ingeniería en la sede norteamericana de Toyota Industrial Equipment Manufacturing (TIEM).

En entrevista de Big Picture, Tony Miller habla sobre la importancia del DOJO en los siguientes términos: “Un DOJO es un nombre japonés para un centro de entrenamiento. El dojo de seguridad tiene 20 estaciones de entrenamiento que son muy específicas para Toyota. Algunas estaciones son requeridas por ley. Una estación explica qué es el bloqueo / etiquetado. Cada año, el dojo se reforma. El énfasis se pone en las debilidades del año anterior. La fuerza laboral tendrá que pasar por su entrenamiento anual de actualización en un dojo. Esa es la primera parada de un empleado recién contratado. La segunda parada sería la línea dojo. Tiene 10-15 estaciones, dependiendo de la línea. Aprenderían detalles y peligros de la línea y aprenderían sobre la calidad.” (Miller, 2014)

Esto se pretende implementar tras los resultados obtenidos en la encuesta, y con el apoyo de asesor externo poder quitar obstáculos que puedan intervenir en este proceso, uno de los cuales será inevitable el cual será el cambio de almacén, pero como comenta mi asesor también será una oportunidad para poder aplicar a los nuevos elementos que ingresen.

En cuanto a los recursos estos al parecer son las mismas herramientas con las que cuenta la empresa, es decir mesas de trabajo, procesos, etiquetados etc. por los que si se requiere de más herramientas serán a criterio de la empresa los cuales mi asesor me hará saber qué tipo de herramientas extras se podrían implementar.

Del mismo modo los costos se considerarán con mi asesor, pero a mi parecer será tiempo hombre, es decir capacitar a un pequeño grupo de personas, para después estas puedan capacitar al grupo restante de personas, es decir el costo será primero tiempo en capacitación y capacitadores, por el lado de la encuesta será solo de un tiempo

aproximado de 10 minutos que se espera no influya mucho en actividades del personal, todo esto a regla de asesor y jefes directos.

En la actualidad se emplea un método de reducción de tiempo, remplazo de maquinaria por aprovechamiento de mano de obra, es decir se crearon mesas donde la producción y función que realizaba el equipo se limitaba en una solo orden de producción o pedido, ahora con las mesas se producen hasta tres distintas, de igual forma se incrementaron las mesas de producción de empaque manual, para ambos casos contando con el material que se necesita para su empaque lo más cerca o a la mano contando con un semáforo que indica el estatus del proceso; para surtido una de sus mejoras fue la forma de surtido, por ejemplo se comienza en una ubicación 01 sobre un mismo rack, se termina o llega a su final por ejemplo 15, pero para no perder continuidad y tiempo se pasa al siguiente rack cercano es decir 30 y baja a 16, un surtido en forme de S o víbora, aunque se manifiesta por parte de los empleados algunas mejora o ideas que se mostraron en el cuadro que se expresó anteriormente.

Hasta el momento todo lo anterior es lo que, en lo personal, he visto como mejoras en el almacén como parte de los procesos y capacitación para realizar dichos procesos, para las propuestas se deberán analizar si son o no las apropiadas para una mejora en el almacén.

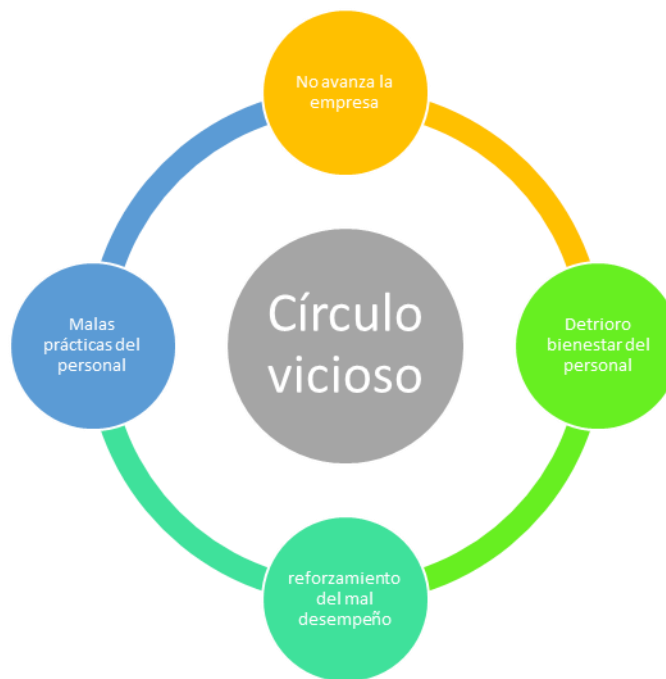
### **Conclusiones y recomendaciones**

La Intervención realizada durante las materias Práctica Profesional I y II, se realizó en la empresa privada Shaeffler, líder proveedor de refacciones automotrices en México y Centroamérica.



Mi actual preparación en políticas y proyectos sociales ha sido ampliada por la experiencia obtenida en la Intervención ejercida, porque se ha comprendido que los aspectos sociales tienen su raíz en lo económico.

El enfoque se centró sólo en una parte de la empresa: el almacén. Donde el personal opera realizando prácticas equivocadas que afectan el objetivo de la empresa de proveer a sus clientes. Este fundamento económico, a su vez, provoca y limita el desarrollo de los empleados dentro de la empresa, afectando sus condiciones de vida y bienestar de su familia. Y, también, el deterioro del bienestar social del empleado, vuelve a afectar negativamente su desenvolvimiento dentro de la empresa.



Es un círculo vicioso: malas prácticas en el almacén →deterioro del bienestar del empleado y su familia → reforzamiento del mal desempeño.

La Intervención consistió en entrar al Almacén para detectar problemas y atenderlos mediante la capacitación.

El factor que se manejó en la Intervención para enfrentar el problema detectado fue la capacitación, pues ella está permitiendo desarrollar mayores conocimientos para poder aplicarlos en los procesos y no depender del demás personal que si tiene los tiene, lo que a su vez elimina dependencia, y ahora se está capacitando para todas las operaciones, eliminando así la inmovilidad que provocaba que sólo alguno o algunos conocieran determinados procesos.

El orden espontáneo que se daba en el almacén, el cual le da plena independencia al personal para resolver los obstáculos que se le presentan, fue canalizado vía el uso de los manuales de operación y de la capacitación, para lograr un mejor desempeño de los empleados del almacén.

En paralelo, se ha intensificado la práctica de involucrar más al empleado atendiendo a sus sugerencias para mejorar los procesos de trabajo del almacén. Ellos han comprendido que no se trata de que todo lo propuesto sea incorporado inmediatamente a la operación del día a día del almacén, sino que son canalizadas sus propuestas e inquietudes, procesadas y, en su caso, tomadas en cuenta o guardadas para una mejor ocasión.

La participación en la implementación del método DOJO orientado a reducir tiempos y aprovechar espacios, me permitió conocer la gran disposición del personal para cumplir con sus funciones.

Un resultado de gran relevancia es que se conoció la sinceridad del personal, conociendo sus inquietudes, como por ejemplo que nunca eran felicitados por realizar una buena acción, o la sobrecarga de trabajo en algunos miembros del personal. Es decir, el papel de intermediario jugado en la Práctica Profesional es positivo. Pero sobre todo, porque las inquietudes detectadas fueron aprovechadas como áreas de oportunidad para

mejorar la eficiencia (operaciones más rápidas) y eficacia de la empresa (satisfacción del cliente por los artículos comprados).

Igualmente han salido fortalecidas las ideas adquiridas en los estudios de Políticas y Proyectos Sociales, puesto que si se mejora el proceso económico que es responsabilidad del empleado del almacén, la consecuencia natural es un mejor ambiente trabajo y ampliación de sus expectativas de mejoramiento dentro de la empresa, lo cual, genera mayor bienestar social.

### Recomendaciones

Si no se hubiera realizado la Práctica Profesional, difícilmente hubiera estado en condiciones de hacer propuestas, sobre todo de carácter social, como las siguientes:

El principal activo de la empresa es personal, concretamente su capital humano, sus cualidades, actitudes y conocimientos, tanto generales como en particular del almacén.

Por lo anterior recomendamos:

Profundizar el acercamiento directivos-empleados, mediante un facilitador del encuentro, donde se señalen áreas de oportunidad. El modesto trabajo realizado al respecto es prueba de que será posible.

Incorporar un record de créditos por buenas prácticas, a fin de que el personal mejor de cada mes sea reconocido.

Escuchar las propuestas de los empleados, poniéndolos con los pies en la tierra: que sepan que serán escuchados y tomados en cuenta, pero quizás no en el momento, sino para ser estructuradas sus propuestas y poder aplicarse más adelante.

Los créditos de buenas prácticas, motivarán al personal, puesto que mejoran la base económica, misma que es lo que permitirá un mejoramiento social.

Aplicar incentivos como premios o regalos para el personal y su familia, para que sepan que el resultado de su mejor aplicación en trabajo, será un mayor bienestar de él y su familia.

Hoy en día existe una tendencia en las empresas, a contratar personal, que aún sin la debida titulación escolar, buscan sus aptitudes innatas de las personas. Hemos conocido casos de gente que se vuelve combinador de colores para pintar autos y alcanza una gran excelencia en su trabajo, sin preparación ex profeso.

Es en ese marco de buscar personal para el futuro, con capacidades que un individuo trae por naturaleza desde nacimiento, que se recomienda a la empresa extender hacia afuera un programa social para captar dichas habilidades.

**Anexo 1: la Encuesta**

1. ¿Cuáles son los problemas más comunes en las operaciones diarias?
  
2. ¿A la gente se le dificulta el hacer una transacción en el sistema?  
Si  
No  
¿Por qué?
  
3. A tu consideración ¿cuál es un factor que retrasa o detiene tu operación?
  
4. Crees que el plan de trabajo y la planeación de labores es la correcta  
Si  
No  
¿Tienes una idea o sugerencia para su mejora?
  
5. La capacitación recibida es la adecuada o falta algún tema que desees aprender o complementar
  
6. Crees conveniente que todo el personal asignado a cualquier área conozca varios procesos en el sistema para agilizar las labores.  
Si  
No  
¿Por qué?
  
7. Consideras que los procesos o pasos del Sistema de Aplicaciones y Productos (SAP) son muy largos o tediosos para una opción sencilla, crees que se puedan mejorar con una serie de comandos o pasos más cortos y fáciles, si tu respuesta es sí, danos un ejemplo.
8. ¿Te sientes satisfecho en el puesto que actualmente ocupas?

9. ¿Te gustaría desempeñarte en otra área del almacén, debidamente estando capacitado?
10. ¿Cuál sería?

## **Anexo 2: El sistema de entrenamiento DOJO**

Cada día, si lo deseas, puedes venir a un lugar donde alguien te propondrá métodos para que tú desarrolles tu Ser y tu arte. Un entrenamiento continuo y permanente. Un lugar en el que puedes dejar caer tus barreras en un ambiente seguro.

Esta es la invitación de la actriz, directora y dramaturga canadiense Pol Pelletier para que el público se acerque a conocer su propuesta creativa de "arte sanador" a través del movimiento del cuerpo.

Como lo comentamos en la entrega pasada, el método creado por ella recibe el nombre de Dojo, al que ha dedicado 15 años de su vida. Es un sistema con seis programas-eje de entrenamiento cuyo propósito es desarrollar el concepto de arte objetivo, en oposición al concepto de arte subjetivo, y la noción de arte curador.

El entrenamiento comienza con una iniciación, la cual consiste en un trabajo práctico y una exposición teórica que permite la comprensión de las leyes que registran el paso de la actriz y el actor de un estado de normalidad a un estado de supranormalidad, se explica en la página Web de Pelletier.

Estas leyes después se aplican en la práctica de los 6 programas-eje que proporcionan a la persona que lo recibe "las herramientas que permiten el entrenamiento del actor no sólo en las zonas de lo visible sino también de lo invisible", a través del entrenamiento de la conciencia, cuerpo, emociones, energía, voz y texto.

Pelletier explica cada uno de estos programas.

Acerca del entrenamiento de la conciencia, señala que es un estado de percepción donde se desarrolla "una forma de presencia que no puede ser focalizada en los registros mental, emocional o corporal del actor", aquí la herramienta de trabajo fundamental es la meditación dinámica que moviliza todo el cuerpo provocando una poderosa limpieza psicofísica.

El programa corporal permite el conocimiento del cuerpo, su cuidado y optimización e incluye leyes físicas que marcan la diferencia entre el actor eficaz y el actor no eficaz, dice Pelletier. Algunas de las técnicas utilizadas son: plásticas de Grotowski, ejercicios taoístas, métodos de autocuración y anti-gimnasia.

Con relación a las emociones, se realizan ejercicios terapéuticos fundados en cuatro principios: conexión con la emoción, dejar pasar la emoción, toma de conciencia de la emoción, integración de la emoción.

Aquí, señala Pelletier, eventualmente la actriz o el actor debe de estar apto para sentir y expresar toda emoción humana sin conflicto ni dolor.

En el entrenamiento de la energía, la persona se familiarizará con los canales y las fuentes energéticas que habitan su cuerpo, utiliza la energía sexual y adquiere las bases para abordar el fenómeno "mágico" de la presencia.

El programa de la voz está fundado en la relación dinámica entre las glándulas endocrinas, las diferentes partes del cuerpo y la voz según Bonnie Brainbridge Cohen (Body Mind Centering), sistema que permite la apertura de la voz partiendo de la base de la columna vertebral hasta la cabeza, pasando por diferentes órganos, para enriquecerla con múltiples texturas y tonalidades.

Por último, en el entrenamiento del texto hay un acercamiento orgánico (no psicológico) basado en el principio de la resonancia, para el que "hay que encontrarse en un inicio, en un estado inicial, virgen (contrario al método stanislavskiano) y desarrollar una fuerte conciencia del 'centro' y seguido dejar las palabras resonar, literalmente, en el 'centro' del organismo". (Velázquez, 2008)

## Bibliografía

- 7Graus. (2018). *Significado de FODA*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Significados: <https://www.significados.com/foda/>
- Albalate, J. J. (2001). *Las restricciones a la participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales*. Recuperado el 25 de abril de 2018, de Universidad Autonoma de Barcelona (Cataluña): <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n65/02102862n65p81.pdf>
- Cardona Acevedo, M. (2014). Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Semillero de Investigación en Economía de EAFIT –SIEDE. Obtenido de Economía de EAFIT –SIEDE : <http://bit.ly/2nbUoFD>
- Emprebn de pyme.net*. (s.f.). Obtenido de Beneficios de la capacitación de las empresas: <https://www.emprebnpyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-las-empresas.html>
- Lahera Sánchez, A. (s.f.). La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. (U. C. Madrid, Ed.) *Reis*, 106(04). Recuperado el 25 de 04 de 2018, de [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_106\\_051167998202454.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_106_051167998202454.pdf)
- Martínez, L. A. (6 de febrero de 2018). Oxfam ofrece un decálogo para combatir la desigualdad en México. *El Economista*. Obtenido de [https://www.eleconomista.com.mx/amp/empresas/Oxfam-ofrece-un-decalogo-para-combatir-la-desigualdad-en-Mexico-20180206-0087.html?\\_\\_twitter\\_impression=true](https://www.eleconomista.com.mx/amp/empresas/Oxfam-ofrece-un-decalogo-para-combatir-la-desigualdad-en-Mexico-20180206-0087.html?__twitter_impression=true)
- Miller, T. (07 de abril de 2014). *Safety and production training at Toyota Industrial Equipment Manufacturing*. Obtenido de Plant Services: <https://www.plantservices.com/articles/2014/safety-and-production-training/>
- Schaeffler Mexico. (2018). *Código de conducta*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Schaeffler Automotive Aftermarket Mexico S. de R.L. de C.V: [https://www.schaeffler.mx/content.schaeffler.mx/es/company/code\\_of\\_conduct/coc.jsp](https://www.schaeffler.mx/content.schaeffler.mx/es/company/code_of_conduct/coc.jsp)
- Sistema para PyMES*. (2018). Obtenido de SPA Business One: <https://www.sap.com/latinamerica/index.html>
- SAP. (2018). *Acerca de SAP Latinoamérica y el Caribe*. Recuperado el 28 de mayo de 2018, de SAP: <https://www.sap.com/latinamerica/about.html>
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos, Sucesores, S.A.



Valenzuela Espinosa, L. (2002). Modernidad, teoría social y organización: reflexiones sobre antiguos desencuentros y nuevos encuentros. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*(12), 93-107.

Vázquez Pimentel, D. A., Dovalí Delgado, M., & Jaramillo Molina, M. (2018). *MÉXICO justo: propuestas de Políticas Públicas para combatir la desigualdad*. CdMx: OXFAM México.

Obtenido de

<https://www.oxfamexico.org/sites/default/files/Informe%20Me%CC%81xico-DAVOS-reducido.pdf>

Velázquez, C. (22 de julio de 2008). *Los seis programas de entrenamiento del método Dojo*.

Obtenido de CNCimanoticias: <https://www.cimacnoticias.com.mx/node/50763>