



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

# **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

## **INFORME TÉCNICO**

### **DE RESIDENCIA PROFESIONAL**

**“MODELO DE CAMBIO PLANEADO PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA  
DE LA EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA S. A. DE C. V.  
BASADO EN MEJORA CONTINUA”**

DESARROLLADO POR

**MARÍA ELENA ALBORES MARTÍNEZ**  
**07270399**

ASESOR

**DR. ELÍAS NEFTALÍ ESCOBAR GÓMEZ**

ASESOR EXTERNO

**C. P. MANUEL SEGUNDO VELASCO**

REVISORES

**DR. SABINO VELÁZQUEZ TRUJILLO**  
**ING. JOSÉ DEL CARMEN VÁZQUEZ HERNÁNDEZ**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Enero del 2012



## Embotelladora Valle de Oaxaca S.A. de C.V.

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a 6 de Diciembre de 2011.  
Asunto: **Carta de Terminación de Estadía Profesional**

**M.C, Roberto Carlos García Gómez**  
Jefe del Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ**  
Presente

Por medio de la presente le informo que el (la) alumno(a) **C. María Elena Albores Martínez**, de la carrera de Ingeniería **Industrial**, con número de matrícula 07270399, terminó su proyecto "Modelo de cambio planeado para el área de logística" con el que realizó su estadía profesional en esta empresa Embotelladora Valle de Oaxaca S.A. de C.V durante el periodo del 14 de Julio al 30 de Noviembre del presente, con un lapso de 640 hrs. de servicio.

Sin otro particular, quedo de usted.



Atentamente

  
L.A.E. Víctor Alfonso Juárez Escobar  
Coordinador de Recursos Humanos Operaciones y  
Representante Legal





SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

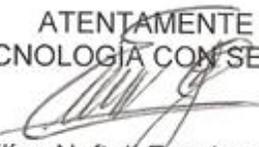
## CONSTANCIA DE LIBERACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTO DE RESIDENCIA PROFESIONAL

**M.C. JORGE ANTONIO OROZCO TORRES**  
JEFE DEL DEPTO. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
EDIFICIO.

Por medio de la presente me permito informarle que ha concluido la asesoría y revisión del proyecto de Residencia Profesional cuyo título es: **"Modelo de cambio planeado para el área de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca S.A. de C.V. basado en mejora continua"**, desarrollado por la **C. ALBORES MARTÍNEZ MARÍA ELENA**, con número de control 07270399, desarrollado en el periodo **"AGOSTO-DICIEMBRE 2011"**.

Por lo que, se emite la presente Constancia de Liberación y Evaluación del Proyecto a los treinta días del mes de Enero de 2012.

ATENTAMENTE  
"CIENCIA Y TECNOLOGÍA CON SENTIDO HUMANO"

  
Dr. Elías Neftalí Escobar Gómez  
Asesor del Proyecto

  
Ing. Sabino Velázquez Trujillo  
Revisor del proyecto

  
Ing. José del Carmen Vázquez Hernández  
Revisor del proyecto

c.c.p.- Archivo.

Carretera Panamericana Km.1080, C.P. 29050, Apartado Postal 599  
Teléfonos: (961) 61 5-03-80 (961) 61 5-04-61 Fax: (961) 61 5-16-87  
<http://www.itg.edu.mx>



RSGC 596  
PROYECTO EDUCATIVO  
Alcance del Sistema: Proceso Educativo

## Contenido

Lista de Figuras.....	viii
Lista de Tablas.....	x
Introducción.....	12
1 Caracterización del Proyecto.....	15
1.1 Antecedentes.....	16
1.2 Planteamiento del Problema.....	17
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 Justificación.....	18
1.5 Delimitación.....	18
1.6 Impactos.....	19
1.6.1 Impacto Ético.....	19
1.6.2 Impacto Social.....	19
1.6.3 Impacto Económico.....	19
2 Descripción del Sistema analizado.....	20
2.1 Antecedentes.....	21
2.2 Razón Social.....	24
2.3 Ubicación.....	24
2.4 Misión.....	24
2.5 Visión.....	25
2.6 Valores.....	25
2.7 Estructura Orgánica.....	26
2.8 Procesos Principales.....	27
2.9 Productos Principales.....	28
3 Fundamentos.....	30
3.1 Desarrollo Organizacional.....	31
3.1.1 Aspectos Particulares del Desarrollo Organizacional.....	33
3.1.2 Las Intervenciones en el Desarrollo Organizacional.....	34
3.1.2.1 Formación de Grupos T.....	35
3.1.2.2 Formación de Equipos.....	35
3.1.2.3 Reuniones de Confrontación.....	36
3.1.2.4 Consultoría de Procesos.....	36
3.1.2.5 Programa de Comunicación.....	38

3.1.2.6	Manejo de Conflictos .....	39
3.1.2.7	Calidad de Vida en el Trabajo.....	40
3.1.2.8	Negociación Integradora.....	40
3.1.2.9	Sistema de Recompensas .....	41
3.1.2.10	Administración del Estrés .....	41
3.1.2.11	Instalación de Objetivos y Metas .....	42
3.1.3	La Organización como Sistema Abierto.....	42
3.2	Cambio Planeado .....	43
3.2.1	Proceso de Cambio .....	45
3.2.2	Cambio y Productividad.....	45
3.2.3	Cambio en un Sistema Orgánico .....	47
3.2.4	Las Barreras del Cambio .....	47
3.2.5	Errores en la Estrategia de Cambio.....	49
3.3	Mejora Continua .....	50
3.3.1	El Lugar de la Calidad .....	52
3.3.2	Productividad y Calidad .....	53
3.4	Comportamiento Organizacional .....	55
3.4.1	Competencias.....	56
3.4.1.1	Competencia Personal.....	56
3.4.1.2	Competencia para la Comunicación .....	57
3.4.1.3	Competencia para la Diversidad .....	57
3.4.1.4	Competencia Ética.....	58
3.4.1.5	Competencia Transcultural .....	58
3.4.1.6	Competencia de Equipos.....	58
3.4.1.7	Competencia para el Cambio .....	59
3.4.2	La Personalidad y sus Factores.....	59
3.4.2.1	Personalidad y Actitud ante el Trabajo .....	61
3.4.2.2	Manejo de las Emociones en el Trabajo .....	62
3.5	La Motivación de los Empleados .....	63
3.5.1	Fases de la Motivación .....	64
3.5.2	Motivación de los Empleados a Través de las Necesidades Humanas .....	65
3.5.2.1	Modelo de Jerarquía de Necesidades .....	65
3.5.2.2	Modelo de las Necesidades Aprendidas.....	67
3.5.3	Motivación de los Empleados a Través del Diseño de Puestos.....	68
3.5.3.1	Modelo de Factores Higiénicos y Motivadores .....	68

3.5.3.2	Modelo de las Características del Puesto .....	69
3.5.4	Motivación de los Empleados a Través de las Expectativas de Desempeño .....	69
3.5.4.1	Modelo de las Expectativas .....	70
3.5.5	Motivación de los Empleados a Través de la Equidad .....	71
3.5.5.1	Modelo de la Equidad: Equilibrio de los Insumos y los Resultados .....	71
3.6	El Estrés en el Trabajo .....	72
3.6.1	Efecto del Estrés en el Desempeño.....	72
3.7	Cultura Organizacional .....	73
3.7.1	Leyes Organizacionales .....	73
3.8	Productividad y Gestión de Capital Humano .....	75
4	Método. ....	77
4.1	Fases de la metodología .....	78
4.2	Recolección de Datos Históricos .....	80
4.2.1	Reconocimiento del Sistema Operativo .....	82
4.2.1.1	Descripción de Responsabilidades, Puestos y Funciones .....	83
4.2.1.2	Recolección de Reportes e Informes de Desempeño del Área .....	91
4.2.2	Análisis de Datos de Desempeño .....	104
4.2.3	Análisis Comparativo de los Puestos del Departamento .....	106
4.3	Diagnóstico Organizacional .....	108
4.3.1	La Encuesta.....	109
4.3.1.1	Estructura de la Encuesta.....	109
4.3.1.2	Codificación, Registro y Procesamiento de Encuestas.....	112
4.3.1.3	Análisis de Encuestas del Turno 1 de Almacén .....	112
4.3.1.4	Análisis de Encuestas del Turno 2 de Almacén .....	120
4.3.1.5	Análisis de Encuestas del Turno 3 de Almacén .....	128
4.3.1.6	Análisis de Encuestas de los Operadores de Unidades de Transporte .....	136
4.3.1.7	Análisis de Encuestas de los Administrativos .....	140
4.3.2	El cuestionario .....	147
4.3.2.1	Delimitación de Contenido .....	148
4.3.2.2	Cuestionario de Comportamiento, Personalidad y Conductas.....	148
4.3.2.3	Cuestionario de Oportunidades de Mejora .....	169
4.3.3	Identificación de Mejoras .....	176
4.3.3.1	Oportunidad de Mejora en el Turno 1 del Almacén de PT .....	176
4.3.3.2	Oportunidad de Mejora en el Turno 2 del Almacén de PT .....	178
4.3.3.3	Oportunidad de Mejora en el Turno 3 del Almacén de PT .....	180

4.3.3.4	Oportunidad de Mejora entre los Operadores de Unidades de Transporte ....	181
4.3.3.5	Oportunidad de Mejora entre los Administradores.....	182
4.3.4	Identificación de Miembros Clave .....	183
4.3.4.1	Miembros Clave en el Almacén de PT .....	184
4.3.4.2	Miembros Clave entre los Operadores de Unidades de Transporte .....	185
4.3.4.3	Miembros Clave entre los Administradores .....	185
5	Retroalimentación de la Información Obtenida.....	187
5.1	Análisis FODA .....	188
5.2	Justificación del Uso de Intervenciones en el Comportamiento.....	189
5.3	Identificación de Intervenciones .....	191
6	Planeación de Estrategias de Mejora.....	199
6.1	Herramientas Impulsoras.....	200
7	Elaboración del Modelo Propuesto (Resultados). .....	203
7.1	Modelo de Intervenciones.....	206
1.	Reuniones de Confrontación .....	207
2.	Formación de Equipos.....	208
3.	Grupos “T” .....	210
4.	Programa de Comunicación .....	211
5.	Negociación Integradora .....	213
6.	Sistema de Recompensas.....	213
7.	Administración del Estrés.....	214
8.	Administración por Objetivos.....	215
7.2	Evaluación 360°.....	215
7.3	Propuesta de Implementación .....	216
8	Conclusiones y Recomendaciones. ....	219
8.1	Conclusiones.....	220
8.2	Recomendaciones.....	221
	Fuentes de Información.....	223
	Anexos .....	225
	Anexo 1. Encuesta Realizada a los Empleados del Almacén .....	226
	Anexo 2. Encuesta Realizada a los Operadores de Unidades de Transporte.....	227
	Anexo 3. Encuesta Realizada a Administradores.....	228
	Anexo 4. Cuestionario de Comportamientos Parte 1 .....	229
	Anexo 5. Cuestionario de Comportamientos Parte 2 .....	230

## Lista de Figuras

Figura 2.1 Mapa de Ubicación de la Planta Embotelladora Valle de Oaxaca .....	25
Figura 2.2 Organigrama del Departamento de Logística.....	27
Figura 2.3 Diagrama de procesos en el departamento de logística .....	28
Figura 2.4 Gama de Productos de la Familia Pepsi .....	29
Figura 2.5 Gama de Productos en Chiapas .....	29
Figura 3.1 Ciclo PHVA .....	51
Figura 3.2 Ciclo de Afectación de las Emociones .....	62
Figura 3.3 Factores de la Motivación del Individuo .....	63
Figura 3.4 Ciclo de Motivación de los Empleados.....	64
Figura 3.5 Modelo de Jerarquías de Necesidades de Maslow .....	66
Figura 3.6 Modelo de Expectativas .....	70
Figura 3.7 Factores del Estrés .....	73
Figura 4.1 Proceso del modelo de cambio planeado .....	79
Figura 4.2 Estructura Organizacional del Departamento de Logística .....	81
Figura 4.3 Comportamiento del Indicador de Rotura de Bodega .....	92
Figura 4.4 Comportamiento del Indicador de Cajas Movidas por Montacarga.....	93
Figura 4.5 Comportamiento del Indicador de Tiempo de Carga de Unidades en el Turno 1.....	94
Figura 4.6 Comportamiento del Indicador de Tiempo de Carga de Unidades en el Turno 2.....	95
Figura 4.7 Comportamiento del Indicador de Tiempo de Carga de Unidades del Turno 3.....	96
Figura 4.8 Comportamiento del Indicador de Productividad de Almacén.....	98
Figura 4.9 Comportamiento del Indicador de Asistencia del Turno 1 .....	99
Figura 4.10 Comportamiento del Indicador de Asistencia del Turno 2 .....	100
Figura 4.11 Comportamiento del Indicador de Asistencia del Turno 3.....	101
Figura 4.12 Comportamiento de la Productividad de Operadores en el Mes de Septiembre .....	103
Figura 4.13 Análisis de la Relación con el Jefe en el Turno 1 .....	114
Figura 4.14 Análisis de la Percepción de la Empresa en el Turno 1 .....	116
Figura 4.15 Análisis de Condiciones de Trabajo en el Turno 1 .....	117
Figura 4.16 Análisis de Compañeros de Trabajo en el Turno 1 .....	118
Figura 4.17 Análisis de Reconocimiento en el Turno 1 .....	120
Figura 4.18 Análisis de Relación con el Jefe en el Turno 2.....	122
Figura 4.19 Análisis de Percepción de la Empresa en el Turno 2.....	123
Figura 4.20 Análisis de Condiciones de Trabajo en el Turno 2 .....	125
Figura 4.21 Análisis de Compañeros de Trabajo en el Turno 2 .....	126
Figura 4.22 Análisis de Reconocimiento en el Turno 2 .....	128

Figura 4.23 Análisis de Relación con el Jefe en el Turno 3.....	130
Figura 4.24 Análisis de Percepción de la Empresa en el Turno 3.....	131
Figura 4.25 Análisis de Condiciones de Trabajo en el Turno 3.....	133
Figura 4.26 Análisis de Compañeros de Trabajo en el Turno 3.....	134
Figura 4.27 Análisis de Reconocimiento en el turno 3.....	135
Figura 4.28 Análisis de Medición de Satisfacción Laboral en Operadores.....	139
Figura 4.29 Análisis de Trabajo en Equipo en Administradores.....	142
Figura 4.30 Análisis de Mejoras en el Área de Administradores.....	143
Figura 4.31 Análisis de Percepción de la Empresa en Administradores.....	144
Figura 4.32 Análisis del Equipo de Trabajo en Administradores.....	146
Figura 4.33 Análisis de la Relación con Dependientes en Administradores.....	147
Figura 4.34 Relación Sociológica de los Operarios del Turno 2.....	156
Figura 4.35 Relación Sociológica de los Operadores Unidades.....	165
Figura 4.36 Relación Sociológica de los Administradores.....	169
Figura 7.1 Representación del Modelo de Cambio Planeado para el Departamento de Logística	204
Figura 7.2 Secuencia de Intervenciones para el Modelo de Cambio Planeado.....	207
Figura 7.3 Matriz de la Ventana de Johari.....	212

## Lista de Tablas

Tabla 4.1 Descripción de Puestos del Turno 1 a cargo de los Empleados .....	84
Tabla 4.2 Descripción de Puestos del Turno 1 Estipulado por la Empresa .....	85
Tabla 4.3 Descripción de Puestos del Turno 2 a cargo de los Empleados .....	85
Tabla 4.4 Descripción de Puestos del Turno 2 Estipulado por la Empresa .....	86
Tabla 4.5 Descripción de Puestos del Turno 3 a cargo de los Empleados .....	87
Tabla 4.6 Descripción de Puestos del Turno 3 Estipulado por la Empresa .....	88
Tabla 4.7 Descripción de Puestos de los Administradores .....	90
Tabla 4.8 Productividades de los Operadores de Unidades de Transporte .....	102
Tabla 4.9 Diferencias en la Descripción de Puestos en el Turno 1 .....	106
Tabla 4.10 Diferencias en la Descripción de Puestos en el Turno 2 .....	107
Tabla 4.11 Diferencias en la Descripción de Puestos en el Turno 3 .....	108
Tabla 4.12 Aspectos a Evaluar en la Encuesta de Diagnóstico .....	110
Tabla 4.13 Resultados de la Encuesta Expresados como Media del Turno 1 .....	113
Tabla 4.14 Aspectos de Acuerdo a la Relación con el Jefe en el Turno 1 .....	114
Tabla 4.15 Aspectos de Acuerdo a la Percepción de la Empresa en el Turno 1 .....	115
Tabla 4.16 Aspectos de Acuerdo a las Condiciones de Trabajo en el Turno 1 .....	116
Tabla 4.17 Aspectos de Acuerdo a Compañeros de Trabajo en el Turno 1 .....	118
Tabla 4.18 Aspectos de Acuerdo a Reconocimiento en el Turno 1 .....	119
Tabla 4.19 Resultados de la Encuesta Expresados como Media del Turno 2 .....	121
Tabla 4.20 Aspectos de Acuerdo a la Relación con el Jefe en el Turno 2 .....	122
Tabla 4.21 Aspectos de Acuerdo a la Percepción de la Empresa en el Turno 2 .....	123
Tabla 4.22 Aspectos de Acuerdo a las Condiciones de Trabajo en el Turno 2 .....	124
Tabla 4.23 Aspectos de Acuerdo a Compañeros de Trabajo en el Turno 2 .....	126
Tabla 4.24 Aspectos de Acuerdo al Reconocimiento en el Turno 2 .....	127
Tabla 4.25 Resultados de la Encuesta Expresados como Media del Turno 3 .....	129
Tabla 4.26 Aspectos de Acuerdo a la Relación con el Jefe en el Turno 3 .....	130
Tabla 4.27 Aspectos de Acuerdo a la Percepción de la Empresa en el Turno 3 .....	131
Tabla 4.28 Aspectos de Acuerdo a las Condiciones de Trabajo en el Turno 3 .....	132
Tabla 4.29 Aspectos de Acuerdo a Compañeros de Trabajo en el Turno 3 .....	133
Tabla 4.30 Aspectos de Acuerdo al Reconocimiento en el Turno 3 .....	135
Tabla 4.31 Resultados de la Encuesta Expresados como Media de los Operadores .....	137
Tabla 4.32 Resultados de Operadores con Base a la Desviación Estándar .....	138
Tabla 4.33 Resultados Expresados como Media de los Administradores .....	141
Tabla 4.34 Aspectos de Acuerdo a Trabajo en Equipo en Administradores .....	142
Tabla 4.35 Aspectos de Acuerdo a las Mejoras en Administradores .....	143

Tabla 4.36 Aspectos de Percepción de la Empresa en Administradores .....	144
Tabla 4.37 Aspectos de Acuerdo al Equipo de Trabajo en Administradores.....	145
Tabla 4.38 Aspectos de Acuerdo a la Relación Dependientes – Administradores .....	146
Tabla 4.39 Clave de Identificación de los Operarios de Almacén del Turno 1 .....	150
Tabla 4.40 Respuestas Obtenidas del Cuestionario al Turno 1 .....	151
Tabla 4.41 Actitudes Desarrolladas por los Operarios del Almacén del Turno 1 .....	152
Tabla 4.42 Clave de Identificación de los Operarios de Almacén del Turno 2 .....	153
Tabla 4.43 Respuestas Obtenidas del Cuestionario al Turno 2 .....	153
Tabla 4.44 Actitudes Desarrolladas por los Operarios del Almacén del Turno 2 .....	154
Tabla 4.45 Relaciones Sociales de los Operarios del Turno 2 .....	155
Tabla 4.46 Clave de Identificación de los Operarios de Almacén del Turno 3 .....	157
Tabla 4.47 Respuestas Obtenidas del Cuestionario al Turno 3 .....	158
Tabla 4.48 Actitudes Desarrolladas por los Operarios del Almacén del Turno 3 .....	159
Tabla 4.49 Clave de Identificación de los Operadores de Unidades de Transporte.....	160
Tabla 4.50 Respuestas Obtenidas del Cuestionario a Operadores de Unidades.....	161
Tabla 4.51 Actitudes Desarrolladas por los Operadores de Unidades .....	162
Tabla 4.52 Relaciones Sociales de los Operadores de Unidades.....	164
Tabla 4.53 Clave de Identificación de los Administradores .....	166
Tabla 4.54 Respuestas Obtenidas del Cuestionario a los Administradores .....	167
Tabla 4.55 Actitudes Desarrolladas por los Administradores .....	167
Tabla 4.56 Relaciones Sociales de los Administradores .....	168
Tabla 5.1 Análisis FODA del Departamento de Logística .....	189
Tabla 5.2 Asignación de Intervenciones en el Primer Turno .....	192
Tabla 5.3 Asignación de Intervenciones en el Segundo Turno .....	193
Tabla 5.4 Asignación de Intervenciones en el Tercer Turno .....	195
Tabla 5.5 Asignación de Intervenciones en los Operadores .....	196
Tabla 5.6 Asignación de Intervenciones en Administradores .....	197
Tabla 5.7 Intervenciones a Proponer en Cada Área del Departamento .....	198
Tabla 7.1 Miembros Clave Identificados en el Departamento .....	206
Tabla 7.2 Diagrama de Actividades para la Implementación del Modelo de Cambio Planeado.....	218

## **Introducción**

La empresa Embotelladora Valle de Oaxaca se enfrenta a una situación problemática en donde el personal tiene la clave para superar los obstáculos y así competir en el mercado altamente demandante.

A lo largo de la presente investigación se establecen parámetros de evaluación para comprender cuan capacitados están los empleados ante las necesidades de cambio, conociendo los aspectos indispensables que generan satisfacción y plenitud en el trabajo conformado por los factores que necesitan en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

En las empresas modernas que alcanzan el éxito basado en grandes resultados se les brinda mayor importancia a la generación de filosofías y culturas enfocadas al desarrollo del personal reconociendo que el factor más importante es el capital humano y si este logra una identificación con su trabajo alcanzará resultados positivos altamente inesperados.

Particularmente, la Embotelladora Valle de Oaxaca revela reportes ineficientes en el desempeño y alcance de resultados de los trabajadores en el área de logística con respecto a lo esperado y deseado, confirmando que la atención brindada a este aspecto no es el adecuado.

En la recolección de informes e indicadores se podrá identificar los aspectos particulares que impulsan a realizar el modelo de cambio planeado; pretendiendo crear una filosofía que mejore las conductas y el desempeño de los empleados con base a la satisfacción laboral.

Los medios para medir la satisfacción, plenitud y gusto en el trabajo son; la recolección de datos, la encuesta y el cuestionario; enfocados a la identificación de oportunidades de mejora y elementos capaces de impulsar el cambio.

La clave del modelo son las intervenciones que atacarán las necesidades más urgentes para cumplir con el objetivo; orientadas a los aspectos identificados con orden de prioridad; para garantizar el éxito del modelo se sugieren una serie de herramientas impulsoras: como dinámicas de grupos entre otras, que faciliten el proceso.

Las empresas que han utilizado al desarrollo organizacional para mejorar la satisfacción y las relaciones entre sus empleados consideran que el trabajo en equipo es fundamental; permitiendo eficiencia en el trabajo con un nivel de confianza y comunicación efectiva.

En general, las intervenciones se enfocan al trabajo en equipo permitiendo compartir conocimientos, creando acuerdos de trabajo, logrando un ambiente menos tedioso y más cómodo para los trabajadores en todo el departamento.

En el primer capítulo se parte de las necesidades de la embotelladora, para definir cuáles son los objetivos, alcances, limitaciones e impactos que tendrá la propuesta del proyecto. La descripción del sistema se observará en el capítulo 2, se definen ahí los aspectos particulares de la empresa como son ubicación, misión, visión, valores y procesos productivos entre otros.

El proyecto realiza una propuesta sustentada en las investigaciones de residencias anteriores a la presente integradas en el marco teórico ubicadas en el tercer capítulo.

El capítulo cuatro contiene la primera parte del proyecto, reúne las participaciones iniciales que permiten realizar el diagnóstico general del departamento; que incluyen recolección de datos históricos, encuesta y cuestionario aplicados en las tres áreas del departamento: la administración, el almacén y las unidades de transporte.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta y el cuestionario, se obtienen las intervenciones que se necesitarán en el modelo según las necesidades primordiales en la empresa.

En el capítulo seis se incluyen las herramientas que impulsarán el cambio y los beneficios que traerá consigo el brindarle mayor atención a los empleados. Finalmente en el capítulo siete se describirán las intervenciones que se ocuparán en el modelo.

Se espera que con dichas intervenciones los miembros del departamento aprendan a relacionarse congruentemente desde los alcances de sus puestos y que a su vez se interesen en participar en los procesos de mejora a fin de obtener beneficios mutuos.

**Capítulo 1.**  
**Caracterización del Proyecto**

## **1.1 Antecedentes**

En la actualidad a las empresas que buscan siempre satisfacer a los clientes para ser competitivos en un mundo de cambios constantes les resulta innegable la necesidad de mejorar los procesos de toda su organización, buscando siempre avanzar en conjunto para lograr sus fines y objetivos debiendo permanecer alertas a las oportunidades de mejoras, ya que una empresa que deja de cambiar deja también de competir.

Para la Embotelladora Valle de Oaxaca es importante día con día satisfacer ampliamente las necesidades del cliente enfocándose en mejorar cada parte que represente una oportunidad, el departamento encargado de las estrategias para minimizar costos de traslado de cada uno de los productos es Logística.

Debido a la larga trayectoria de la empresa se ha visto en la necesidad de adaptarse a los cambios que se han presentado en el comercio de sus productos, buscando siempre mantenerse en competencia y de esta manera permanecer en el gusto del cliente.

Dentro de los obstáculos comunes se encuentra el comportamiento y desempeño del personal en el departamento de logística; el recurso humano es un factor potencial para las empresas, de manera que si se administra eficientemente se obtienen mejores resultados.

En particular esta planta productora y distribuidora de refrescos ha registrado, en el departamento de logística, conflictos e insatisfacciones de los empleados, ya sea por falta de conocimiento o de comunicación entre los compañeros que trabajan conjuntamente; estos problemas han provocado que las expectativas de cada uno de ellos se vea afectado reflejándose en los rendimientos que al finalizar las actividades obstruye el flujo y entorpece el proceso.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

La organización del personal de logística y su desempeño se ha visto afectado por conductas que no satisfacen las necesidades del departamento, el rendimiento de los trabajadores no es el esperado afectando directamente en los resultados del departamento; la relación entre los administrativos y los subordinados resulta compleja provocando malos entendidos y por lo tanto el flujo de información no es el esperado.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un modelo de cambio planeado basado en una mejora continua que responda a las necesidades de desempeño y actitudes emprendedoras para que el flujo de actividades sea efectivo entre los miembros del departamento de logística.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los agentes que propicien un cambio y mejora
- Plantear estrategias para mejorar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo
- Proponer mejoras para la convivencia y comunicación en el departamento
- Formular un modelo para mejorar el desempeño del área
- Crear una filosofía continua de conductas
- Impulsar la superación de los miembros

## **1.4 Justificación**

En la Embotelladora Valle de Oaxaca es de importancia mejorar, dentro de otros aspectos, las conductas de los trabajadores ya que influyen de manera directa con el desempeño en las actividades que realiza, de esta manera se pueden esperar resultados acordes y así tener la oportunidad de satisfacer tanto al trabajador como a los clientes que esperan un buen trato por parte de los representantes de la empresa.

Al cambiar las actitudes de los miembros con respecto a sus actividades se tienen mayores oportunidades de trabajar sobre otros factores que contribuyan a la mejora de los procesos, de manera que se obtenga cada vez más competitividad en el mercado.

Así mismo, este modelo permitirá desarrollarse en el ámbito competitivo de la empresa, ya que podrá asegurar un resultado adecuado para una buena distribución.

Considerando que el personal es una fuente muy importante dentro de la organización, es de igual manera importante que los trabajadores estén satisfechos con lo que la empresa les ofrece, para de esta manera rendir más y ser proactivo en sus actividades, mejorando la comunicación y el flujo de información entre el departamento.

## **1.5 Delimitación**

La propuesta de un modelo de cambio planeado se llevará a cabo en las instalaciones de la Embotelladora Valle de Oaxaca, ubicada en la carretera la angostura, en el periodo de Agosto a Diciembre del 2011.

## **1.6 Impactos**

### **1.6.1 Impacto Ético**

El desarrollo de un modelo de cambio planeado pretende penetrar a la organización como una filosofía de cambio que mejore las conductas y actitudes de los trabajadores dando paso a un estilo de trabajo acorde a la ética de la empresa, en donde el compromiso sea la principal arma para mejorar continuamente.

### **1.6.2 Impacto Social**

Siendo un modelo de cambio que pretende impactar en el departamento de logística de la embotelladora, se prevé que socialmente mejore la calidad humana de cada uno de los miembros, de manera que la convivencia con los demás sea sana y genere así un ambiente de cooperación en las actividades.

### **1.6.3 Impacto Económico**

El desarrollo del modelo de cambio tiene la finalidad de aportar a los objetivos generales de la empresa y de manera particular a la del departamento, sin olvidar que uno de los principales objetivos es precisamente de minimizar los costos, de manera que la actitud de compromiso que pueda generar el modelo favorezca económicamente a la organización en general.

**Capítulo 2.**  
**Descripción del Sistema Analizado**

## **2.1 Antecedentes**

Pepsico internacional es una empresa que se anticipa a los hechos planeando hacia el futuro. A fines de la década de los 30's, cuando Pepsicola se expandía a mercados internacionales, pepsi se introdujo en Mexicali, Baja California como el primer mercado mexicano; en aquel tiempo el concentrado se recibía desde Nueva York en pequeños barriles de madera de roble de un galón y en frascos de medio litro que contenían los saborizantes y el acidulante.

Fue hasta 1943 cuando Pepsi-Cola Mexicana se estableció legalmente en esta ciudad bajo la razón social de Pepsi-Cola Mexican Syrup Company como subsidiaria de Pepsi-Cola International, siendo su misión el franquiciamiento de las marcas Pepsi-Cola a inversionistas independientes de todo el país a fin de operar la distribución y venta de refrescos embotellados con las marcas de esta empresa.

Entre las primeras plantas embotelladoras de Pepsi-Cola Mexicana se encuentran, Mexicali (1938), Monterrey (1942), Guadalajara (1943) y León (1945). Años más tarde, en 1947 debido a la creciente demanda del producto se instaló la primera Planta de Concentrados de Pepsi-Cola en México para satisfacer las necesidades de concentrado de los embotelladores, cuyo número crecía a un ritmo acelerado.

En Guadalajara, desde 1943 se embotellaba Pepsi-Cola en la planta "la Victoria", posteriormente siguieron estableciéndose otras modernas plantas en la Trieme, S. A. de C. V. y hasta 1949 se inauguró en esta misma ciudad la Embotelladora de Occidente S. A. de C. V. (Calle Vidrio Núm. 421), primera planta de la cadena Trieme que ahora se localiza en Calz. Lázaro Cárdenas y Av. Mariano Otero, con instalaciones consideradas como una de las de mayor capacidad en América Latina.

En 1987 Trieme se transformó en Grupo Embotelladoras Unidas S. A. de C. V. y se consolida en los estados de Jalisco, Michoacán y Guanajuato. A partir de 1992 con la liberación económica de la Industria refresquera en el país y a la gran demanda de los consumidores por nuevos empaques y presentaciones se inician los lanzamientos de nuevos productos:

- 1992 Envase de plástico retornable (PRB) 1.5 Litros Pepsi.
- 1993 Se incorpora la marca Seven-up a los productos embotellados.
- 1994 Lata 12 onzas en Pepsi y sabores.
- 1994 El territorio Pacifico compuesto de Nayarit y Colima se agrega la distribución de GEUSA.
- 1996 Envases de plástico retornable (PRB) 1 litro en sabores.
- 1997 Envase de plástico desechable (PET) 2 litros y 600 ml.
- 1998 Lanzamiento del sistema de Información de Mercado (Simer) y Automatización de toda la fuerza de venta.

Debido a la gran demanda en el país de Agua Purificada y a la excelente reputación de la marca de agua de mesa Santorini, se expande el negocio embotellado, para incluir la presentación de Agua Santorini en Garrafón de 19 Litros y en el año 2000 se introdujo el agua de Garrafón Santorini 19 Litros.

Para 2000 inicia la presencia de GEUSA en la red cibernética [www.geusa.com.mx](http://www.geusa.com.mx).

En 2001 inicia la operación de la planta embotelladora en Zamora, Michoacán, la implementación exitosa de M&W, y el certificado de Calidad del Agua (IBWA) y PEPSICO “Gold Quality Award”.

Para 2002 se comienza la operación de las plantas embotelladoras en Colima, Colima e Ixtlahuacán de los Membrillos, Jalisco, ocurre el lanzamiento de la marca Mountain Dew y PEPSICO “Execution Award”.

2003 Las plantas de Guadalajara, Jalisco y Morelia, Michoacán, fueron reconocidas por su excelente implementación en el programa M&W (Manufacturing and Warehousing); recibiendo el Premio de Calidad 2003 “International Quality Award”.

Lanzamiento de Pepsi Blue, Kas Rosa, Mirinda Naramango y Sangría en la marca Tri Soda. En 2004 son designados por Pepsico Inc. como primer embotellador mexicano ancla en México. Se consolido el crecimiento con la adquisición de los Territorios de Puebla, Tlaxcala, Tabasco y parte de Veracruz y Oaxaca, con lo cual se está atendiendo más de 30% de la población del país.

Premio de Calidad 2004 “International Quality Award”. Reconocimiento por la implementación del programa de M&W (Manufacturing and Warehousing) por parte de PEPSICO International. Inauguración de la planta localizada en Ixtlahuacán, Jalisco en el mes de Julio. Lanzamiento de Manzanita Sol Verde, Pepsi Twist, Tri soda Piña, Spin Light y Spin polvos (ambos en diferentes sabores).

Es inaugurada oficialmente por el presidente de la Republica, Vicente Fox Quesada la planta de Ixtlahuacán de los Membrillos y la apertura de plantas de Zitacuaro y Lázaro Cárdenas, Michoacán. Con ellos se extiende la distribución de garrafón a los estados de Guerrero, Estado de México y Querétaro.

Se integra a GEUSA el grupo embotellador BRET, incorporándose los estados de Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Tabasco y Oaxaca; convirtiéndose en el segundo embotellador más grande del país, atendiendo a 13 estados.

En el mes de mayo del 2005 se inauguran las oficinas corporativas de GEUSA en la ciudad de Zapopan Jalisco, y se inaugura la planta de agua Santorini de 19 litros en Minatitlán, Veracruz.

En el 2006 se adquiere el Grupo embotellador GEUSA sumando un total de 14 estados (Chiapas). Un año después se inaugura la Planta de Agua Santorini en el territorio de Villahermosa Tabasco.

El 18 de Julio del año 2011 se anuncia la fusión de Grupo Embotelladoras Unidas con los activos embotelladores mexicanos de Pepsico y la Venezolana Empresas Polar a fin de crear un gigante refresquero con cobertura nacional.

## **2.2 Razón Social**

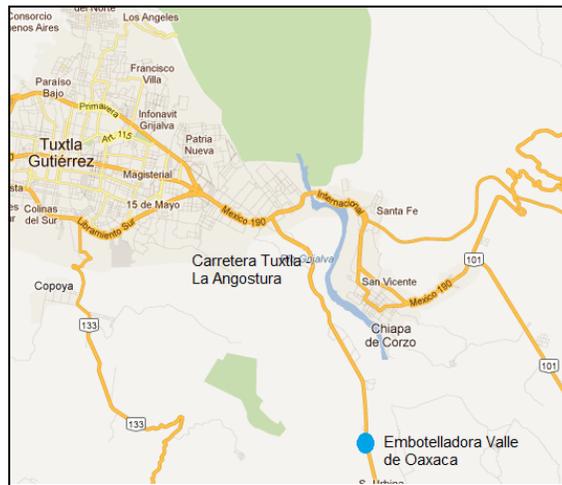
Embotelladora valle de Oaxaca S. A. de C. V.

## **2.3 Ubicación**

La Embotelladora Valle de Oaxaca se ubica en carretera Tuxtla - la Angostura km. 9, número 800. Rivera Cupía. Chiapa de Corzo, Chiapas. En la **figura 2.1** se muestra la ubicación de la planta con respecto de los límites de Tuxtla Gutiérrez.

## **2.4 Misión**

Ser un grupo productor y comercializador de bebidas que busca con pasión satisfacer las necesidades del comercio y los consumidores, con un sistema de distribución y portafolio de marcas líderes, para lograr un crecimiento rentable y sostenido, mediante la gestión socialmente responsable de un equipo.



**Figura 2.1** Mapa de Ubicación de la Planta Embotelladora Valle de Oaxaca  
(FUENTE: Obtenido de [www.maps.google.com.mx](http://www.maps.google.com.mx))

## 2.5 Visión

Ser la compañía de bebidas líder en atención a sus clientes.

## 2.6 Valores

- Respeto por el individuo: Reconocemos que todas las personas son libres e inteligentes, por ello respetamos su condición, sus ideas y creencias ofreciéndoles siempre un trato y condiciones laborales dignas.

Mantener siempre una actitud positiva ante nuevas ideas y aceptar que las ideas de los demás pueden ser mejores que las nuestras.

- Enfoque al cliente: Es el ánimo voluntario que nos impulsa a conocer y resolver los deseos, problemas y necesidades de clientes internos y externos aquellas no expresadas, buscando siempre el bien común.
- Integridad y disciplina: Es nuestro compromiso actuar con la verdad, por ello cuidamos los intereses de quienes nos rodean como si fueran nuestros,

decirnos la verdad, solamente la verdad y toda la verdad. Reconocemos nuestros errores y aceptamos la retroalimentación para crecer.

- Comunicación y trabajo en equipo: Implica colaborar y cooperar con los demás de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

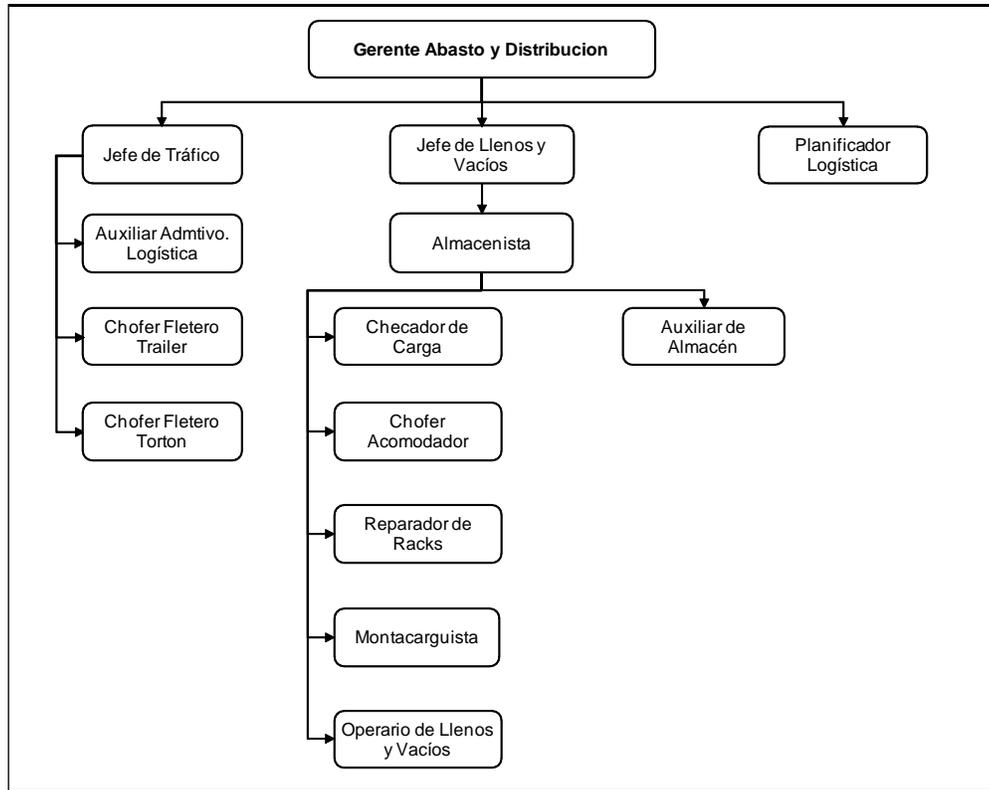
Obtenemos mejores resultados, multiplicando las fuerzas y cualidades de cada integrante, anticipando los intereses del grupo y de la empresa a los individuales, a través de compartir responsabilidades, compromisos y una comunicación abierta, transparente y frontal.

- Productividad: Esforzarse por superar los logros pasados, vencer obstáculos, buscar siempre la mejorar continua.

Pensar que hay una mejor manera de hacer las cosas. Atreverse a buscarla y hacer de esta búsqueda un esfuerzo constante a través de más con menos.

## **2.7 Estructura Orgánica**

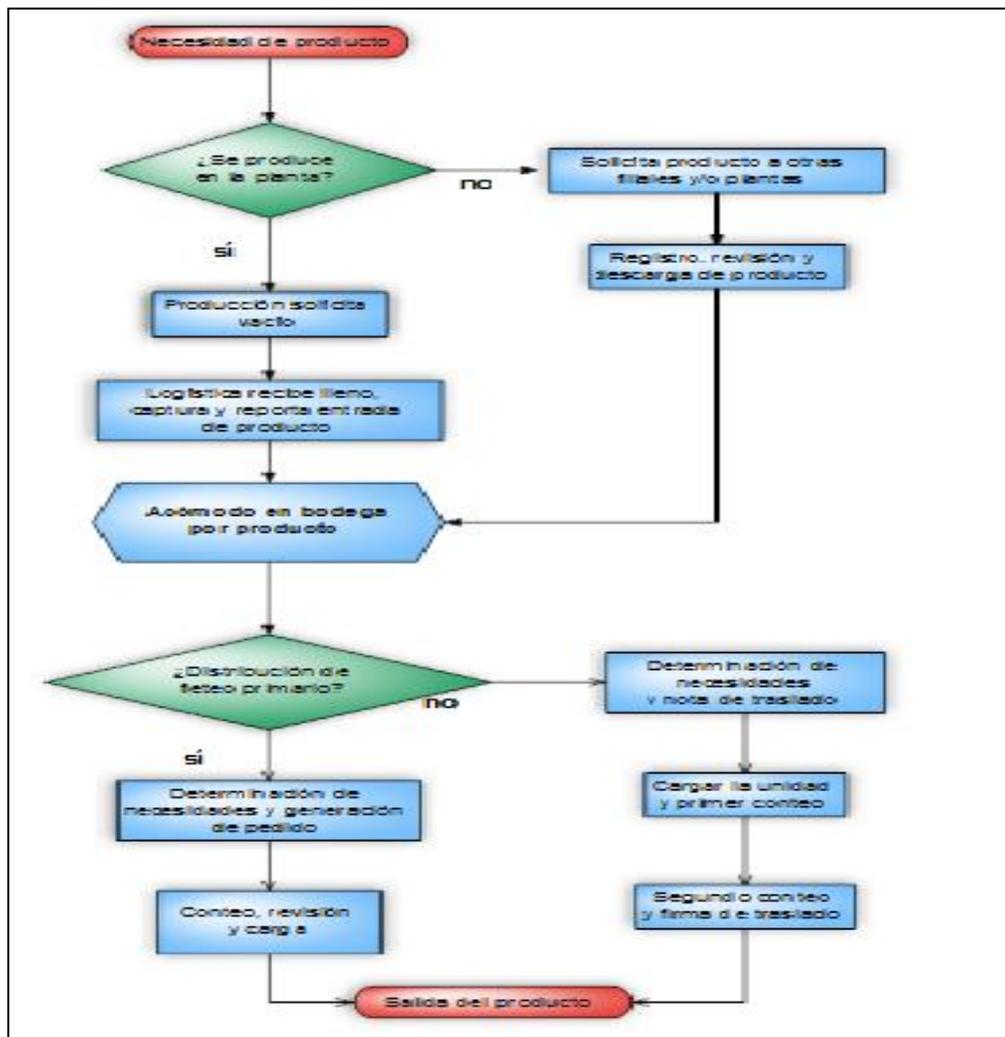
El departamento de logística pertenece a la estructura general de la empresa GEUSA en su Embotelladora Valle de Oaxaca. Como parte de la organización, cada área cuenta con un organigrama específico. En la **figura 2.1** se muestra un organigrama manejado en logística.



**Figura 2.2** Organigrama del Departamento de Logística  
 (FUENTE: Manual de Descripción de Puestos (2009), [base de datos]. Departamento de logística en Embotelladora Valle de Oaxaca)

## 2.8 Procesos Principales

En el departamento de logística, los principales procesos tienen que ver con la solicitud de producto para realizar la distribución a los CeDi's y otras plantas. En la **figura 2.2.** se muestra un diagrama de flujo de actividades realizadas en el área.



**Figura 2.3** Diagrama de procesos en el departamento de logística  
(FUENTE: Elaboración propia)

Así en la **figura 2.2** se expresan las actividades generales a las que se dedica el departamento. Se puede observar que son dos las clasificaciones de las tareas de acuerdo al tipo de distribución y pedido.

## 2.9 Productos Principales

La embotelladora pertenece a un grupo de embotelladoras productoras de la cadena pepsi. Se identificaron los productos que más se consumían en distintos

puntos dentro del país, partiendo de ello se crea lo que se conoce como la línea nacional, lo que representa a los productos que se comercializan en todo el país. Estos productos son los siguientes:

- Pepsi
- Pepsi light
- Pepsi click
- 7 up
- Mirinda
- Kas
- Manzanita sol
- Sangria casera
- Lipton
- H2OH
- Be-light
- Spin
- Santorini
- Power ponch



**Figura 2.4** Gama de Productos de la Familia Pepsi  
 (FUENTE: Referencia electrónica en GEUSA (2000).  
 Productos GEUSA. México. Disponible es:  
<http://www.geusa.com.mx/productos>)

Además de los productos que se ofrecen en todo el país, también existen productos que se comercializan en la región del estado y en algunos puntos específicos. Dichos productos son los que se enlistan a continuación:

- California
- Petit
- Gatorade
- Montebello
- Acqua roma



**Figura 2.5** Gama de Productos en Chiapas  
 (FUENTE: Referencia electrónica en GEUSA (2000). Productos  
 Chiapas GEUSA. México. Disponible es:  
<http://www.geusa.com.mx/productos>)

**Capítulo 3.**  
**Fundamentos**

El modelo de cambio planeado se sustenta en las ciencias y disciplinas que estudian el comportamiento humano en su interacción con el sistema al cual pertenece implementándose como intervención en la propuesta de mejora.

En el presente capítulo se expresan en términos generales los temas en los que se sostiene el desarrollo de un modelo de cambio planeado, siendo de diversas aportaciones; considerando como principales argumentos la organización como sistema, la gestión del capital humano y la calidad en la estructura y en el individuo.

### **3.1 Desarrollo Organizacional**

La situación por la que atraviesa cualquier organización que visualiza una mejora continua en su estructura, se enfrenta a la necesidad de realizar cambios que marquen una dirección hacia un nuevo clima laboral y una sana cultura organizacional en donde el principal factor de cambio es el capital humano.

Varios expertos definen de distinta manera al desarrollo organizacional, no existe una definición que satisfaga a todos los interesados en el tema. De los autores resalta Bennis (1969), quien lo define como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Por otro lado, Beckhard (1969) reconoce al desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Soto (2001) señala que el desarrollo organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado.

En resumen, el desarrollo organizacional es un proceso sistemático de estrategias que interviene en todos los niveles de la organización cuyo objetivo es lograr la eficiencia a través de comprender el comportamiento organizacional para responder adecuadamente a los cambios.

El desarrollo organizacional integra diferentes conocimientos que trabajan a favor de una eficiencia en las relaciones interpersonales formadas dentro de una organización dándole un sentido o dirección como característica exclusiva de cada empresa en particular.

Para lograr la eficiencia es importante conocer las causas y los efectos del comportamiento organizacional que se crea en cada estructura empresarial, reconociendo como protagonista y catalizador al capital humano, ya que es el único elemento de la organización con la capacidad de mejorar la productividad y alcanzar metas de cambio.

Los autores coinciden en que el desarrollo organizacional tiene como objetivo mejorar el resultado de las relaciones interpersonales dentro de un sistema en donde influyen aspectos internos y externos obteniendo mayores posibilidades de alcanzar altos índices de productividad y competitividad, una adaptabilidad a los cambios y una eficiencia en los resultados.

### **3.1.1 Aspectos Particulares del Desarrollo Organizacional**

Debido a las diferentes definiciones y conceptualización del desarrollo organizacional, se hace hincapié en caracterizar el concepto con aspectos que ayuden a entender la definición que se mostró anteriormente.

El desarrollo organizacional debe ser un proceso de estrategias dinámicas continuas, impulsando un cambio planeado y considerando la situación real de cada empresa, con ello se pretende hacer eficiente a la estructura, mejorar la interacción de los grupos y en general aumentar la salud organizacional para dar los mejores resultados. Guízar (2008) señala que el cambio está ligado a las exigencias que la empresa desea satisfacer.

El desarrollo organizacional está orientado a una concepción de sistema debido a la necesidad incesante de una armonía y coherencia en los elementos. Gracias a la interacción entre grupos e individuos, el desarrollo organizacional posee valores y enfoques humanísticos, aseverando que las personas tienen deseo de satisfacción, superación y crecimiento en el ámbito íntimo y laboral.

Otra particularidad se deriva de la importancia de los aportes de las personas, se refiere a la utilidad de agentes de cambio, siendo individuos que coparticipan con la dirección de la empresa para garantizar el éxito de las estrategias de desarrollo.

Considera también la solución de problemas capacitando a los participantes de las estrategias para así identificar las pautas a seguir en la mejora. Dicha solución de problemas se realiza debido al aprendizaje empírico que obtienen los trabajadores con base a su experiencia laboral, de esta manera exponen los problemas humanos a los que se enfrentan cotidianamente, analizando para aprender de ello.

Las intervenciones son una serie de actividades estructuradas que tienden a ayudar a los individuos o grupos a mejorar su calidad en el trabajo, siendo una respuesta a las estrategias necesarias para solucionar los problemas.

### **3.1.2 Las Intervenciones en el Desarrollo Organizacional**

Guízar (2008) propone una serie de intervenciones clásicas en el desarrollo organizacional. Dichas intervenciones las clasifica, según el enfoque que adquiere dentro del sistema al cual se aplica, en intervenciones de procesos humanos, intervenciones estructurales, intervenciones en administración de recursos humanos e intervenciones estratégicas.

Dentro de las intervenciones en procesos humanos se encuentran la formación de grupos “T” o grupos de laboratorio, la creación de equipos, las reuniones de confrontación, la consultoría de procesos, el programa de comunicación y el manejo de conflictos.

La calidad de vida es una de las principales intervenciones del desarrollo organizacional y pertenece a la clasificación de tecnoestructurales ya que modifica la razón de las estructuras rígidas. En las intervenciones estrategias resalta la negociación integradora.

Las intervenciones en la administración de recursos humanos son la creación de un sistema de recompensas, la administración del estrés y la instalación de metas y objetivos.

### 3.1.2.1 Formación de Grupos T

Esta intervención tiene sus orígenes en alguna industria Estadounidense, la letra T proviene del inglés training que significa entrenamiento. Su principal objetivo es detectar porqué y en qué manera afecta el comportamiento de cada individuo a cada miembro de la organización pudiendo ser positiva o negativamente.

El grupo de trabajo aprende debido a que se participa en el proceso de las reuniones y puede opinar abiertamente ya que no hay instrucciones limitantes. Con esto se puede obtener una mayor capacidad de empatía entre los participantes, se aprende a escuchar y a tolerar las diferentes formas de ser de cada miembro y colabora en la resolución de conflictos.

### 3.1.2.2 Formación de Equipos

Los grupos representan a un conjunto de personas unidas o concentradas gracias a que comparten metas o se comunican con frecuencia. Las personas normalmente forman varios grupos a la vez, ejemplo de ello son la familia, el trabajo, club social o gustos por algún deporte.

Un grupo informal se crea como resultado de las actividades diarias, satisface las necesidades sociales y de seguridad de los miembros. Por otro lado un equipo es un grupo reducido de empleado con capacidades complementarias que se comprometen a colaborar para alcanzar metas y objetivos en común.

La formación de equipos tiene como finalidad crear empatía entre los miembros y generar ideas para la solución coparticipe de problemas que atacan a una organización, por ejemplo, la aclaración de problemas o los métodos de trabajo deficientes.

### 3.1.2.3 Reuniones de Confrontación

Esta intervención nace como solución a conflictos entre dos partes de la organización. Existe un concepto de nombre pirámide de conflictos, mismo que explica la importancia y la necesidad de resolver algunos problemas que enfrentan las empresas.

Dicha pirámide de conflictos se relaciona también con el efecto iceberg, señalando que lo conocido del conflicto es tan solo una pequeña parte del problema causado, no se conoce cuál sea la causa real.

Las reuniones de confrontación tienen como objetivo llegar a lo se conoce como etapa de perdón. Para esto existen varias etapas que deben seguirse.

1. Negación: En una situación de conflicto, la primera etapa niega la ofensa o cometida de alguna conducta que propicia el efecto.
2. Ira: La conducta negativa se hace evidente y la reacción de quien lo comete es culpar al otro miembro por los daños causados.
3. Regateo: Se muestran las condiciones que deben cumplirse para otorgar el perdón.
4. Depresión: El ofendido se considera culpable por permitir una herida o resentimiento le afecte.
5. Aceptación: Ahora se dispone a aprender de lo ocurrido y se plantea crecer. Se decide aprovechar el efecto para aprender, crecer y desarrollar una potencialidad.

### 3.1.2.4 Consultoría de Procesos

La consultoría de procesos supone que una parte importante de la mejora en la organización viene de la resolución de problemas interpersonales. Esto le da un

papel importante al consultor o líder del proceso ya que tiene la difícil tarea de orientar a la organización, realizar diagnósticos efectivos de la situación real de la empresa y crear una relación de ayuda con los participantes. Esta intervención trabaja con la comunicación, las funciones y papeles de los miembros, solución de problemas y toma de decisiones en equipo entre otros.

La comunicación eficiente es clave en toda la organización pero, desafortunadamente, la mayor parte de las empresas tienen conflictos o problemas que impiden alcanzarlo. Como respuesta nace una herramienta conocida como ventana de Johari proponer cuatro áreas de análisis: 1) área abierta, 2) área ciega, 3) área oculta y 4) área desconocida.

El área abierta es lo conocen todos y uno mismo de sí. El área abierta es lo que uno conoce de sí mismo y que los demás desconocen. El área ciega es lo que todos conocen de una persona pero que ella ignora. Por último, el área desconocida es lo que nadie conoce de la persona ni ella misma.

El cuadro de diagnóstico es otro factor que ataca la consultoría de procesos. Este apoyo está orientado a generar un clima más cálido entre los miembros de un grupo, de manera que cualquier persona pueda integrarse por completo y jugar un papel importante en un grupo.

La solución de problemas y la correcta toma de decisiones es otro de las aportaciones de la consultoría de procesos. Plantea un método de tres pasos para alcanzar la correcta toma de decisiones. En primer lugar el problema debe ser planteado correctamente ante el grupo. Se debe generar una lluvia de ideas con propuestas para solucionar o atacar el problema en cuestión y por ultimo debe de evaluarse las ventajas y desventajas de todas las propuestas a fin de escoger la que más le convenga al grupo.

### 3.1.2.5 Programa de Comunicación

La comunicación es un enlace generado entre dos o más personas que conviven en un ambiente común o que pasan momentos juntos. Para que la comunicación sea efectiva, la emisión de algún pensamiento, sentimiento, hecho, creencia o actitud que efectúa un miembro debe ser el mismo que interpreta el receptor.

Para realizar una buena comunicación es necesario conocer cómo funciona el ciclo y cuáles son los elementos que la componen. En primer lugar en toda comunicación debe existir al menos un emisor y un receptor. El emisor es quien da salida a una idea y la transmite al receptor quien es el que lo recibe. Esta estructura es cambiante ya que una vez que el receptor recibe la idea se convierte en emisor al iniciar otra idea.

Por último, la participación de los mensajes y de los canales, los mensajes son los símbolos o datos que se transmiten en la comunicación mientras que los canales son los medios que permite que el mensaje llegue al objetivo.

Existen varios medios de comunicación, en el caso del diálogo de cara a cara las señales y el lenguaje son más complicados aunque proporciona una retroalimentación más rápida a diferencia de otros como los correos electrónicos, las llamadas telefónicas y las cartas o telegramas.

Para lograr la comunicación efectiva es primordial vencer las barreras interpersonales. Estas últimas tienen que ver con las percepciones y las diferencias individuales.

En la comunicación influyen los rasgos de la personalidad del individuo, puede ser poco adaptable, poco sociable, poco amable y poco abierto ante las situaciones.

También los errores de percepción pueden ser la defensa perceptual, los estereotipos, el efecto halo, la proyección y el efecto de las grandes expectativas.

Otro tipo de barreras son directas en la comunicación y tiene que ver con el entorno en el que se desarrolla. La primera de ella es el ruido que se presenta en el mensaje. La semántica tiene que ver con el significado que cada miembro le otorga al mensaje.

Una de las respuestas para mejorar la comunicación es generar un ambiente de diálogo. El diálogo es el proceso usado por las personas para disponerse a crear una comunicación de manera que se abren a las opiniones de otros, sin estar a la defensiva, y siempre dispuestos a escuchar y entender las percepciones de los demás.

#### 3.1.2.6 Manejo de Conflictos

En una organización se pueden presentar diversos tipos de conflictos causados por distintas razones en las que los empleados juegan un papel importante. Cuatro niveles de conflictos que se pueden presenciar en una empresa son:

- Conflicto intrapersonal: se presenta en el interior de cada persona y tiene que ver con los conocimientos, los deseos y las metas.
- Conflicto interpersonal: ocurre cuando dos personas perciben que sus metas o pensamientos son contrarios.
- Conflicto intragrupal: se presenta entre un grupo cuando algunos de los miembros presentan diferencias, lo cual afecta el objetivo del grupo.
- Conflicto intergrupalo: es la diferencia de percepción entre más de dos grupos que se oponen a sus creencias y generan desacuerdos.

Esta intervención utiliza como auxilio al método de reuniones de confrontación a través de la negociación como se explicó en el punto **3.1.2.3**.

#### 3.1.2.7 Calidad de Vida en el Trabajo

La calidad de vida en el trabajo busca el carácter positivo de un ambiente laboral. Pretende crear un ambiente adecuado y sano para los empleados a través de generar una salud en la organización.

Trabaja comprendiendo que los empleados forman al capital humano y por tanto deben apoyarlos para que se desarrollen y no únicamente utilizarlos. Esta intervención se logra brindando mayor atención a los trabajadores y puede considerarse como el resultado de las demás intervenciones humanas.

El objetivo de la calidad de vida en el trabajo es que el trabajador desee estar en la organización y no se sienta obligado a permanecer por la necesidad de económica, colabora en la realización de la persona, alcanza sus sueños, deseos y metas que le brindan satisfacción y una vida plena en sus actividades diarias.

#### 3.1.2.8 Negociación Integradora

Esta intervención se preocupa por alcanzar una solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a las partes del conflicto. La negociación con principios es parte de esta intervención, busca crear la idea del ganar – ganar como principio de éxito.

Sugiere que debe separarse a las personas del problema para que cada una evalúe sus posiciones, posteriormente se pide enfocar sus intereses en las

necesidades y no en las posiciones, se debe sugerir opciones para que ambas partes ganen con base en criterios objetivos.

#### 3.1.2.9 Sistema de Recompensas

Un empleado se siente más motivado y mejora su desempeño cuando se le reconoce por alcanzar metas y colaborar al cumplimiento de objetivos. Implementar este sistema beneficia a la organización en cuatro aspectos.

1. Motiva al personal a unirse a la organización
2. Impulsan a los trabajadores para que asistan diariamente a su trabajo
3. Motiva al personal a mejorar su desempeño
4. Refuerza la estructura a través de las capacidades de sus miembros

Ciertamente, la mejor recompensa para muchos trabajadores tiene que ver con el valor monetario. En otros casos, las recompensas van más allá cuando les brindan atención mediante un reconocimiento o cuando les dan apoyo o asistencia social.

#### 3.1.2.10 Administración del Estrés

El estrés tiene diversas causas, generadas en el trabajo, la casa u otros lugares en donde participa la persona. Los síntomas iniciales son la preocupación y nerviosismo, las personas se manejan por la ira y les es difícil relajarse, no cooperan o adquieren vicios, y por último, padecen desórdenes físicos.

Los factores son los factores que generan el umbral del estrés, generando que el trabajador esté intranquilo y poco a poco adquiera algún síntoma. Dichos factores son la sobrecarga de trabajo, las presiones de tiempo, la supervisión deficiente, la ambigüedad de funciones y los cambios de cualquier tipo.

Las formas más accesibles de reducir el estrés es a través de la capacitación sobre el tema, mejorar la comunicación y realizar deporte. Los efectos más fuertes del estrés no solo se ven reflejados en la salud sino también en el desempeño de los trabajadores.

#### 3.1.2.11 Instalación de Objetivos y Metas

Esta intervención también se conoce como la administración por objetivos. Esto se logra cuando los administradores y los empleados logran ponerse de acuerdo para crear objetivos generales que cada uno puede colaborar para alcanzarlos.

Si todos aceptan los objetivos de manera voluntaria se puede garantizar el éxito del mismo. El desarrollo de esta intervención es a través de una serie de pasos que se muestran a continuación.

1. Fijación de objetivos entre administradores y empleados
2. Acuerdos para medir el alcance de los objetivos
3. Desempeño del miembro en el trabajo
4. Revisiones intermitentes del desempeño en curso
5. Revisión del fin del periodo por el supervisor
6. Preparación de los objetivos del periodo siguiente por parte de los miembros

#### 3.1.3 La Organización como Sistema Abierto

En el desarrollo organizacional es primordial la concepción de una organización como un sistema en donde influyen aspectos internos y externos, de manera que no es una estructura aislada, es en cambio un sistema abierto.

Un sistema, según Bertalanffy, es un conjunto de elementos de interacción. Achilles define a un sistema como un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Son por tanto inherentes al concepto de sistema, la interdependencia de las partes, la interacción entre ellas y la globalidad de la forma.

Entonces, cualquier individuo forma parte de un sistema, ya que está en constante contacto con otros elementos dentro de un todo, como lo es la estructura de una empresa o algún club social y/o familiar.

Existen varios tipos de sistemas y así también varias clasificaciones. La clasificación más trascendente es la de sistemas abiertos y cerrados. Un sistema cerrado es un conjunto de elementos que interactúan entre sí recibiendo influencia entre ellos aunque no del exterior. Por otro lado, un sistema abierto es la interacción de un conjunto de elementos que están en contacto con otros sistemas y que forman de esta manera un sistema más grande.

Una organización es considerada como un sistema abierto gracias a que está conformada por elementos tales como el personal, la tecnología, los métodos de gestión, materiales y herramientas, capital económico, entre otros. Los componentes antes mencionados están en relación directa ya que todos aportan para lograr un fin común, cualesquiera que este sea, y se apoyan entre sí de manera que el resultado de un elemento afecta el comportamiento del otro.

### **3.2 Cambio Planeado**

A lo largo de la historia de la humanidad se han presenciado cambios que marcan la evolución del hombre en su paso sobre la tierra. Aristóteles hizo mención de una conocida frase “lo único constante es el cambio”. Ciertamente, por naturaleza, todo proceso en este mundo es resultado de cambios evolutivos, nada permanece constante, excepto la necesidad de adaptarse a ello.

El cambio se define como la transformación de un estado a otro. Un cambio no es sinónimo de mejorar, busca adaptabilidad ante la situación presencial, aunque no siempre se logra.

El mundo es innatamente un proceso de transformación, siempre tiene nuevos acontecimientos como resultado de los cambios naturales. El humano tiene la capacidad de reaccionar ante mencionados hechos evolutivos, ya que forma parte de ese gran sistema abierto. Faria Mello, en su libro Desarrollo organizacional: enfoque integral, sugiere cinco diferentes maneras de responder a dichos cambios:

- Negación de la realidad. Desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- Resistencia (Pasiva o activa). Resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes al nuevo hecho.
- Acomodación inercial. Acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- Cambio planeado. Percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe; desarrollar, evolucionar, innovar y perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar el modo intencional, aprovechando toda la potencialidad, de crecimiento personal u organizacional,
- Subversión o revolución. Atacar o destruir lo que ya existe, reconstruir solo en función del nuevo hecho, rechazando o eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado o ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

Considerando las cinco respuestas a cualquier cambio elaborado, el desarrollo organizacional elige presentar un cambio planeado, ya que de esta manera ejerce control sobre la situación y puede dirigir a la organización hacia un mejor destino.

### **3.2.1 Proceso de Cambio**

Todo cambio es resultado de una serie de pasos lentos que conforman etapas hasta llegar al objetivo previsto y deseado. Bell y Burnham (1991), proponen una serie de diez pasos para realizar el cambio, mismos que se muestran a continuación:

1. Reconocer las necesidades de cambio
2. Definir problemas
3. Identificar en dónde está la empresa en relación con el problema
4. Buscar alternativas
5. Establecer metas (identificando en dónde quiere estar la empresa después del cambio)
6. Hacer preparativos para el cambio
7. Descongelar(se libera a la organización de manera que pueda cambiar)
8. Mover (se dirige conscientemente el proceso de cambio)
9. Llegar (se establece cuándo se han cumplido las metas)
10. Recongelar (se estabiliza y refuerza el cambio)

Para que un cambio alcance los objetivos previstos es importante la participación de los trabajadores ya que su total involucramiento en el proceso de mejora continua es el factor clave para alcanzar el éxito.

### **3.2.2 Cambio y Productividad**

El cambio es inherente al mejoramiento de la productividad. En una organización empresarial, los directivos son quienes tienen ideas más claras sobre la necesidad de cambiar para mejorar y ser competitivos ante un mundo de cambios constantes.

Los gerentes deben tener en claro que un cambio se gestiona como un proceso de participación global que requiere de esfuerzos, esmeros, paciencia, habilidades en las complejas relaciones humanas y amplia visión para experimentar nuevos horizontes.

Como se ha mencionado con anterioridad, el cambio organizacional tiene como principal elemento de transformación al personal.

Si se reconoce la necesidad de cambio debido a la presencia de problemas que entorpecen el flujo de las actividades dentro de la organización, se entiende que la fuerza de trabajo realiza dichas operaciones y maneja los procesos, de manera que son ellos quienes deben sugerir estrategias para atacar la problemática.

De manera contraria, si los directivos gestionan la solución, tienden a dos graves errores; el primero, la solución viene de una persona equivocada ya que no es quien realiza las operaciones directamente; y segundo, es probable que se esté atacando tan solo un síntoma y no el problema de raíz.

A pesar de que el cambio es inherente al mejoramiento de la productividad, existen factores que deben permanecer estables dentro de una organización. Bell y Burnham, en su libro Administración, productividad y cambio, mencionan el caso de la meta, la confianza en la dirección, la confianza en la fuerza de trabajo, el ambiente para la formación de equipos de trabajo y la visión hacia el cambio.

La meta. El deseo de innovar y mejorar consideran siempre las siguientes frases a cargo de empresas exitosas; General Electric dice: "El progreso es nuestro producto más importante", Toyota agregó: "El mejor producto al precio más bajo", Ford dice: "La calidad es la N° 1".

La confianza en la dirección. Sin una fe y una confianza permanentes en la dirección, la organización se degenera y pierde la brújula.

Ambiente para la formación de equipos de trabajo. La formación de equipos de trabajo es esencial en la organización. Un ambiente que estimule al personal a reunirse debe ser parte de la cultura de la compañía.

Visión hacia el cambio. Cualquier persona en la organización debe entender que el cambio es la única constante real de la compañía.

### **3.2.3 Cambio en un Sistema Orgánico**

El cambio dentro de una organización implica el modificar el equilibrio generado por las fuerzas de los componentes dentro del sistema, de manera que se logre un nuevo estado a nivel organización como resultado de una mejoría a nivel individual.

La formación de grupos T, laboratorio de sensibilidad, de las prácticas de educación y entrenamiento, y de las diversas psicoterapias son el resultado de los cambios que se pretenden a nivel individual, sin embargo, se requiere profundizar y recalcar la necesidad de mejorar las relaciones de grupos y mejor aún del grupo con el sistema.

### **3.2.4 Las Barreras del Cambio**

La necesidad de realizar cambios en la organización que conduzcan a una mejoría, puede volverse una amenaza más que un beneficio. Esto se debe a que existen múltiples barreras que niegan el cambio por miedo o simplemente resistencia.

En algunos casos los cambios son bien recibidos por todos, en caso contrario las barreras pueden limitar la eficacia y efectividad de los esfuerzos de cambio.

Deming, en su libro *calidad, productividad y competitividad*, menciona varias enfermedades que desarrollan las organizaciones, se puede interpretar como las grandes barreras del cambio, ya que por su presencia limita el desarrollo de mejoras en una organización.

La primera la reconoce como la enfermedad paralizante que es la falta de constancia en el propósito, esto es que todo cambio requiere su grado de dedicación y empeño constante a un largo plazo para que se logren resultados lentos pero determinantes.

Un segundo error es el énfasis en los beneficios a corto plazo, lo que origina que los propósitos fracasen, ya que como se mencionó con anterioridad, los esfuerzos serán reflejados en una mayor medida en periodos largos pero constantes.

La evaluación del comportamiento, calificación por méritos o revisión anual, es una enfermedad que es mala por la finalidad con la que se realiza. Lo sano es orientar a los empleados por medio del liderazgo para impulsar los cambios que desarrollen sus actitudes emprendedoras, eficientes y competitivas. Una simple evaluación solo recae en una gestión por miedo, ya que los empleados trabajan consientes de mejorar para no perder su trabajo.

Ahora, uno de los obstáculos más importantes en la mejora de la calidad y productividad es la falsa idea de que se mejorará en un corto tiempo con solo tener un acto de fe.

Por tanto, la calidad se ha mejorado en muchas organizaciones distintas gracias a la dedicación y los esfuerzos. Nunca la calidad ha tenido un tipo de receta

que todos puedan copiar, más bien, para mejorarla se tiene que adaptar y adoptar en cada empresa en particular utilizando los medios que la identifican.

Un obstáculo más es creer que el departamento de calidad se deberá ocupar de todos los problemas de la calidad. Esto no es cierto ni tan solo en un por ciento. Ese departamento está constituido por gente especializada que si bien conoce mucho de calidad, no conoce lo que los operarios y jefes si conocen. El mejor grupo no lo forma únicamente el grupo especializado en la materia, sino que también debe participar un grupo especializado en la producción y actividades que se realizan en la empresa.

Algunas empresas piensan que si los operadores realizan bien su trabajo la mejora de la calidad será notoria. Esto es un error tan incierto como el obstáculo anterior. Que calidad mejore no está únicamente en manos de los obreros, de hecho su participación es realmente limitada. Lo ideal es que todo el personal colabore con los esfuerzos de mejora.

### **3.2.5 Errores en la Estrategia de Cambio**

En los esfuerzos de realizar un cambio que mejore las condiciones de las empresas, existen varios errores que se cometen. Kotter (1997) señala ocho posibles.

1. Permitir un exceso de complacencia
2. No dar lugar a una coalición conductora lo suficientemente poderosa
3. Subestimar el poder de la visión
4. No comunicar intensamente lo que es la visión
5. Permitir que los obstáculos bloquen la nueva visión
6. No dar lugar a triunfos a corto plazo
7. Cantar victoria demasiado pronto

## 8. Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa

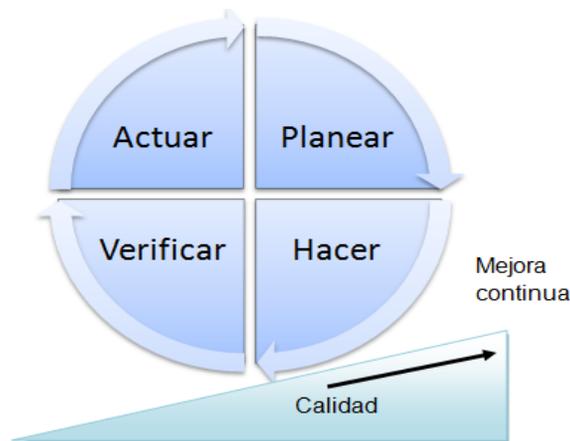
A toda acción una reacción, lo que demuestra que los errores no vienen solos. Las consecuencias de ellos pueden ser innumerables, dentro de los principales y más importantes está el hecho de que las estrategias no se implanten adecuadamente y los programas a favor de la mejora de la calidad sean un fracaso.

### 3.3 Mejora Continua

Se ha hecho bastante familiar la idea de adaptarse a los cambios frecuentes que se presentan en el mundo para que las industrias puedan permanecer y ser competitivas.

En los puntos propuestos por Deming se establece una necesidad constante de mejorar la calidad y la productividad. De este principio surge una herramienta de planificación que suele apoyar a los administrativos en la puesta en marcha de la mayoría de las estrategias de mejora.

La herramienta que se ha descrito es el ciclo Deming o PHVA, que es el acrónimo de planear – hacer – verificar – actuar. Se describe un ciclo de mejora continua, ya que es un proceso que no debe tener fin, puesto que los cambios en el mundo se efectúan de manera constante, y así debe ser la respuesta.



**Figura 3.1** Ciclo PHVA

(FUENTE: Chang, R. (1994). Mejora continua de procesos. Argentina: Ediciones granica)

**Planear.** Para iniciar es correcto plantearse una meta que se pretenda cumplir para mejorar considerando su situación con un diagnóstico que oriente el estado actual para posteriormente definir un plan de mejora con base en estrategias impulsoras que guiarán el camino hacia una mejora.

**Hacer.** Se llevan a cabo las estrategias que se determinaron en la fase anterior, es importante contar con ayuda de algún tipo de control o parámetro de medida para saber si se está verdaderamente cumpliendo con lo que se planteó.

**Verificar.** Una vez realizada la estrategia se debe proponer un parámetro o indicador de medida para comparar los resultados obtenidos en el paso anterior con los que se propusieron en el primer paso. De esta manera se obtendrá el resultado de un análisis para identificar cuan factible y adecuado fueron las estrategias.

**Actuar.** Con este paso se concluye el ciclo de mejora; de acuerdo al resultado del análisis de estrategias, si fueron satisfactorias no queda más que sistematizar los cambios y plantear un tiempo determinado para repetir el ciclo y seguir mejorando. En caso de no haber alcanzado los resultados esperados, de inmediato se vuelve a planear considerando que las estrategias tienen que ser mejoradas y readaptadas.

Así, el resultado de la aplicación del ciclo de calidad en los esfuerzos de mejora se convierte en una constante necesidad de innovación y cambio para lograr una mejora continua.

### **3.3.1 El Lugar de la Calidad**

La calidad ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, así desde el principio de los tiempos, el hombre se preocupaba por conocer la utilidad de las cosas para satisfacer sus necesidades de supervivencia. De manera inconsciente y sin utilizar el término, procuraba que los alimentos y los utensilios fueran los adecuados.

En la actualidad, la importancia que las organizaciones le dan a la calidad hace que esta sea uno de los principales objetivos para permanecer y sobresalir dentro de un mercado ampliamente competitivo.

Pola Maseda (1988), señala que la Sociedad Americana para el Control de la Calidad define la calidad como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Pola también señala que la calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.

Las definiciones son muy claras, el que define la calidad como buena o mala es quien consume el producto, de igual manera los factores que hacen una mejor calidad no son precisamente los más costosos y sofisticados. La calidad se mide entonces en función del cumplimiento de su utilidad conociendo si en verdad satisface el objetivo por el cual fue creado y en qué medida lo hace.

Según Gitlow (1991), la calidad es un juicio que tienen los clientes sobre un producto o servicio, es el punto en el que sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas.

La productividad es un acompañamiento de la calidad, por ello al mejorar la calidad los beneficios se ven primeramente reflejados en la mejora de la productividad, aumentando la moral, el interés y la motivación de los empleados, y disminuyendo el ausentismo y el agotamiento.

### **3.3.2 Productividad y Calidad**

Cuando se trata de mejorar la calidad, se habla de una reacción en cadena, en la organización se eliminan los desperdicios y malas inversiones lo que reduce los costos y aumenta la competitividad, dando a los empleados la satisfacción ya que hay más trabajo. Esto último es precisamente lo que se busca al proponer ideas y estrategias de cambio planeado, por ello, la participación de la calidad es primordial para alcanzar por mucho la mejora en el desempeño de los empleados.

La calidad inicia con las ideas que establecen los altos mandos de la dirección mientras que todo el equipo de trabajo define planes, especificaciones y estrategias que alcancen las mejores prácticas de la calidad.

Lo que realmente da valor a una empresa no es la selectividad de los directivos al contratar personal, es más bien lograr que el talento manifestado en los empleados, que forman ahora parte del departamento, se desarrolle y colabore para alcanzar los índices de productividad que satisfagan las necesidades de desempeño.

De los grandes colaboradores de la calidad, Deming es quien enlaza la alta productividad con la mejora de la calidad. Considera importante la participación de los empleados y no subestima el talento de ellos para aportar nuevas ideas.

Deming propone 14 puntos para transformar a las industrias interesadas en mejorar su nivel de competitividad teniendo la capacidad de evolucionar al ritmo de los cambios a nivel mundial. Dichos puntos se resumen explicativamente en las siguientes líneas.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente
6. Implantar la formación en el trabajo
7. Implantar el liderazgo
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía
9. Derribar las barreras entre departamentos
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para pedir a los empleados cero defectos y nuevos niveles de productividad
11. Eliminar los estándares de trabajo en planta. Sustituir por el liderazgo
12. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo
13.
  - a) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgulloso de su trabajo
  - b) Implantar su programa vigoroso de educación y auto-mejora

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación

### **3.4 Comportamiento Organizacional**

Las organizaciones empresariales están conformadas por recursos económicos, materiales y humanos que trabajan para alcanzar un objetivo común, tal como generar un bien o servicio.

En la producción de un bien o servicio, el recurso humano es el más complejo y de mayor impacto en la organización, ya que tiene la capacidad de influir en la productividad.

Del papel que juegan los seres humanos dentro de una organización, surge la importancia de entender las conductas bajo las cuales participan. De esta manera el comportamiento organizacional pretende comprender e interpretar las conductas para gestionar los recursos efectivamente.

Davis y Newstrom (2002) señalan que el comportamiento organizacional tiene como objetivos el describir el comportamiento de las personas en condiciones diversas dentro de un contexto organizacional, entender la conducta que presentan los individuos dentro de las organizaciones, predecir posibles conductas de los empleados y controlar las variables que afectan la conducta de los trabajadores.

González (2008) indica que el comportamiento organizacional tiene como objetivos generales predecir, controlar y mejorar el desempeño de las personas.

Por otro lado, una definición bastante comprensible es la que presentan Hellriegel y Slocum (2009) en su libro *comportamiento organizacional (12° ed.)* señalando al comportamiento organizacional como el estudio de los individuos y los

grupos del contexto de una organización, el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, equipos y las organizaciones.

### **3.4.1 Competencias**

Para comprender el amplio marco del comportamiento organizacional y mejorar así la efectividad de los empleados, los equipos y las organizaciones se reconocen cuatro componentes:

- Competencias clave
- El individuo en las organizaciones
- Líderes y equipos en las organizaciones
- La organización

La competencia es un conjunto interrelacionado de conocimientos, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectivo. Hellriegel y Slocum (2009) señalan siete competencias: personal, comunicación, diversidad, ética, transcultural, equipos y cambio. El desarrollo de cada una de esas competencias es importante para todos los miembros de una organización y no únicamente a los altos directivos y gerentes.

#### **3.4.1.1 Competencia Personal**

La competencia personal conjunta los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar las fortalezas y debilidades, establece metas profesionales y personales, y proporciona los medios para alcanzarlos, equilibrando la vida personal y teniendo la capacidad de aprender cosas nuevas.

Se considera como la base de las demás competencias ya que empieza con la persona misma y al adquirirse se obtienen los atributos básicos para desarrollar las otras competencias.

#### 3.4.1.2 Competencia para la Comunicación

Esta competencia reúne las capacidades, habilidades y conocimientos para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos. De manera que la información se transmite y se entiende entre todo un sistema.

Esta competencia es la que permite el flujo efectivo de información entre todos los elementos de un sistema y es quien informa a todas las otras competencias.

#### 3.4.1.3 Competencia para la Diversidad

Se refiere a permitir, tolerar y valorar las características particulares de cada individuo, reconociéndolo como fuerza y potencia para mejorar una organización. Se reconoce que cada individuo tiene una forma peculiar de ser y expresarse, así también tiene un conjunto amplio de características únicas que lo forman.

La variedad de los antecedentes y características de las personas tienen que ser consideradas para desarrollar la habilidad de trabajar en conjunto efectivamente con las personas.

Cada aspecto de la diversidad contiene múltiples categorías que influyen en la conducta de los individuos y grupos. En las organizaciones comúnmente se presentan dos tipos de categorías.

**Primarias.** Edad, raza, etnia, género, capacidades físicas y preferencias sexuales y afectivas.

**Secundarias.** Educación, experiencia laboral, ingresos, estado civil, creencias religiosas, ubicación geográfica, estatus familiar y estilo conductual.

#### 3.4.1.4 Competencia Ética

Se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades para utilizar los principios y valores que ayudan a distinguir lo correcto de lo incorrecto. Ocurre cuando se deben tomar decisiones y en algunos casos genera dilemas éticos en donde se tiene que decidir y hay valores encontrados.

#### 3.4.1.5 Competencia Transcultural

Reúne las habilidades, conocimientos y capacidades de reconocer varias culturas y aceptarlas con sus características que forman la manera de ser, pensar y actuar de las personas.

En ocasiones se recae en los estereotipos generados por la incomprensión de las complejidades de cada cultura.

#### 3.4.1.6 Competencia de Equipos

Incluye las habilidades, capacidades y conocimientos para liderar y trabajar en conjunto y alcanzar objetivos y metas. Considera que a pesar de que cada individuo puede y tiene las capacidades de alcanzar sus metas, los resultados mejoran si se juntan esfuerzos.

#### 3.4.1.7 Competencia para el Cambio

Es tener la capacidad de reconocer y retomar las transformaciones totalmente nuevas de las personas y las estructuras. Para diagnosticar, desarrollar e implementar los cambios es necesario considerar las competencias anteriores. Es importante el liderazgo efectivo para conducir un cambio planeado.

### 3.4.2 La Personalidad y sus Factores

Para lograr el objetivo fundamental de un cambio planeado es importante considerar las diferencias individuales en el cual el papel más importante lo juega la personalidad. Esto es el conjunto de cualidades únicas del individuo.

La personalidad estudia de las personas las cualidades que lo asemejan a otro y aquellas que lo hacen único. El hecho de actuar ante una situación de manera distinta a cualquier otra, hace que administrar el personal sea todo un reto.

Se pueden distinguir dos aspectos que influyen comúnmente en el desarrollo de la personalidad: los factores hereditarios y el entorno.

El entorno conjunta la cultura, la familia, la pertenencia a un grupo y la experiencia de vida.

Existen cinco grandes factores que se manifiestan partiendo de la personalidad. Cada uno de ellos se desarrolla en los individuos de manera positiva o negativa.

**Estabilidad emocional.** Se refiere al grado de seguridad y confianza de sí mismo sin recurrir a sentimientos negativos. La persona que lo desarrolla

positivamente es estable, segura y efectiva. Si es desarrollada negativamente se manifiesta en un individuo nervioso, titubeante y voluble.

**Afabilidad.** Es la capacidad que tiene una persona para llevarse bien con otras. Se presenta positivamente en un ser cálido, prudente y considerado. Lo contrario es independiente, frío y grosero.

**Extraversión.** Es el grado en que una persona busca la compañía de otros. Se mide positivamente como gregario, energético y dramático. Negativamente se manifiesta como tímido, inseguro y retraído.

**Meticulosidad.** Dirige el comportamiento personal, con autodisciplina y en forma responsable. Un individuo es meticulado cuando es cuidadoso, pulcro y confiable. Al contrario de una persona impulsiva, descuidada e irresponsable.

**Apertura.** Se refiere al desarrollo de creatividad e imaginación. Por ello se manifiesta en una persona imaginativa, curiosa y original. Negativamente es aburrido, poco imaginativo y cerrado.

Otros factores que afectan e influyen en la personalidad son la autoestima, el locus de control y la inteligencia emocional.

**Autoestima.** Es la medida en que una persona se considera valiosa y meritoria.

**Locus de control.** Es la medida en que las personas piensan que pueden controlar los hechos que la afectan. Se divide en dos:

- Interno: Su comportamiento y acciones determinan los acontecimientos
- Externo: Los acontecimientos son generados por personas ajenas

**Inteligencia emocional.** Se refiere a lo bien que un individuo se conduce a sí mismo y la forma en que maneja a los demás, más que en lo inteligente o capaz es en términos de habilidades técnicas. Se considera que una persona puede tener mayor éxito si desarrolla inteligencia emocional que si desarrolla inteligencia intelectual. Este factor incluye:

- Conciencia de uno mismo
- Empatía social
- Automotivación
- Habilidades sociales

#### 3.4.2.1 Personalidad y Actitud ante el Trabajo

Una persona tendrá mejor rendimiento en su trabajo si tiene una personalidad afín al puesto. En una organización es más fácil realizar un cambio cuando los individuos tienen diferentes personalidades ya que esto impulsa la mejora.

Así como una persona adquiere una actitud ante cualquier situación, en una organización se presentan las actitudes que realizan mayor porcentaje de presencia son la esperanza, satisfacción laboral y compromiso.

**Esperanza.** Es la fuerza de voluntad mental y de sus medios para alcanzar sus metas.

**Satisfacción laboral.** Mide el grado en que los empleados encuentran satisfacción en su trabajo.

**Compromiso con la organización.** Es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en cómo se identifica con ella. El compromiso va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar

las metas de la organización. Es más profunda que la satisfacción laboral puesto que no se modifica con las actividades diarias y es más estable y persistente.

### 3.4.2.2 Manejo de las Emociones en el Trabajo

Las emociones afectan las actitudes y el comportamiento en el lugar de trabajo. Estas se dividen en dos tipos:

- Positivas: felicidad, orgullo, amor, alivio.
- Negativas: Ira, miedo, culpa, tristeza, envidia, desagrado.

Las emociones tienen una forma estable de influir en el comportamiento de los seres humanos. Esto se describe en la **figura 3.2** en donde el primer paso es la meta, define el sentido de la emoción y el objetivo a alcanzar.



**Figura 3.2** Ciclo de Afectación de las Emociones  
(FUENTE: Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning)

Como respuesta a ello surgen las emociones anticipadas o primera reacción generando así una serie de conductas que dan paso a la realización de la meta u objetivo inicial, finalizando con las emociones resultantes.

### 3.5 La Motivación de los Empleados

Para que una organización sea capaz de enfrentarse y superar los cambios que se dan en el mundo globalizado, es necesario satisfacer a los empleados. Un empleado motivado tiende a rendir más que un empleado que solo trabaja bajo un ambiente de hostilidad y necesidad.

La pregunta clave de los líderes empresarios es como fomentar la motivación de los empleados. La respuesta está en la comprensión de las bases para la motivación. Hellriegel y Slocum (2009) sugieren cuatro enfoques, mismos que se muestran en la **figura 3.3**.



**Figura 3.3** Factores de la Motivación del Individuo  
(FUENTE: Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning)

Los enfoques de la motivación se centran en cuatro aspectos importantes como son las necesidades humanas, el diseño del puesto, la equidad y las expectativas. Estos enfoques se explican detalladamente a partir del punto **3.5.2**.

### 3.5.1 Fases de la Motivación

El proceso de motivación empieza con la identificación de las necesidades de los empleados, esto es, identificar cuáles son las carencias que conlleva a la necesidad. Estas carencias pueden ser psicológicas, fisiológicas o sociales. El proceso se puede analizar en la **figura 3.4**.



**Figura 3.4** Ciclo de Motivación de los Empleados  
(FUENTE: Elaboración propia)

Esas necesidades crean tensión en los individuos impulsándolos a crear estrategias que le ayuden a compensar y eliminar sus necesidades. Esto dirige a la persona hacia lo que pretende alcanzar.

El individuo actúa sobre las metas generando así un desempeño o comportamiento que posteriormente será recompensado o castigado según sea el

caso. Una vez recibido el castigo o la recompensa, el individuo vuelve a evaluar sus necesidades y crea un ciclo continuo.

### **3.5.2 Motivación de los Empleados a Través de las Necesidades Humanas**

Una de las principales necesidades de la organización es la motivación de sus empleados puesto que de esta manera se manifiestan mejores resultados y se crea una satisfacción por el empleo.

Como se mencionó con anterioridad, existen cuatro enfoques de la motivación, el primero de ellos es a través de las necesidades humanas. Para ello existe el modelo de la jerarquía de las necesidades y el modelo de necesidades aprendidas.

#### **3.5.2.1 Modelo de Jerarquía de Necesidades**

El modelo de la jerarquía de necesidades es el más conocido de los dos, fue propuesto por Maslow, quien propone una estructura jerárquica de necesidades según su importancia, clasificándolas en necesidades bajas y altas. Esto sugiere que el trabajador debe satisfacer primero las bajas para posteriormente satisfacer las altas. El modelo se constituye como lo muestra la **figura3.5**.



**Figura 3.5** Modelo de Jerarquías de Necesidades de Maslow  
(FUENTE: Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning)

Los primeros tres niveles forman parte de las necesidades básicas que cualquier empleado desea satisfacer. En cuanto a los últimos dos niveles son necesidades de crecimiento en el empleo.

En el nivel más bajo de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas que son las que representan los deseos de tener agua, alimentos, aire y vivienda. Las personas buscan primeramente satisfacer esas necesidades y cuando están en búsqueda de un empleo pueden trabajar en cualquiera que les ofrezca cubrirlas. Debe comprenderse que al saciar sus necesidades fisiológicas no trabajarán únicamente por dinero, entonces buscarán satisfacer las necesidades del siguiente nivel.

En el segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad. Estas son el deseo de estabilidad y seguridad que aleja a las personas de cualquier tipo de riesgo como lo son las enfermedades, el dolor y el sufrimiento. Motivar de acuerdo a esta necesidad hace que los gerentes proporcionen herramientas, equipo de protección,

derecho a un seguro y prestaciones de ley provocando que los empleados aprecien su trabajo.

La afiliación es la siguiente necesidad de la pirámide que surge cuando las anteriores han sido satisfechas. Está representa el deseo de amistad, amor y pertenencia. Los empleados buscan concretar relaciones solidas y agradables con las personas con las que conviven en el trabajo mismo, utilizar esta necesidad como medio de motivación impulsa la formación de grupos sociales como algún deporte, cultura, salud, entre otros.

El cuarto nivel de la pirámide es la necesidad de estima misma que representa el deseo de valía personal, realización, respeto y reconocimiento. Motivar por esta necesidad implica reconocer públicamente los logros particulares de cada empleado ya que éste desea ser respetado y reconocido por sus méritos y buenos logros.

Por último, la necesidad de autorrealización representa los deseos del trabajador de ser reconocido por sus capacidades y aportes hacia la empresa. Los gerentes que motivan mediante esta necesidad le proporcionan la oportunidad de implementar mejoras en su puesto a través del conocimiento que la experiencia les ha otorgado.

### 3.5.2.2 Modelo de las Necesidades Aprendidas

Este modelo fue propuesto por David McClelland quien señala un grupo de tres necesidades aprendidas a través de la cultura y las cuales son aspectos de motivación. Dichas necesidades son los logros, la afiliación y el poder.

La necesidad de logro surge en las personas buscando superar lo que otras no han logrado aun, es un deseo de ser altamente competitivo, mejor y más eficiente.

La necesidad de poder representa el deseo de influir en los demás y ser partícipe de los acontecimientos más relevantes dentro de la organización. Existen dos tipos de poder: el institucional, que se refiere al poder sobre la organización y el personal, que ejerce en su propia persona.

La necesidad de afiliación se refiere al deseo de agradar y congeniar con los demás. Los empleados con alta motivación de afiliación tienden a crear lazos de amistad muy fuertes con otras personas dentro de la empresa, lo que lo hace mucho más productivo que quien no lo desarrolla.

### **3.5.3 Motivación de los Empleados a Través del Diseño de Puestos**

En la difícil tarea de motivar a los empleados nace un enfoque dirigido al diseño de puestos. Este se refleja en dos modelos: el de factores higiénicos y motivadores, y el modelo de las características del puesto.

#### **3.5.3.1 Modelo de Factores Higiénicos y Motivadores**

Este modelo surge con la aplicación de una encuesta en varias empresas. En dicha encuesta se les preguntaba a los empleados cuándo se sentían bien o mal con respecto a su trabajo. Al concluir, los resultados demuestran que existen dos factores como causa básica de satisfacción o insatisfacción en el puesto: los factores motivadores y los factores higiénicos.

**Factores motivadores.** Estos factores son las actividades propias del puesto, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento, los retos y la autonomía. Son los factores intrínsecos, relacionados directamente con el trabajo y el interior de la persona.

**Factores higiénicos.** Conjunta la política y administración de la empresa, la supervisión, el sueldo y las prestaciones, las relaciones interpersonales y las condiciones del trabajo. Son los factores extrínsecos, externos al trabajo.

### 3.5.3.2 Modelo de las Características del Puesto

Este modelo es el más conocido de acuerdo al enfoque de diseño del puesto. El principal aporte es por parte de Herzberg, quien sugiere que se aumenten los factores motivadores y se minimicen los higiénicos.

Se propone tres estados psicológicos críticos: el sentir que la tarea desempeñada tiene sentido, asumir la responsabilidad personal por los resultados de la tarea y conocer los resultados del desempeño de la tarea. Si estos estados son positivos se logra crear un ciclo de motivación laboral. Se consideran cinco características como las principales del modelo:

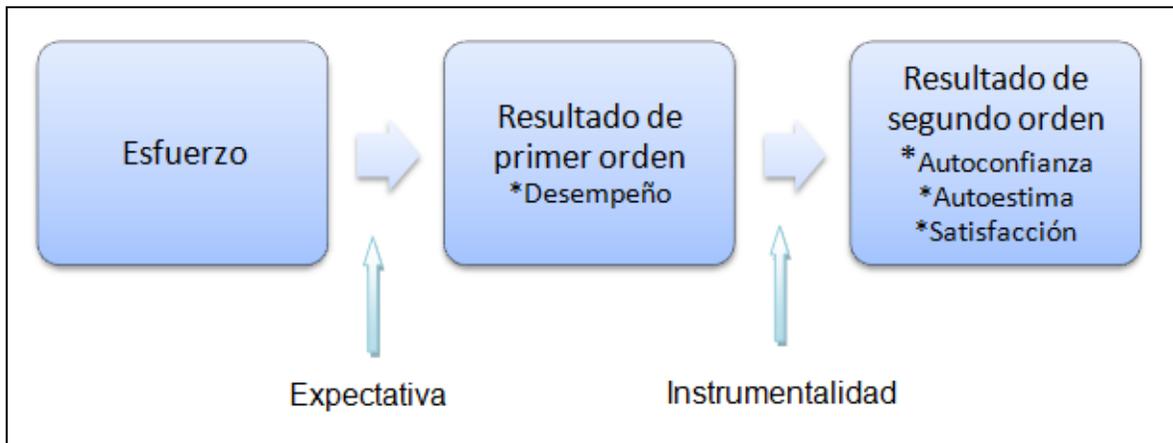
1. Variedad de las habilidades
2. Identidad de la tarea
3. Significado de la tarea
4. Autonomía
5. Retroalimentación del puesto

### 3.5.4 Motivación de los Empleados a Través de las Expectativas de Desempeño

Otro factor que motiva a los empleados es la concepción de que a todo esfuerzo le llega su recompensa. Esto se refiere a que un empleado se motiva al conocer que puede ser recompensado por tener logros importantes en la empresa.

### 3.5.4.1 Modelo de las Expectativas

Este modelo se sustenta en la idea de que los empleados son motivados para trabajar porque piensan que el buen resultado les puede proporcionar cosas que desean. Las variables que intervienen en la acción del modelo son los resultados de primer y segundo órdenes, las expectativas, la instrumentalidad y la valencia.



**Figura 3.6** Modelo de Expectativas  
(FUENTE: Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning)

**Resultados de primer y segundo órdenes.** Lo que resulta de la conducta de desempeño en el trabajo se reconoce como resultados de primer orden. Estos pueden ser la medida de desempeño, el índice de ausentismo y la calidad de trabajo. Las recompensas de ello son los resultados de segundo orden. Esto es un aumento de sueldo, la promoción, seguridad de empleo, los castigos o el despido.

**Expectativas.** Se refiere a la concepción de que una medida de esfuerzo provocará un grado de desempeño.

**Instrumentalidad.** Es la relación que existe entre los resultados de primer grado y de segundo grado.

**Valencia.** Se refiere a la preferencia que la persona tiene con respecto al resultado de segundo orden.

De esta manera los factores anteriores trabajan en conjunto para poner en marcha el modelo de expectativas y así motivar a los empleados.

### **3.5.5 Motivación de los Empleados a Través de la Equidad**

Es común que en las empresas algunos empleados sientan insatisfacción laboral debido al sentimiento de injusticia. Ocurre cuando en ocasiones los sueldos no son equitativos entre el personal que realiza las mismas tareas, o en los aumentos de sueldo. Esto se puede explicar mejor con la ayuda del modelo de la equidad que propone un equilibrio entre los insumos y los resultados.

#### **3.5.5.1 Modelo de la Equidad: Equilibrio de los Insumos y los Resultados**

Este modelo focaliza su atención en los sentimientos de una persona respecto a si ha recibido trato justo en comparación con otras. Sugiere que los empleados se motivan al mantener una relación justa con los demás empleados y que evita ser víctima de injusticias o inequitatividad.

Este modelo presupone que las personas evalúan sus relaciones interpersonales y que también realizan constantes comparaciones entre sus situaciones y las de otras personas para determinar si son justas o no.

El modelo de la equidad se base en dos aspectos: los insumos y los resultados. A los insumos se refiere como los aportes de la persona misma y los resultados es lo que la persona recibe a cambio. La existencia de inequidad

presenciada por los empleados provoca tensión entre ellos. Por ello se motivan para reducirlas a un nivel aceptable

### **3.6 El Estrés en el Trabajo**

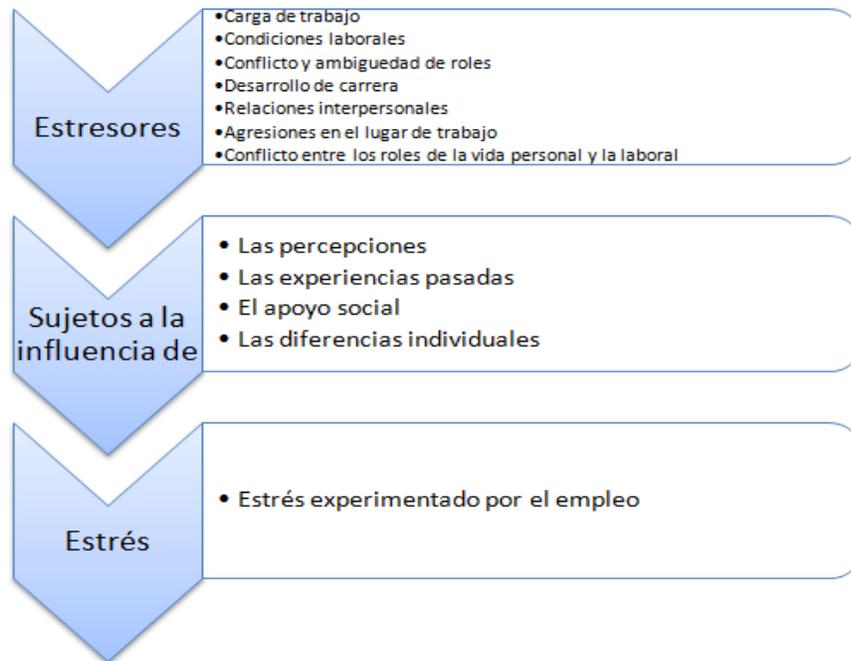
El estrés es un problema que se ha tornado complicado a través de los tiempos, afecta directamente el sistema nervioso creando una sensación de ansiedad y tensión física. Esto ocurre cuando una persona siente exceso de responsabilidad y cargas o compromisos superiores a los que en realidad puede atender.

Reaccionar de esa manera se denomina estrés negativo o distress. Los factores estresantes son las exigencias físicas y psicológicas impuestas por el entorno provocando una condición de estrés.

Los estresores pueden encontrarse en cualquier parte del entorno que vive cada persona. En el trabajo en particular existen siete tipos como se muestra en la **figura 3.7**.

#### **3.6.1 Efecto del Estrés en el Desempeño**

El estrés tiene varios efectos en la vida de las personas. Uno de los principales efectos se refleja en el desempeño de los individuos con respecto a su trabajo. Se considera una cantidad pequeña de estrés como catalizador e impulso para tener un buen desempeño en el trabajo aunque si se sobrepasa el nivel aceptable se recae en un bajo rendimiento y mal desempeño. Esto se puede analizar mejor en el siguiente diagrama.



**Figura 3.7** Factores del Estrés  
 (FUENTE: Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning)

### 3.7 Cultura Organizacional

La cultura organizacional contiene las bases que rigen el comportamiento de las empresas. Normalmente le brinda la capacidad y estructura para la toma de decisiones y el alcance de resultados en las empresas.

Es difícil cambiar un patrón de conductas dentro de una empresa puesto que la cultura organizacional forma el estilo de dirección y es la base para que cada miembro de la empresa aporte sus impresiones.

#### 3.7.1 Leyes Organizacionales

Existen en la naturaleza restricciones o leyes que rigen nuestro comportamiento y que han estado a lo largo de la evolución natural. Como seres

humanos, es imposible sobre pasar o cambiar dichas reglas ya que son las que limitan la conducta.

Conocer la existencia de leyes naturales causa en el hombre una incongruencia con el término de libertad que profesa tener cada ser humano. Esto produce una actitud de rechazo y una posición de arrogancia.

De esta manera las leyes están presentes en todo lo que nos forma, lo creado por el hombre y lo creado por la naturaleza. Johansen y Soto (2002) proponen la existencia de una serie de siete leyes que rigen a toda organización en donde el hombre tiene participación.

Cada una de las leyes organizacionales tiene estrecha relación con las demás y juega un papel fundamental para el entendimiento de los sistemas organizacionales.

La primera de ellas tiene que ver con la división de trabajo y la existencia de roles dentro de una organización siendo un sistema en donde existen varios miembros y componentes que realizan una actividad en particular, colaborando para lograr el objetivo del sistema y cada elemento colabora a que otro pueda realizar su rol. Esto se conoce como la ley de interdependencia.

De esta ley parte el principio de complejidad, señalando que en todo sistema existe un grado de variabilidad derivado de la interacción entre cada miembro, de manera que cada miembro tiene la libertad de realizar diversas conductas y que cada miembro las desarrolla de manera diferente. Esto es, entre mayor sea el número de miembros dentro de un sistema, mayor es el grado de complejidad.

Debido a esta situación, la organización se ve en la necesidad de mantener su estabilidad, dando paso a la ley del control. Esto se logra gracias al requisito de la variedad, que señala que la complejidad de los sistemas que controla sea semejante al de los sistemas que son controlados.

Ahora con el control que se ejerce en la organización, se requiere que las reglas y normas establecidas sean cumplidas, logrado únicamente con un mecanismo que las respalde. De esta necesidad surge la ley de la jerarquía de la autoridad.

Como se ha mencionado, en los sistemas se requiere la participación de varios elementos que dan pie a la ley del conflicto debido al grado de complejidad que se tenga, surgiendo la ley de maximización: los objetivos se cumplen en medida que los conflictos se desmaximizan.

Por último, todo sistema posee la capacidad de desarrollarse y permanecer en el tiempo, esto es, establece las condiciones y conductas que dan viabilidad a la organización.

### **3.8 Productividad y Gestión de Capital Humano**

La gestión de capital humano es encargada de analizar las causas y efectos de los comportamientos organizacionales con la finalidad de entender y prever las tendencias para así mejorar la productividad de la organización. Así el individuo interactúa y forma parte de los componentes que mueven a la organización siendo grupos informales e informales que generan una cultura organizacional a través de estrategias particulares e intransferibles para alcanzar altos niveles de competitividad y productividad.

La interacción entre los individuos que forman una organización es un factor que facilita o dificulta las actividades que se realizan. Por ello la gestión del capital humano aporta metodologías que explican en qué medida afectan las conductas a los resultados de la organización y con ello proporciona alternativas para optimizar el recurso humano.

La gestión de capital humano trabaja para diseñar un modelo de diagnóstico, interpretación y creación de estrategias a nivel individuo que posteriormente generen ventajas competitivas a nivel organización.

En la generación de un cambio efectivo es indispensable hacer una correcta gestión de los recursos. Considerando que el factor principal de un desarrollo organizacional es el personal, una inadecuada gestión de ello puede ser una limitación ante una oportunidad de generar un cambio.

Gran cantidad de compañías buscar dar un enfoque hacia el trabajador para generar cambios que impacten en la mejora de su productividad y su posición como empresa a nivel mundial. Los resultados de ese trabajo dan paso a la calidad de vida en el trabajo, actividades de mejoramiento por pequeños grupos o círculos de calidad.

Al darle principal atención a esos factores, los registros demuestran que baja el ausentismo, sube la calidad, aumenta la productividad y el ambiente de trabajo se transforma en dinámico y agradable.

Generar equipos de trabajo en busca de la mejoría en la productividad y resultados que satisfagan las necesidades de todos los miembros de la empresa, los beneficia ya que mejora la comunicación, la confianza, la ética y moral.

Los objetivos de los individuos son superados de los que tiene la organización. Alborines (2007) señala que en una organización que se adapta a los cambios y evoluciona con ellos necesita el talento individual y la inteligencia colectiva.

## **Capítulo 4.**

# **Método**

En el desarrollo del modelo de cambio planeado para el departamento de logística se utiliza una metodología que conjunta diversas herramientas de investigación y análisis enumeradas a continuación:

1. Recolección de datos históricos
2. Diagnóstico organizacional
3. Retroalimentar la información obtenida
4. Planeación de estrategias de mejora
5. Elaboración del modelo propuesto

#### **4.1 Fases de la metodología**

La metodología se presenta en la **figura 4.1** reuniendo actividades y tareas que trabajan en conjunto para alcanzar el objetivo en común y describiéndose en los párrafos siguientes.

##### **Fase 1. Recolección de datos históricos**

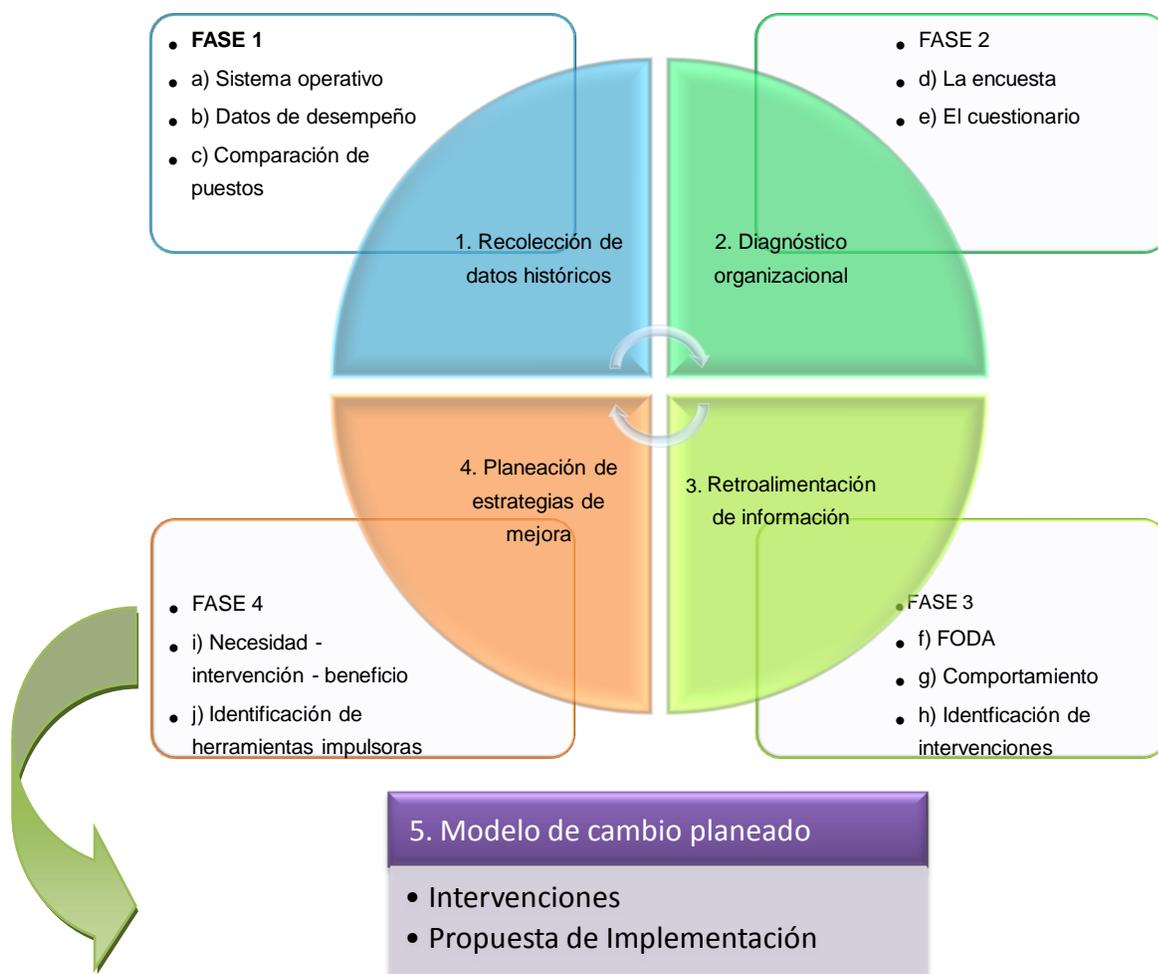
Como inicio de la metodología se plantea reconocer operativamente al departamento recopilando reportes, informes e indicadores de la productividad, efectividad, cumplimiento de entregas, asistencia e incidencias de cada área que pertenece al departamento de logística.

##### **Fase 2. Diagnóstico organizacional**

El diagnóstico consiste en conocer la operación en donde interviene el personal de las distintas áreas de logística, obteniendo información que se pueda analizar y convertir en mejora a través de la aplicación de encuestas, cuestionarios,

observaciones e investigaciones concluyendo en la identificación de miembros clave en cada sector del departamento.

Al localizar las oportunidades de mejora según los resultados del diagnóstico, se procede a identificar al personal clave capaz de realizar las intervenciones para el cambio.



**Figura 4.1** Proceso del modelo de cambio planeado  
(FUENTE: Elaboración propia)

### **Fase 3. Retroalimentar la información obtenida**

Una vez obtenidos los datos se presentan conclusiones sobre el “por qué, en qué, para qué y dónde” realizar esfuerzos de cambio y quien puede colaborar en ello sintetizando de manera esencial los puntos que se consideren más importantes.

### **Fase 4. Planeación de estrategias de mejora**

En esta fase se define la estrategia y puntos de acción para efectuar mejoras en el departamento, de manera que se programan actividades, participantes y secuencia según como se necesite; generando un modelo que funcione como catalizador para renovar la cultura organizacional en el departamento.

### **Fase 5. Elaboración del modelo propuesto**

La elaboración del modelo es la fase final, se divide en dos partes: las intervenciones y la propuesta de implementación a través de un diagrama de Gantt, colaborando para lograr el objetivo del proyecto.

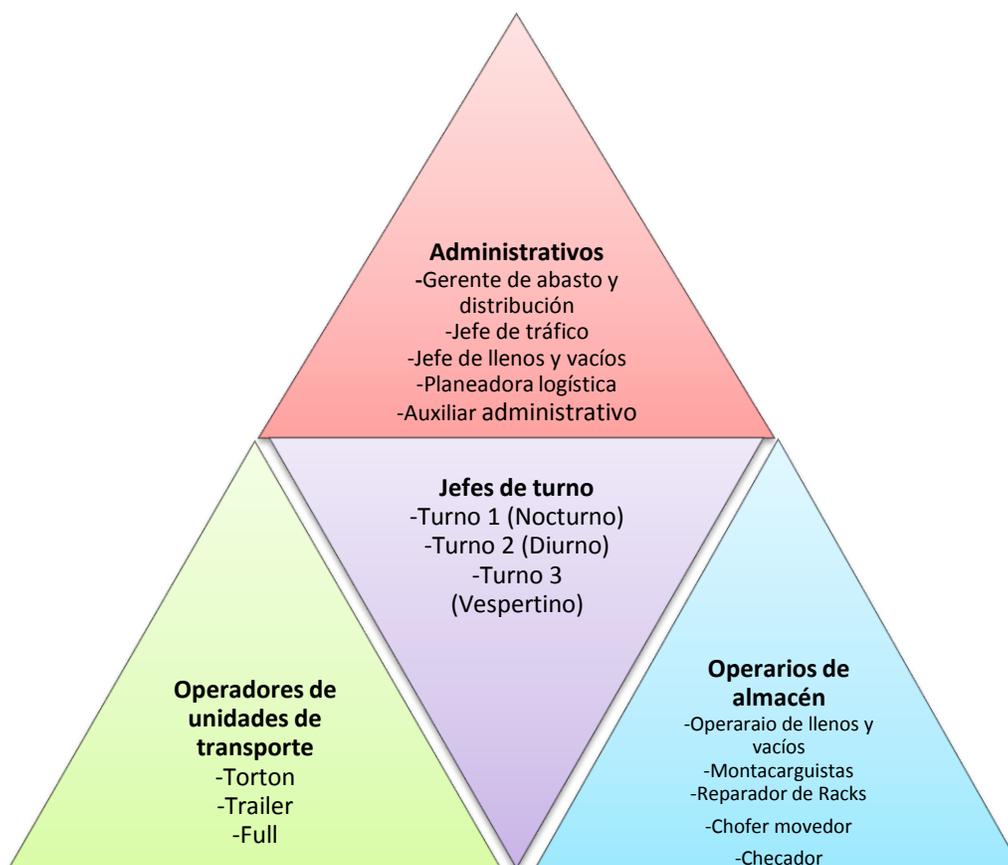
En este capítulo cuarto del proyecto, se plasman las primeras dos fases de la metodología del modelo de cambio planeado; la recolección de datos históricos y el diagnóstico organizacional.

#### **4.2 Recolección de Datos Históricos**

El método parte de una recolección de datos útiles para el control de resultados del departamento, encontrando reportes que denotan el estado del manejo de los recursos dentro del área en periodos anteriores.

Debido a que el principal objetivo de este proyecto es mejorar el desempeño del recurso humano, es necesario contar con todos los indicadores del funcionamiento actual del capital humano del departamento, la estructura, funciones, puestos y responsabilidades.

Como resultado de la investigación previa se obtiene que la base organizacional del departamento esté conformada por los operadores de almacén y los operadores de unidades de transporte, mientras que en la cumbre se encuentran los administrativos; esto se representa en la **figura 4.3**.



**Figura 4.2** Estructura Organizacional del Departamento de Logística  
(FUENTE: Elaboración propia)

La **figura 4.2** define las tres áreas diferentes dentro del departamento en donde los jefes de turno, el Gerente de Abasto y Distribución, el jefe tráfico, el jefe de llenos y vacíos, la planeadora logística y el auxiliar administrativo forman parte de los administradores.

Los operarios de almacén están formados por los montacarguistas, reparadores de racks, los choferes movedores, los checadores y los operarios de llenos y vacíos. Por último, los operadores de unidades de transporte están conformados por los operadores de unidad torton, tráiler y full.

Para facilitar la interpretación del proyecto se utilizará la anterior estructura y así el diagnóstico, el análisis y los resultados se expresarán en esos términos.

#### **4.2.1 Reconocimiento del Sistema Operativo**

La estructura organizacional, los métodos y técnicas utilizadas en el departamento de logística son de vital importancia para desarrollar un modelo de cambio planeado que mejore el desempeño de los empleados.

El personal, las funciones, las responsabilidades asignadas y los reportes e informes de resultados de las operaciones, forman parte de la información que se recopiló para comprender la estructura del sistema operativo del departamento.

El departamento está constituido por tres diferentes áreas de trabajo en la estructura, el nivel administrativo, los operadores de unidades de transporte y el personal de almacén que se divide en tres turnos diferentes.

Para el reconocimiento de las responsabilidades y funciones se hizo una observación y cuestionario a cada uno de los trabajadores del departamento para

posteriormente realizar un análisis comparativo de los puestos, en donde se resumen las diferencias de responsabilidad conocida, asimilada y aceptada en cada área.

Posteriormente se recopiló todo el historial de información de resultados, en donde se incluye la asistencia de empleados, el control sobre la productividad<sup>1</sup> de los trabajadores del área y de las actividades realizadas semanalmente en lo que corresponde a los trabajadores de almacén, mientras que el rendimiento de los operadores de unidades de transporte se midió con base a sueldos y cajas transportadas.

#### 4.2.1.1 Descripción de Responsabilidades, Puestos y Funciones

Rodríguez (2007) señala que las actividades se definen como la cantidad de trabajo específico que debe realizar una persona para que pueda cumplir con las funciones de un puesto, de manera que realizándolo correctamente se alcanzan los objetivos del departamento.

De la necesidad de asegurar que los empleados conocen acertadamente el alcance de sus puestos, nace la comparación de lo que ellos hacen con lo que deberían hacer y que se encuentra estipulado en el manual de descripción de puestos.

Para realizar un cuadro de comparación, se recurrió a la encuesta y cuestionarios, mismos que fueron llenados por los trabajadores y en donde se solicitaba describir su puesto según las actividades que normalmente realizan; resumiendo por área y en caso de los de almacén se delimitó por turno.

---

<sup>1</sup> El indicador de productividad es un término asignado por la dirección del programa de calidad M&W en donde el procedimiento es diferente al establecido para obtener una productividad real.

## 1. Puestos del Almacén en el Turno 1

En el almacén de producto terminado (PT) el primer turno, que corresponde al turno nocturno se trabaja bajo los cuatro puestos contemplando a un chofer acomodador y cuya descripción de las actividades según los empleados se muestra en la **tabla 4.1**.

**Tabla 4.1** Descripción de Puestos del Turno 1 a cargo de los Empleados  
(FUENTE: Adaptado de las respuestas obtenidas en la encuesta a empleados del departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

<b>Puesto</b>	<b>Actividades</b>
<b>Montacarguista</b>	Cargar fletes, pasar producto para rutas
<b>Operario de llenos y vacíos</b>	Elaborar y cargar rutas, limpiar el almacén
<b>Checador de carga</b>	No se describió
<b>Chofer acomodador</b>	Mover las rutas de PEPSI para que las carguen de producto

En este turno, las actividades de almacén se constituyen por los montacarguistas, operario de llenos y vacíos, el chofer acomodador y el checador de carga, quien no describe su puesto en la encuesta realizada mientras que los demás lo hacen brevemente.

Por otro lado, la empresa maneja un manual de descripción de puestos en donde se delimita el perfil de cada puesto; requiriendo, por las actividades a realizar, los puestos que se muestra en la **tabla 4.2**, misma que contiene las responsabilidades.

**Tabla 4.2** Descripción de Puestos del Turno 1 Estipulado por la Empresa  
(FUENTE: Adaptado de la descripción del manual de puestos del departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

Puesto	Actividades
<b>Montacarguista</b>	Cuidar que el montacargas esté en condiciones para ser operado, estibar correctamente el producto
<b>Operario de llenos y vacíos</b>	Ejecutar carga y descarga del producto, preparar las cargas para rutas, mezclar producto, desechar y evitar las mermas, cuidar de la bodega
<b>Checador de carga</b>	Colaborar y auxiliar al almacenista en la administración de los recursos humanos y materiales del almacén, checar y contabilizar las cargas y descargas de producto
<b>Chofer acomodador</b>	Recibe y revisa las unidades a su llegada a la planta, acomodar las unidades de refresco y garrafón, realizar actividades de montacarguista y operario de llenos y vacíos cuando sea necesario

La descripción contenida en la **tabla 4.2** es más completa que la proporcionada por los operarios ya que el manual de puestos da primordial importancia al cuidado tanto del producto como del almacén.

## 2. Puestos del Almacén en el Turno 2

En el almacén de producto terminado, el segundo turno trabaja bajo cuatro puestos para habilitar la finalidad del departamento, solicitándoles la descripción propia de sus actividades de trabajo y representada en la **tabla 4.3**.

**Tabla 4.3** Descripción de Puestos del Turno 2 a cargo de los Empleados  
(FUENTE: Adaptado de las respuestas obtenidas en la encuesta a empleados del departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

Puesto	Actividades
<b>Montacarguista</b>	Cargar y descargar las unidades de transporte, estibar y acomodar el producto.
<b>Operario de llenos y vacíos</b>	Reempaquetar, mixtear, ordenar, componer y acomodar el producto, descargar o cargar las unidades y limpiar los pasillos del almacén
<b>Reparador de racks</b>	Encargado de pintura y de reparar los racks, realiza labores de limpieza
<b>Checador de carga</b>	Revisar caducidades, inventario físico, checar recargas de las rutas, contar carga y descarga de los fletes

Los cuatro puestos que operan en el almacén del turno dos son; el montacarguista, operario de llenos y vacíos, el checador de carga y reparador de racks, siendo el único de todo el almacén encargado del mantenimiento de los racks.

La descripción de los empleados suele ser un tanto sencilla, a diferencia de lo establecido en el manual de descripción de puestos ya que este último contiene una serie de actividades importantes para colaborar en el cumplimiento de objetivos y que en ocasiones suele pasar desapercibido por los empleados. En la **tabla 4.4** se muestra la descripción encontrada en el manual de puestos que maneja la administración.

**Tabla 4.4** Descripción de Puestos del Turno 2 Estipulado por la Empresa  
(FUENTE: Adaptado de la descripción del manual de puestos del departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

<b>Puesto</b>	<b>Actividades</b>
<b>Montacarguista</b>	Cuidar que el montacargas esté en condiciones para ser operado, estibar correctamente el producto
<b>Operario de llenos y vacíos</b>	Ejecutar carga y descarga del producto, mezclar producto, desechar y evitar las mermas, cuidar de la bodega.
<b>Reparador de racks</b>	Seleccionar, clasificar y reparar las tarimas, marcar las tarimas nuevas, llevar el registro de sus actividades y pintar el Lay Out de la bodega.
<b>Checador de carga</b>	Colaborar y auxiliar al almacenista en la administración de los recursos humanos y materiales del almacén, checar y contabilizar las cargas y descargas de producto

En el segundo turno, el manual de descripción de puestos propone que el reparador de racks también es encargado de mantener el Lay Out visible para el acomodo en la bodega, mientras que al montacarguista se le suma el cuidado y correcto uso del montacarga. Por otro lado, el Checador debe auxiliar al almacenista o jefe de turno en controlar el recurso humano.

Todo lo requerido por la administración debiera llevarse a cabo pero, según la descripción de los empleados, la administración exige más de lo que los empleados reconocen como parte de su trabajo.

### 3. Puestos del Almacén en el Turno 3

El almacén de producto terminado, en su tercer turno, maneja cuatro puestos enfocados a la carga y descarga de unidades y rutas; considerando la descripción que los empleados hacen de su puesto, resumida en la **tabla 4.5**, ya que esto refleja que tan capacitado se encuentra con respecto a las necesidades de la empresa.

**Tabla 4.5** Descripción de Puestos del Turno 3 a cargo de los Empleados  
(FUENTE: Adaptado de las respuestas obtenidas en la encuesta a empleados del departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

Puesto	Actividades
<b>Montacarguista</b>	Cargar y descargas las rutas de Santorini, Refresco y unidades de transporte, acomodar los envases vacios y llenos.
<b>Operario de llenos y vacios</b>	Acomodar, Reempaquetar y mixtear el producto, seleccionar envases, hacer cargas para autoservicio y limpiar el almacén
<b>Checador de carga</b>	No descrito
<b>Chofer movedor</b>	No descrito

Se analizan las actividades realizadas por los operadores de almacén mismas que fueron descritas por ellos, aseverando que son las actividades y las obligaciones que le pertenecen a su puesto. En la **tabla 4.5** el puesto de checador de carga y chofer movedor no han descrito su puesto en el cuestionario que se les solicito llenar.

La especificación del perfil requerido en el manual de puestos es relevante frente a la descripción de los empleados y en el caso del presente turno diferenciado de los demás en cuanto al chofer movedor, ya que solo se presenta en este y el

primer turno. La **tabla 4.6** muestra la descripción de los puestos de este turno con base al manual.

**Tabla 4.6** Descripción de Puestos del Turno 3 Estipulado por la Empresa  
(FUENTE: Adaptado de la descripción del manual de puestos del departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

<b>Puesto</b>	<b>Actividades</b>
<b>Montacarguista</b>	Cuidar que el montacargas esté en condiciones para ser operado, estibar correctamente el producto
<b>Operario de llenos y vacíos</b>	Ejecutar carga y descarga del producto, preparar las cargas para rutas, mezclar producto, desechar y evitar las mermas, cuidar de la bodega.
<b>Checador de carga</b>	Colaborar y auxiliar al almacenista en la administración de los recursos humanos y materiales del almacén, checar y contabilizar las cargas y descargas de producto
<b>Chofer movedor</b>	Recibe y revisa las unidades a su llegada a la planta, acomodar las unidades de refresco y garrafón, realizar actividades de montacarguista y operario de llenos y vacíos cuando sea necesario

Es notable que los puestos de montacarguistas y operario de llenos y vacíos sean repetitivos en los tres turnos al igual que el checador de carga, la variante es, según este turno, el chofer movedor que en el segundo turno es cambiado por el reparador de racks.

Así se puede ver que el manual de puestos es mucho más completo y específico en comparación con la descripción por parte de los empleados, reflejándose con mayor claridad en pasos posteriores en donde se realizará una comparación de las dos tablas anteriormente contenidas.

#### **4. Puestos de Operadores de Unidades de Transporte**

La primera parte de dicha recolección se obtuvo de la descripción de puestos por parte de los operadores de las unidades quienes concluyeron de forma general en que su deber es transportar su producto de planta a planta y abastecer a los

CeDí's en tiempo y forma para cumplir las demandas de los clientes, reconociendo la importancia de ser eficientes en el proceso y cuidar de la unidad para que la carga llegue bien a su destino.

Pese a que los operadores están clasificados según el tipo de unidad, la descripción anterior se refiere a un resumen de todos los operadores, puesto que sus funciones son exactamente las mismas, las únicas diferencias se relacionan con los destinos, ya que hay CeDí's ubicados en donde no cualquier tráiler puede pasar o incluso mejora el rendimiento al trasladar cantidades grandes a destinos largos.

Por otro lado, los requerimientos de puesto estipulados por la empresa describen que el operador tiene la obligación de operar adecuadamente el equipo de fleteo asignado, propiciando la rentabilidad operativa del mismo a través de cumplir con los objetivos de productividad de la unidad, rendimiento de combustible, orden, limpieza y cuidado del equipo a su cargo, seguimiento al programa de mantenimiento y excelente actitud de servicio e imagen personal.

## **5. Puestos de Administración Logística**

La administración del departamento de logística está dividida en cinco puestos fundamentales, ya que sostienen la base de los objetivos; el que dirige al departamento de manera general es el Gerente de Abasto y distribución mismo que coordina directamente al jefe de llenos y vacíos, la planeadora logística y jefe de tráfico quien a su vez coordina al auxiliar administrativo.

El departamento de recursos humanos de la empresa estipula las responsabilidades de cada puesto recopilándolo en el manual de puestos y que se muestra de manera resumida en la **tabla 4.7**.

**Tabla 4.7** Descripción de Puestos de los Administradores

(FUENTE: Adaptado de la descripción del manual de puestos del departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

<b>Puesto</b>	<b>Descripción de la empresa</b>
<b>Gerente de abasto y distribución</b>	Supervisar la flota y apego de las políticas y procedimientos.
	Negociar tiempos de entrega con proveedores
	Realiza la adecuación de las políticas de inventario
	Da seguimiento e informa de las operaciones realizadas en el área
	Coordina al personal a su cargo verificando que se cumplan los objetivos
<b>Jefe de tráfico</b>	Programar el fleteo primario de los CeDi's y filiales
	Asegurar el producto oportunamente a los CeDi's
	Optimizar los niveles de inventario
	Administrar los indicadores de rendimiento y mantenimiento
	Dar soporte a las unidades y operadores de las filiales
<b>Jefe de llenos y vacíos</b>	Evitar diferencias entre inventario físico y teórico
	Supervisar los movimientos del almacén
	Administrar los indicadores M&W
	Controlar recepción y salida de productos
	Elaborar informe de resultados del departamento
	Vigilar que su personal cuente con el equipo de seguridad
	Atender dudas y problemas que surjan en su personal
<b>Planeador logística</b>	Elaborar programas de fleteo y producción
	Monitoreo de los niveles óptimos de inventario operacional
	Calculo de necesidades y elaboración de requisiciones de compra de envase
	Elaboración del plan de producción de jarabes para procesos
	Recopilar y analizar la información sobre ventas e inventarios de depósitos y filiales
	Generación y análisis de inventario para cada deposito y planta, minimizar costo de almacenaje
<b>Auxiliar administrativo</b>	Generar y procesar los inventarios
	Registro de kilometrajes recorridos
	Calcular nomina quincenal y rendimiento de combustible
	Validación y registro de las facturas del fleteo local y filial
	Reporte semanal del consumo de combustible asignado con facturas de gasolineras

Con ello se resumen las principales funciones y responsabilidades que mantienen cada uno de los administrativos, y que ciertamente son sus obligaciones directas, de las cuales no se pueden deslindar. Como se observa en la **tabla 4.7**, la mayoría de las funciones están relacionadas directamente con las que realiza uno u otro miembro del equipo, si hacen bien su trabajo el consecuente también lo dará buenos resultados.

#### 4.2.1.2 Recolección de Reportes e Informes de Desempeño del Área

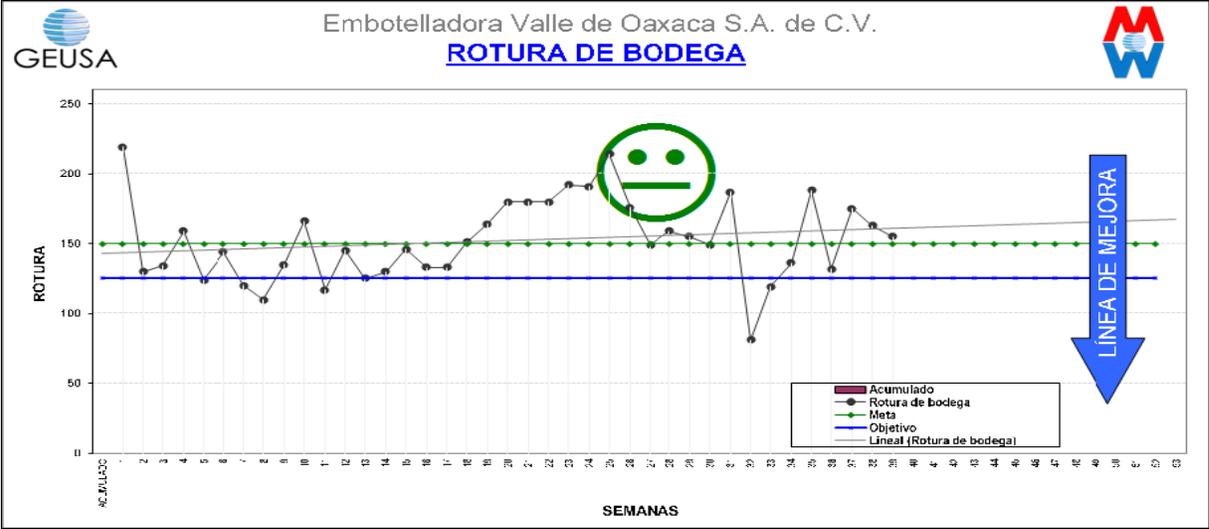
En el grupo de embotelladoras unidas (GEUSA) se implementó en 2001 un programa de calidad encargado de mejorar los procesos generales de todas las embotelladoras; en la apertura de la Embotelladora Valle de Oaxaca, se inició en proceso de adopción del programa realizando la fase 0 (diagnóstica).

Como resultado de este programa, los departamentos de la embotelladora realizan un control de las actividades y procedimientos; particularmente el departamento de logística obtiene y registra los indicadores únicamente en el almacén, considerando aspectos como tiempos de carga, cajas movidas y mermas o rotura de bodega, reportándolo semanalmente el jefe de llenos y vacíos para ser comparados en una grafica anual.

### **1. Indicador de Mermas en el Almacén de PT**

A las cajas y productos que no están en condiciones de ser distribuidas se les conoce como mermas, cuyas principales causas son caducidad, rompimiento o deterioro de embase, las cuales son reportadas por los jefes de turno, en un conteo semanal con ayuda del inventario físico.

El jefe de llenos y vacíos es el encargado de llevar un control de mermas con base a un indicador obtenido directamente del inventario semanal. En la **figura 4.3** se muestra una gráfica obtenida del programa M&W mostrando la cantidad de roturas localizadas en la bodega por semana.



**Figura 4.3** Comportamiento del Indicador de Rotura de Bodega (FUENTE: Reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca.)

Analizando la **figura 4.3**, la semana 1 tiene una merma de 219 cajas, siendo esta la más alta hasta la semana 39, seguida de la semana 25 con 214 cajas; trabajando bajo una meta de 150 cajas y un objetivo de 125.

El objetivo se cumple tan solo seis ocasiones, siendo el más notable el de la semana 32 con 81 cajas de merma; generando un comportamiento inestable en la rotura de almacén ya que se observan cambios drásticos en varias partes de la gráfica.

El manejo del producto terminado no es el adecuado al 100% ya que el número de cajas con rotura en promedio es de 152 superando en dos unidades la meta.

## 2. Indicador de Montacargas en el Almacén de PT

Otro indicador que se maneja con respecto al almacén es el de cajas movidas por montacargas, obteniendo con la siguiente fórmula

$$Cm = \frac{[\sum(m)(h)] [d]}{[h_T]}$$

En donde;

Cm = cajas movidas por montacargas

m<sub>1</sub> = montacargas turno 1

m<sub>2</sub> = montacargas turno 2

m<sub>3</sub> = montacargas turno 3

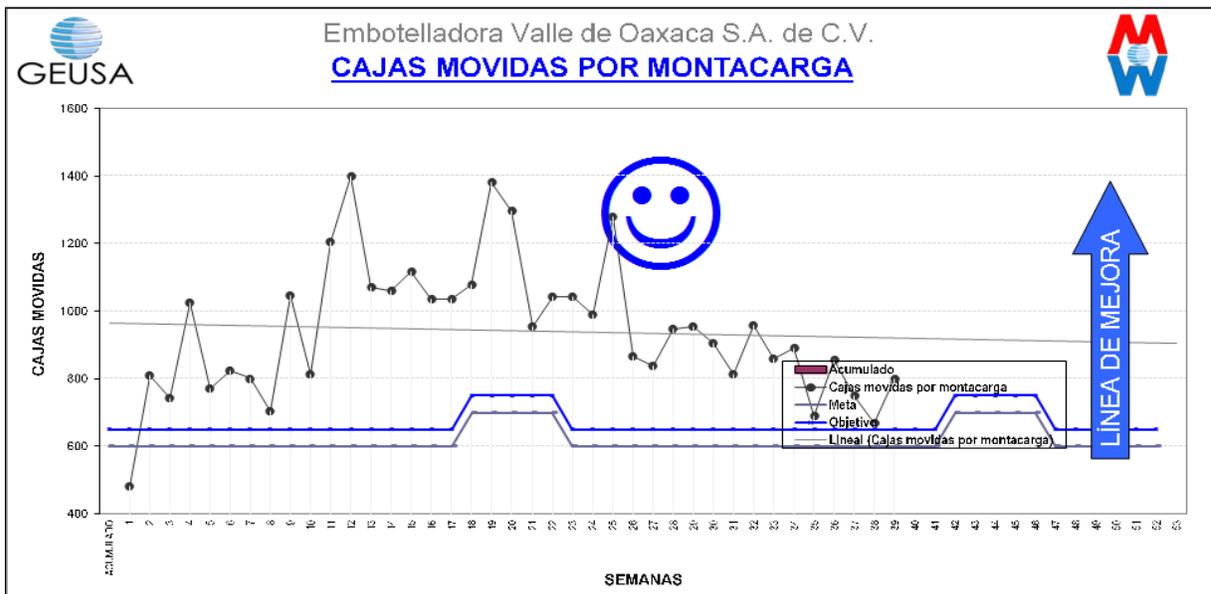
h<sub>1</sub> = horas trabajadas turno 1

h<sub>2</sub> = horas trabajadas turno 2

h<sub>3</sub> = horas trabajadas turno 3

h<sub>T</sub> = total de horas en la semana

d = días de la semana

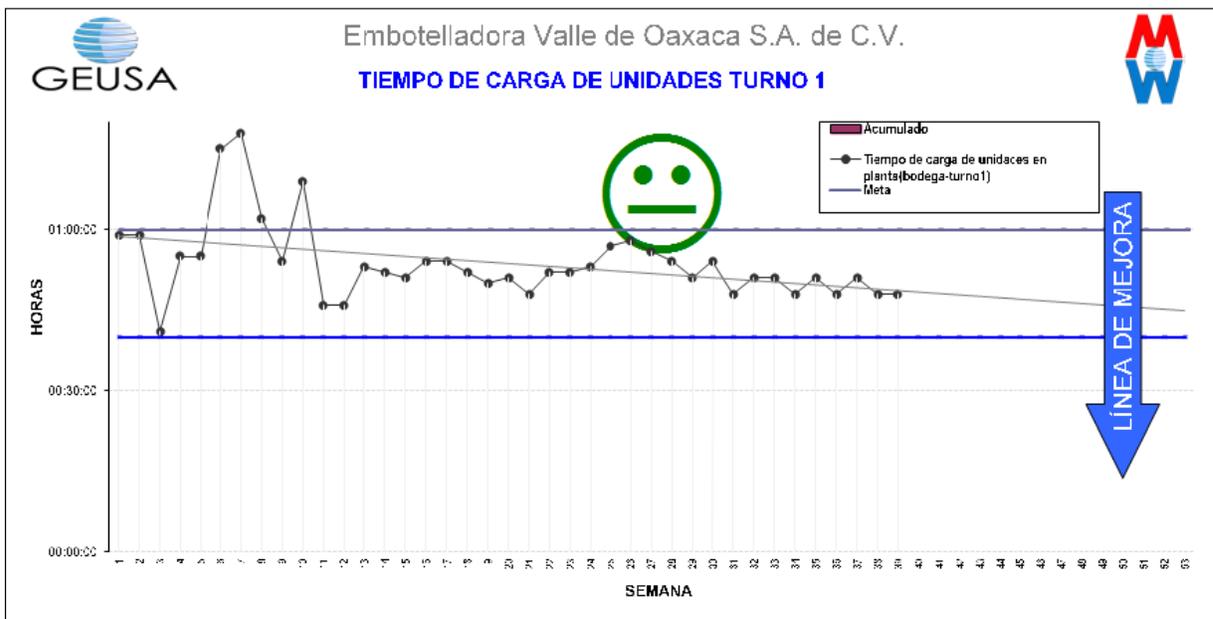


**Figura 4.4** Comportamiento del Indicador de Cajas Movidas por Montacarga  
(FUENTE: Reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

En la **figura 4.5** se observa el comportamiento de las cajas movidas por cada montacarga, superando constantemente los objetivos y las metas propuestos por la dirección.

### 3. Indicador de Tiempo para Carga en Unidades de Transporte

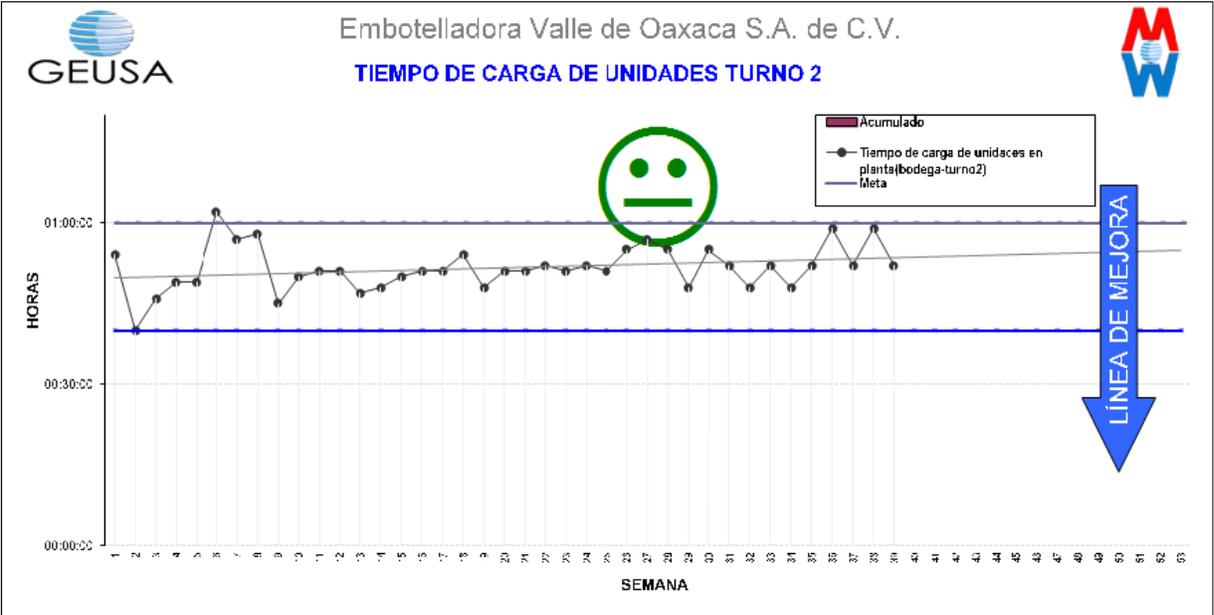
Un indicador importante del programa M&W es el tiempo de carga de las unidades, en donde interviene la labor de montacarguistas y operarios de almacén; consiguiendo un indicador confiable al realizar un registro por cada turno, obteniendo un promedio semanal de tiempo de carga. La **figura 4.5** muestra los tiempos estimados en el turno 1.



**Figura 4.5** Comportamiento del Indicador de Tiempo de Carga de Unidades en el Turno 1  
(FUENTE: Reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

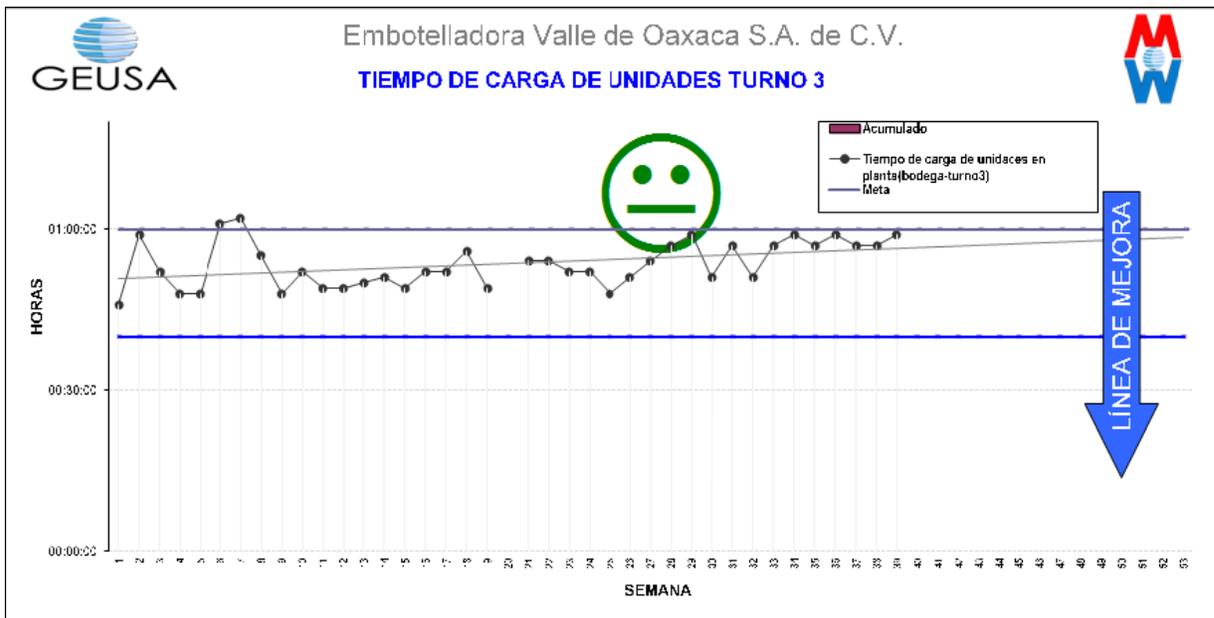
Como se observa en la **figura 4.5**, para el turno 1 el comportamiento es regular en todas las semanas, destacando un tiempo de 1:15 en la semana 6 y 1:18 en la semana 7, con una meta de 1 hora y un objetivo de 40 minutos, el promedio es de 53:43 lo cual señala que la meta es cumplida en este turno; reflejando de alguna manera el desempeño eficiente de los operarios de este turno.

El turno 2 realiza un tiempo de carga de unidad de transporte, este es igualmente capturado por el jefe de llenos con la ayuda de los jefes de turno. En la **figura 4.6** se muestra la gráfica de tiempos de carga del segundo turno.



**Figura 4.6** Comportamiento del Indicador de Tiempo de Carga de Unidades en el Turno 2  
(FUENTE: Reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

Para el turno 2 la meta y el objetivo siguen siendo los mismos que en el turno uno, reflejando la diferencia en la **figura 4.6** ya que todos a excepción de la semana 6 superan la meta, mientras que el objetivo únicamente es logrado en la semana 2.



**Figura 4.7** Comportamiento del Indicador de Tiempo de Carga de Unidades del Turno 3  
**(FUENTE:** Reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

En este turno el promedio de tiempo de carga es de 51:37, mejorando así el promedio del turno anterior pero con el cual únicamente supera la meta mientras que el objetivo está bastante lejos aún. Esto, sumado a los tiempos de la **figura 4.6**, son reflejo de que los operarios de almacén del segundo turno tienen un mejor desempeño con respecto del turno 1 y según las metas, pero no le es suficiente ya que solo en una ocasión alcanzan la meta.

En cuanto al tercer turno, la **figura 4.7** muestra, mediante una gráfica, el comportamiento de los tiempos requeridos para cargar las unidades; el jefe de turno realiza constantemente un control de tiempos para que posteriormente el jefe de llenos realice el llenado para M&W.

Por último en el turno 3, la meta es de 1 hora y el objetivo de 40 minutos, el comportamiento es regular ya que se carga en promedio muy cercano al objetivo.

En resumen, el turno 1 es el turno que se aleja más de alcanzar las metas y objetivos, ya que por distintos motivos, que tienen que ver con la disponibilidad del producto y agilidad de los trabajadores, no se logra en todas las semanas alcanzar por lo menos la meta.

#### **4. Indicador de Productividad en el Almacén de PT**

Por otro lado, uno de los indicadores más importantes de M&W respecto al almacén es precisamente la medición de la productividad; cabe señalar que este es un término definido por la administración de M&W mismos que determinaron las formulas para obtener dicho indicador, como se indica en la fórmula siguiente:

$$IP = \frac{[cf]}{[(t)(h)(d)]}$$

Donde;

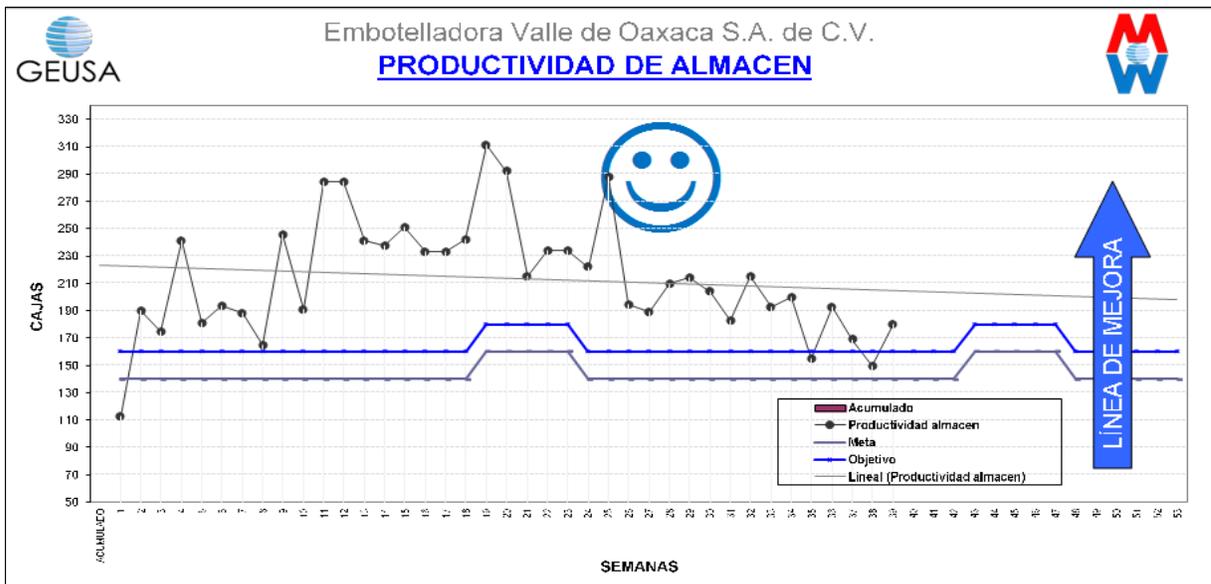
IP = indicador de productividad

t = Trabajadores en el almacén

h = horas diarias

d = días a la semana

cf = cajas fleteadas



**Figura 4.8** Comportamiento del Indicador de Productividad de Almacén  
 (FUENTE: Reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

El comportamiento mostrado en la **figura 4.8** está por encima de las metas y objetivos, siendo la meta de 140 y el objetivo de 160, superando lo estipulado por la dirección e indicando la posibilidad de mejorar cada vez más los resultados.

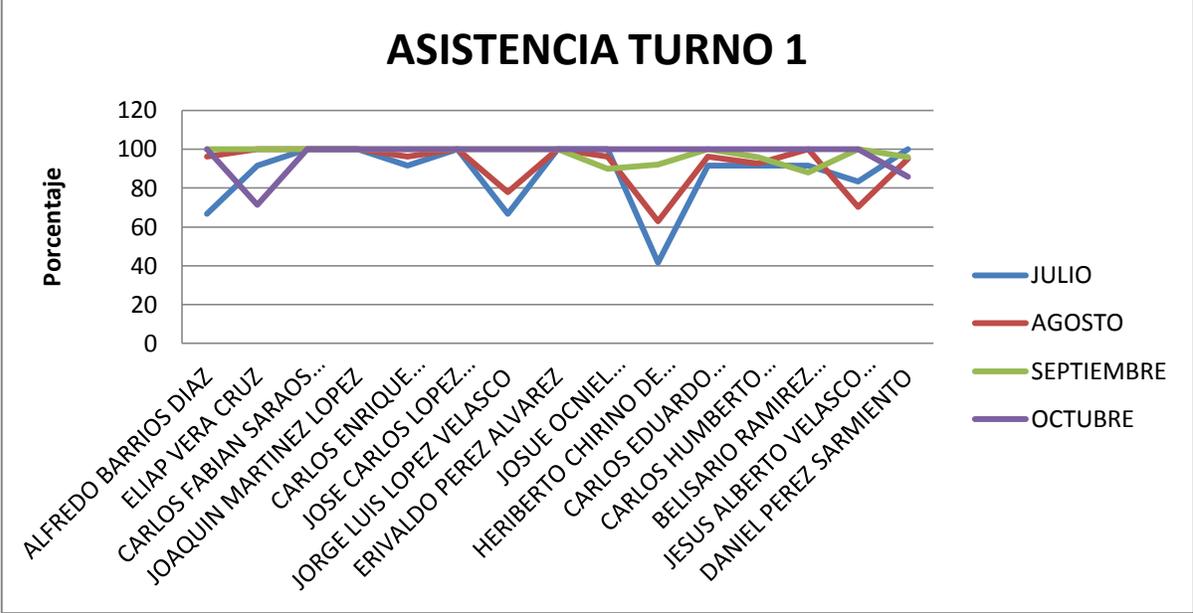
En resumen, los empleados del almacén trabajan acertadamente, manteniendo resultados superiores a los objetivos, pudiendo redefinir así las exigencias del indicador.

### 5. Indicador de Asistencia en el Almacén de PT

La asistencia es otro indicador resultado del programa M&W mismo que es de suma importancia para identificar la insatisfacción de los empleados, el control que se efectúa con respecto de la asistencia lo realiza el jefe de llenos semanalmente.

El control de asistencia considera aspectos como vacaciones, faltas, permiso, incapacidad, castigo y asistencia, realizando un registro semanal y otro mensual, en

ambos se consideran únicamente los días hábiles para sacar un total de días trabajados y un porcentaje de asistencia en relación al total de días hábiles por mes; los días registrados como vacaciones e incapacidad se restan a los días hábiles para no afectar el porcentaje de asistencia. En la **figura 4.9** se muestra una gráfica de asistencia en el turno 1.

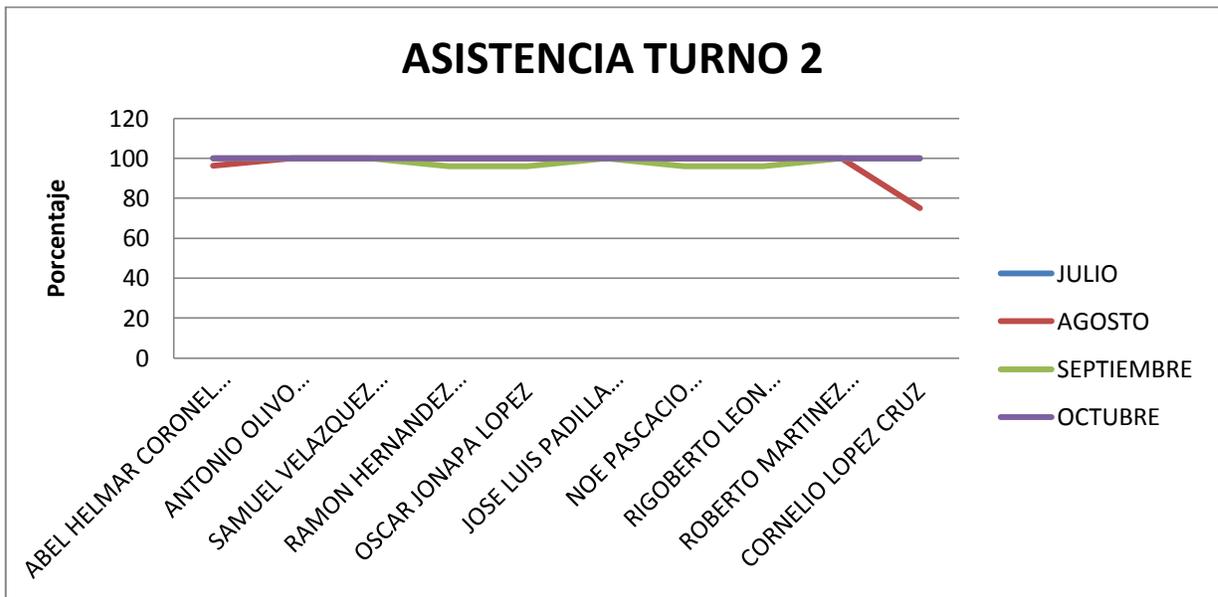


**Figura 4.9** Comportamiento del Indicador de Asistencia del Turno 1  
 (FUENTE: Adaptación de reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

En el turno 1, la asistencia es inconstante ya que como se observa en la **figura 4.9** hay trabajadores que no cumplen ni el 80 % de sus asistencias, siendo únicamente 4 trabajadores los que de una cuadrilla de 15 han trabajado todos sus días; en el mes de julio un trabajador solo asistió al 40% de sus días, los meses más constantes son septiembre y octubre, mientras que el más inconstante es julio.

La asistencia del segundo turno también es controlada por el jefe de llenos; la presencia de los empleados puede ser más constante debido a que es el turno más

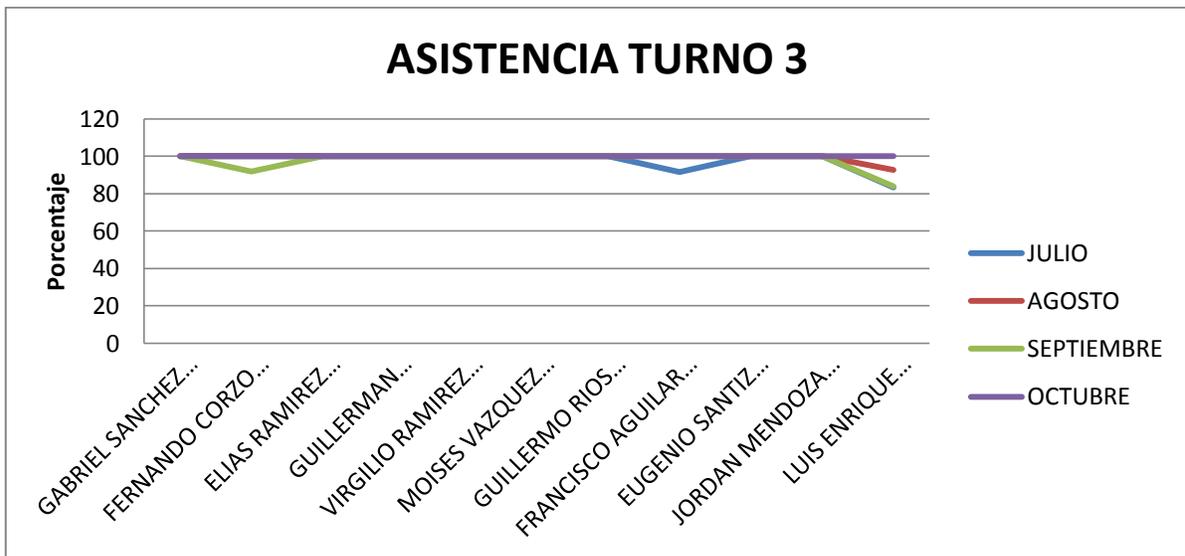
ligero en comparación de los otros turnos; en la **figura 4.10** se puede apreciar el comportamiento de la asistencia del turno.



**Figura 4.10** Comportamiento del Indicador de Asistencia del Turno 2  
 (FUENTE: Adaptación de reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

La asistencia se observa constante en todos los meses con porcentajes muy cercanos al 100% y con varios trabajadores que cumplen con todos sus días de trabajo, en general únicamente 2 trabajadores se ausentan en un pequeño porcentaje en el mes de agosto.

Para el tercer turno, la asistencia de los empleados se reporta en un informe por parte del jefe de llenos, el comportamiento registrado se expresa en la **figura 4.11**.



**Figura 4.11** Comportamiento del Indicador de Asistencia del Turno 3

(FUENTE: Adaptación de reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

Es evidente que el mes de octubre no se presentaron inasistencias; pequeñas faltas en el mes de julio, agosto y septiembre; este turno tiene un porcentaje alto de asistencias, son escasos los trabajadores que faltan sin ninguna causa aparente, reflejando una insatisfacción poco desarrollada en el turno.

## 6. Productividad en Operadores de Unidades de Transporte

Del registro mensual de viajes realizados por cada operador de unidad, se obtuvieron la cantidad de cajas fleteadas y los kilómetros recorridos en cada uno de estos viales.

Para obtener los pagos de salario por los viajes realizados con cajas, se considero un pago de \$1.46 a unidades de torton, \$1.50 a unidades de tráiler y \$1.55 a unidades de full; obteniendo una productividad parcial del operador dividiendo las cajas fleteadas entre la cantidad de pago a cada operario, mostrada en la **tabla 4.8**.

**Tabla 4.8** Productividades de los Operadores de Unidades de Transporte  
**(FUENTE:** Adaptación de reporte de indicador M&W en el departamento de logística)

<b>N°</b>	<b>Operador</b>	<b>Productividad</b>
1	Ernesto Hernández Chaires	2.1158606
2	Eliazer Cruz Flores	2.624819097
3	Javier Burgos Huescas	1.456618158
4	Rubén Wiyuris Arano	2.118509151
5	Moisés Gonzales Molina	2.177284901
6	Valentín González Guillen	1.463359537
7	Huribe López Roque	2.191612474
8	Luis Enrique Ramírez Tovilla	1.097172191
9	Hugo Alberto Cancino Gordillo	1.144326785
10	Eligio Esteban Méndez Gómez	1.434001176
11	Santos De Jesús Hernández De La Cruz	1.868250292
12	Carlos Carrillo Cruz	1.58969758
13	Paulo Estudillo Culebro	2.585544959
14	Alfonso Domínguez Ocaña	2.560882912
15	Edilberto Gálvez Morales	2.176035125
16	Jairo Cruz Gerónimo	2.26640232
17	Edgar Mayorga Penagos	2.564362692
18	Jorge Antonio Tahua León	2.642269277
19	Gilberto Ramírez Gutiérrez	2.50566112
20	Luis Enrique Gómez Reyes	2.45286143
21	Juan Camacho Cruz	1.524420764
22	Albertano Mejía Martínez	2.477604081
23	Eleuterio Ramírez De La Cruz	1.684907281
24	Carlos Adán Chiñas Santos	2.136450993
25	José Belestain Durante	0.10880152
26	Joel Eduardo González	1.267087751
27	Sergio Tinoco Carrera	1.541404774
28	Policarpo Sánchez Jaime	1.280300658
29	Rodolfo Solís Cruz	1.522095404
30	Elías Raúl Gama Jiménez	0.94564512
31	Cesar Galicia Acosta	1.547992308
32	Javier Guadalupe Pérez Pérez	1.55397667
33	Horacio Gutiérrez Tovilla	1.915310805

El indicador expresado en la **tabla 4.8**, refleja a los operadores de unidades con mayor desempeño y con base a resultados; una mejor apreciación se muestra en la **figura 4.12** con una gráfica del comportamiento.



**Figura 4.12** Comportamiento de la Productividad de Operadores en el Mes de Septiembre  
**(FUENTE:** Adaptación de reporte de indicador M&W en el departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca)

La productividad más alta la obtiene Jorge Tahua con 2.64, seguido por Eliazer Cruz con 2.62, la más baja es la de José Belestain con apenas 0.10.

El indicador refleja la inestabilidad del desempeño de los operadores de unidades ya que algunos realizan viajes en donde debido al kilometraje recorrido obtienen un ingreso mayor pero las cajas de producto que transportan es mínima; en consecuencia, los operadores que obtienen ingresos más bajos tienden a revelarse y pedir viajes en donde puedan ganar más, creando así diferencias entre ellos y el jefe de tráfico.

#### **4.2.2 Análisis de Datos de Desempeño**

Para el reconocimiento del sistema operativo del departamento, como se menciono con anterioridad, se requiere obtener y solicitar información de indicadores y reportes que orienten el estado real de la organización.

Dicha información es la que la empresa establece como indispensable para realizar un control continuo como respuesta a los cambios y la implementación de un sistema de calidad mencionado anteriormente.

Según la descripción de puestos, existen tres puestos clave dentro de la estructura organizacional del departamento, ya que son quienes manejan indicadores de resultados. Los tres puestos son, en orden descendente, el gerente de abasto y distribución, jefe de tráfico y jefe de llenos y vacíos.

En el caso del jefe de tráfico, su función se orienta hacia los resultados de las unidades, dejando por un lado el desempeño de los operadores; en la descripción de actividades realizadas en cada puesto, los indicadores y reportes que deben realizar se describen a continuación.

##### **Gerente de Abasto y Distribución**

- Evaluar el desempeño de acuerdo a las políticas
- Supervisar la flota de la empresa
- Asegurar la aplicación de procedimientos y políticas
- Supervisión del personal a su cargo
- Establecer métricas de medición de desempeño

## **Jefe de llenos y vacios**

- Registro de movimientos de almacén
- Administrar indicadores M&W
- Chequeo de cargas y descargas de unidades
- Informe de resultados
- Controlar asistencia y puntualidad de los empleados a su cargo
- Vigilancia de equipos de seguridad
- Detección de necesidades de capacitación
- Medidas de desempeño (Diferencia de inventario, orden y limpieza de bodega, cajas movidas por montacargas y rotura de bodegas)
- Análisis de solución y problemas (diferencia de inventarios, productos caducados, rotura de bodega)

Lo que corresponde al puesto de gerente de abasto y distribución, son actividades que únicamente se reportan en un documento descrito según las situaciones presenciadas, sin necesidad de llenar un reporte que de paso a un historial.

En el caso del jefe de llenos y vacios, algunas de las actividades carecen de registro tales como:

- Registro de movimientos de almacén
- Chequeo de cargas y descargas de unidades
- Análisis de solución y problemas (diferencia de inventarios, productos caducados, rotura de bodega)

Es importante señalar que aunque varios de los reportes e informes se llevan a cabo, la información presentada no es siempre verídica ya que refleja en poco el comportamiento real de las actividades.

### 4.2.3 Análisis Comparativo de los Puestos del Departamento

Una vez resumidos la descripción de los puestos por parte de los operarios con la estipulada por la empresa, se procede a comparar y obtener las diferencias que pueden causar falta de identidad, conocimiento y la creación de un conflicto interpersonal de roles.

En la **tabla 4.9** se observan las diferencias después de la comparación entre lo mencionado por el empleado y lo descrito por la empresa en el primer turno.

**Tabla 4.9** Diferencias en la Descripción de Puestos en el Turno 1  
(FUENTE: Elaboración propia)

Puestos	Diferencias
<b>Montacarguista</b>	La empresa resalta el cuidado a los unidades mientras que el empleado lo pasa desapercibido
<b>Operario de llenos y vacios</b>	Cuidar de la bodega y evitar mermas pasa desapercibido para el empleado
<b>Checador de carga</b>	No se interesa por describir su puesto
<b>Chofer acomodador</b>	El empleado no enfatiza la recepción y revisión de unidades a la llegada de las mismas, no es consciente de que puede realizar actividades de otros puestos como parte de su labor cotidiana

Dos de las diferencias se manifiestan en los tres turnos, lo que corresponde al cuidado de las unidades de montacargas y el evitar mermas, se suma a las diferencias la responsabilidad de recibir y revisar las unidades de ventas de Santorini y refresco por parte del chofer acomodador. En tanto, el checador de carga no se intereso en describir su puesto y la comparación es imposible.

En cuanto al segundo turno, después del análisis de la descripción de puestos por parte de los empleados y la descripción establecida en el manual de puestos, se obtuvo la **tabla 4.10**.

**Tabla 4.10** Diferencias en la Descripción de Puestos en el Turno 2  
(FUENTE: Elaboración propia)

<b>Puesto</b>	<b>Diferencias</b>
<b>Montacarguista</b>	La empresa resalta en cuidado a las unidades mientras que el empleado lo pasa desapercibido
<b>Operario de llenos y vacios</b>	La empresa menciona el cuidado de la bodega, evitar las mermas, lo cual no es relevante para el empleado
<b>Reparador de racks</b>	El empleado le da mayor importancia a las labores de limpieza que pintar el Lay Out de la bodega
<b>Checador de carga</b>	El empleado no enfatiza el apoyo al almacenista, ni da importancia a la administración de recursos humanos

En la **tabla 4.10** se observan las diferencias en la descripción de las responsabilidades y alcance de obligaciones, entre lo estipulado por la empresa y lo descrito por los empleados.

Los aspectos importantes como el cuidado de las unidades por parte del montacarguista, el evitar las mermas por parte de los operarios de llenos y vacios, la importancia de administrar el recurso humano por parte del checador de carga puede mejorar las relaciones entre miembros del departamento y de esta manera mejorar los procesos.

Finalmente, en el turno 3 se identificaron las diferencias que se expresan en la **tabla 4.11**.

En la **tabla 4.11**, las diferencias entre lo que el empleado reconoce como sus actividades y las que se deben hacer para alcanzar los objetivos son muy similares al turno anterior, siendo estas el cuidado de las unidades y evitar las mermas como parte fundamental de las responsabilidades según los puestos.

**Tabla 4.11** Diferencias en la Descripción de Puestos en el Turno 3  
(FUENTE: Elaboración propia)

<b>Puesto</b>	<b>Diferencias</b>
<b>Montacarguista</b>	La empresa resalta en cuidado a los unidades mientras que el empleado lo pasa desapercibido
<b>Operario de llenos y vacios</b>	El empleado no reconoce el evitar mermas como parte de su labor
<b>Checador de carga</b>	No se interesa por describir su puesto
<b>Chofer movedor</b>	No se interesa por describir su puesto

En cuanto a los operadores de unidades de transporte, tienen muy en cuenta las responsabilidades de conlleva su puesto, la única diferencia se percibe en la realización efectiva de maximizar los rendimientos y siempre dar una buena imagen de la empresa.

Para los administrativos la descripción de puestos señala evidentemente sus funciones y responsabilidades, las cuales coinciden abiertamente con las que realizan diariamente.

### **4.3 Diagnóstico Organizacional**

Utilizando un orden que facilite el planteamiento de estrategias de mejora, se propone realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual y real de las áreas del departamento de logística.

Como se menciono con anterioridad el diagnóstico se compone de tres partes, la encuesta (utilizando como apoyo encuestas de satisfacción laboral, clima laboral y evaluación 360°) y cuestionarios, la identificación de mejoras y la identificación de miembros clave.

### 4.3.1 La Encuesta

Una de las herramientas de mayor uso para el diagnóstico organizacional es la encuesta, su utilidad consiste en proporcionar información sobre la satisfacción laboral, patrones de conducta, la opinión y percepción de la empresa.

El desarrollo técnico de las preguntas de la encuesta debe ser minucioso y precavido ya que cualquier descuido puede orientar equivocadamente el resultado del análisis y la información obtenida podría no ser verídica, deben expresarse claramente para evitar incomprendiones y las respuestas en verdad representen la situación de la organización.

Con la aplicación, análisis e interpretación de la encuesta se pretende obtener bases sólidas para posteriormente proponer estrategias de cambio y mejora en el desempeño del personal del departamento, resumiendo lo siguiente:

- Conocer las opiniones y puntos de vista de los empleados
- Identificar las necesidades de carácter humano
- Esclarecer el funcionamiento del departamento
- Reconocer que tan satisfechos están los empleados con su trabajo
- Identificar oportunidades de mejorar
- Relacionar la influencia de la satisfacción con los resultados de los empleados

#### 4.3.1.1 Estructura de la Encuesta

Así como es importante expresar claramente las preguntas, también es importante el orden en el que se arrojan cada una de ellas, el objetivo de realizar una encuesta diagnóstica es obtener información precisa de la situación actual de los empleados con relación a su desempeño y satisfacción hacia su trabajo; por ello, es

importante que la estructura del cuestionario sea adecuado y facilite el análisis posterior.

A lo largo de esta investigación se ha trabajado con base a tres áreas distintas creando una encuesta diagnóstica diferente para cada sector, los aspectos a evaluar se expresan en la **tabla 4.12**.

**Tabla 4.12** Aspectos a Evaluar en la Encuesta de Diagnóstico  
(FUENTE: Elaboración propia)

<b>Administrativos</b>	<b>Operarios de almacén</b>	<b>Operadores de unidades de transporte</b>
Equipos de trabajo	Relación con el jefe	Relación con el jefe
La existencia de mejoras	La existencia de mejoras	La existencia de mejoras
Percepción de la empresa	Percepción de la empresa	Percepción de la empresa
Relación con su equipo de trabajo	Condiciones ambientales y de trabajo	Condiciones ambientales y de trabajo
Relación con sus dependientes	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo
	Reconocimiento y remuneración	Reconocimiento y remuneración
		Valoración de su puesto

Como se observa en la **tabla 4.12**, las encuestas se orientan a un principio fundamental de toda organización, la empresa es un sistema en donde todos los miembros que forman parte se relacionan entre sí afectando el desempeño de cada uno de ellos; en el **anexo 1** se muestra el formato de encuesta utilizado para su aplicación a los operarios del almacén; la encuesta aplicada a operadores de unidades de transporte está contenida en el **anexo 2** y la de los administradores se encuentra en el **anexo 3**.

Una vez determinada la estructura de las preguntas, se procede a definir un método de medición bajo el cual los encuestados asignarán una puntuación para que al finalizar se puede realizar un estudio y análisis de datos.

Para facilitar el manejo y la interpretación de los resultados se determino la escala de Likert como se muestra a continuación.

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Si el encuestado sugiere como mejor respuesta *muy adecuado* responderá con el número 1, si le parece que se ajusta más a *muy de acuerdo* responderá con el número 5.

El resultado de la planeación de la encuesta se expresa ampliamente en los anexos, en donde se muestra el conjunto de preguntas que se realizan a cada área del departamento.

Una vez formulada la encuesta se procede a la aplicación, se asignó un día y hora específica para que todos los miembros del departamento pudieran resolver la encuesta, en primer lugar se realizó a los operarios de almacén, en seguida se asignó a los administradores.

En el caso particular de los operadores de unidades de transporte, la encuesta se realizó de manera individual y en diversidad de tiempo, ya que es poco probable tener a todos los operadores en un mismo lugar y al mismo tiempo convirtiéndose en el área más difícil de evaluar.

#### 4.3.1.2 Codificación, Registro y Procesamiento de Encuestas

Cuando las encuestas han sido aplicadas, se realiza una revisión de respuestas, para identificar aquellas que no serán consideradas por estar mal llenadas o por dejar ambigüedad, tal es el caso de las preguntas con respuestas vacías o con dos respuestas.

#### 4.3.1.3 Análisis de Encuestas del Turno 1 de Almacén

Se comienza a registrar las encuestas de operarios de almacén, se vacían los datos haciendo uso de una tabulación en Excel y posteriormente se procesan los resultados, en el primer turno se obtuvo la **tabla 4.13**.

Como inicio del análisis se obtiene la **tabla 4.13** donde se considera cada aspecto evaluado en la encuesta en relación a la media de las respuestas del primer turno.

Obteniendo las respuestas significativas, se necesita conocer lo que los empleados piensan de cada uno de los aspectos que calificaron en la encuesta, a través de la identificación de la media con las respuestas que se plantearon como parámetro de medición en la estructura de la encuesta.

**Tabla 4.13** Resultados de la Encuesta Expresados como Media del Turno 1  
(FUENTE: Obtenido de la encuesta aplicada a empleados del departamento de logística de la Embotelladora valle de Oaxaca)

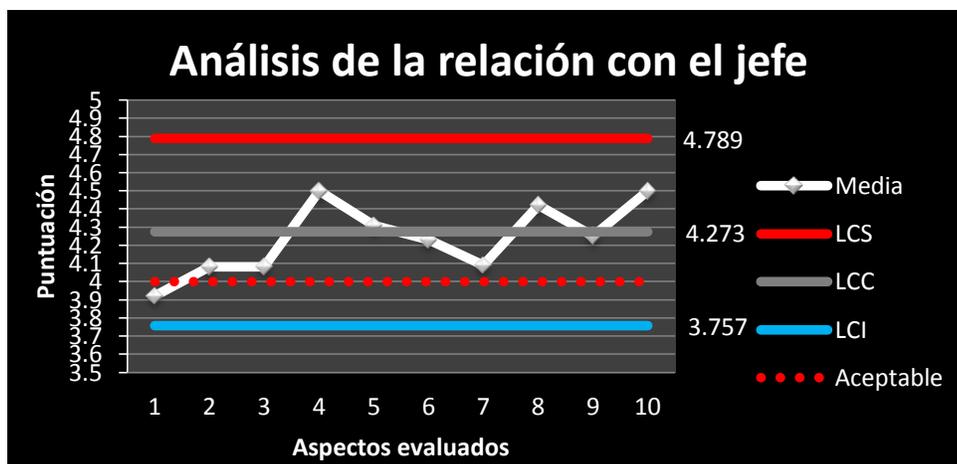
N°	Aspecto evaluado	Media	N°	Aspecto evaluado	Media
1	Comodidad en el puesto	4	24	Acorde a la experiencia	3.6
2	Facilitan uniformes	3.07	25	Importante y relevante	4.07
3	Convivencia entre compañeros	3.86	26	Gusto por la permanencia en el puesto	4
4	Comunicación efectiva	4.2	27	Posibilidad de cambio de puesto	3.5
5	Considera sus ideas	3.86	28	Convivencia sana entre compañeros	4.07
6	Escucha peticiones y sugerencias	3.93	29	Ayudan al iniciar	3.8
7	Obediencia	4.31	30	Los compañeros son amigos	3.4
8	Acuerdos de trabajo	4.13	31	Encariñarse con compañeros	2.93
9	Le propone mejoras	4	32	Trabajo en equipo	3.94
10	Identificación de oportunidades de mejora	3.63	33	Trato amable del jefe	3.88
11	Coparticipe del área	3.57	34	Exigencia justa	3.81
12	Cumplimiento de expectativas y necesidades	3.8	35	Conocimiento de las actividades	4.5
13	Orgullosamente pepsi	4.25	36	Incentivos/reconocimiento	3.19
14	Apropiación del concepto pepsi	3.81	37	El jefe se involucra en el trabajo	4.13
15	Trayectoria satisfactoria	4	38	Utilidad de su puesto	3.93
16	Gusto y plenitud en el trabajo	4.13	39	Seguridad de trabajo	3.56
17	Gusto por pepsi	4.29	40	Equidad de oportunidades	3.27
18	Conocimiento de los aportes	2.67	41	Sueldo justo con relación a los demás	3
19	Agradecido con pepsi	3.94	42	Sueldo justo con relación a la empresa	2.93
20	Puesto cómodo	3.73	43	Prestaciones y beneficios	3.94
21	Espacio suficiente en el área de trabajo	3	44	Capacitación	4.2
22	Iniciativa	4.19	45	Horario de trabajo	2.93
23	Variedad de trabajo	3.5	46	Prestigio de la empresa gratificante	4.63

Para facilitar la comprensión y la posterior interpretación se procede a agrupar las preguntas cuya finalidad sea similar según la estructura de la encuesta expuesta con anterioridad, en la **tabla 4.14** se agrupan los aspectos considerados en la encuesta y que tienen que ver con la relación de los operarios con el jefe.

**Tabla 4.14** Aspectos de Acuerdo a la Relación con el Jefe en el Turno 1  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

Nº	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Comunicación efectiva	3.92	1 C
2	Considera sus ideas	4.08	2
3	Escucha peticiones y sugerencias	4.08	3
4	Obediencia	4.5	10
5	Acuerdos de trabajo	4.31	7
6	Le propone mejoras	4.23	6
7	Trato amable del jefe	4.09	4
8	Exigencia justa	4.42	8
9	Conocimiento de las actividades	4.25	5
10	El jefe se involucra en el trabajo	4.5	9

En la **figura 4.13** se grafican las medias de cada aspecto con respecto a los límites y un margen de aceptabilidad según el parámetro de medición de respuestas.



**Figura 4.13** Análisis de la Relación con el Jefe en el Turno 1  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

La **figura 4.13** reúne las puntuaciones medias de todos los aspectos de la relación con el jefe, se observa que el comportamiento general de los aspectos se encuentra dentro de los límites de control, de manera que lo más preocupante es el aspecto número 1: comunicación efectiva, ubicado por debajo del límite de aceptabilidad según los parámetro de medición.

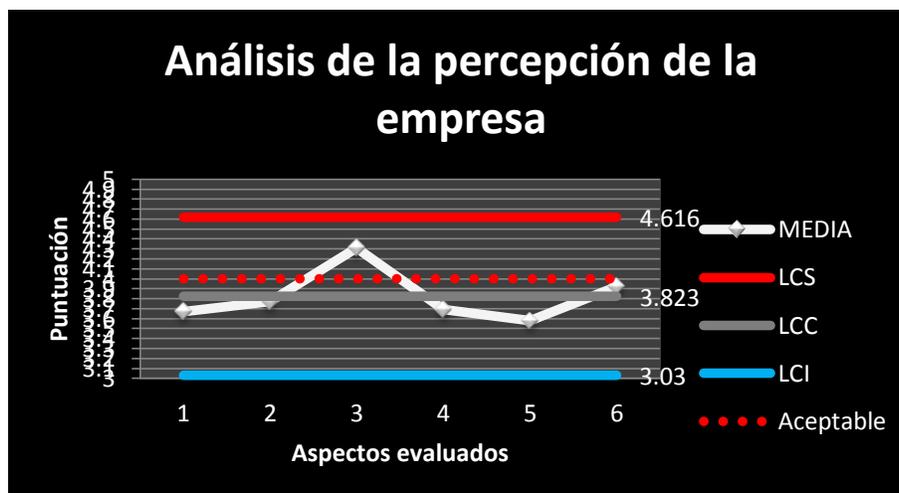
En la **tabla 4.15** se expresan agrupadamente los aspectos considerados en la encuesta de acuerdo a la percepción que tienen los empleados de la empresa en general.

**Tabla 4.15** Aspectos de Acuerdo a la Percepción de la Empresa en el Turno 1  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Coparticipe del área	3.67	2 C
2	Cumplimiento de expectativas y necesidades	3.77	4 C
3	Orgullosamente pepsi	4.31	6
4	Apropiación del concepto pepsi	3.69	3 C
5	Conocimiento de los aportes	3.58	1 C
6	Agradecido con pepsi	3.92	5 C

Un análisis grafico de las medias de este aspecto se presenta en la **figura 4.14**, en donde se compara con un límite aceptable para la identificación de las prioridades para mejorar.

En la grafica de la **figura 4.14**, los aspectos más importantes en orden de prioridad son: conocimiento de los aportes, coparticipación con el área, apropiación del concepto de pepsi, cumplimiento de expectativas y el agradecimiento a la empresa pepsi; se representan como los que están por debajo del límite aceptable conformando las oportunidades de mejorar.



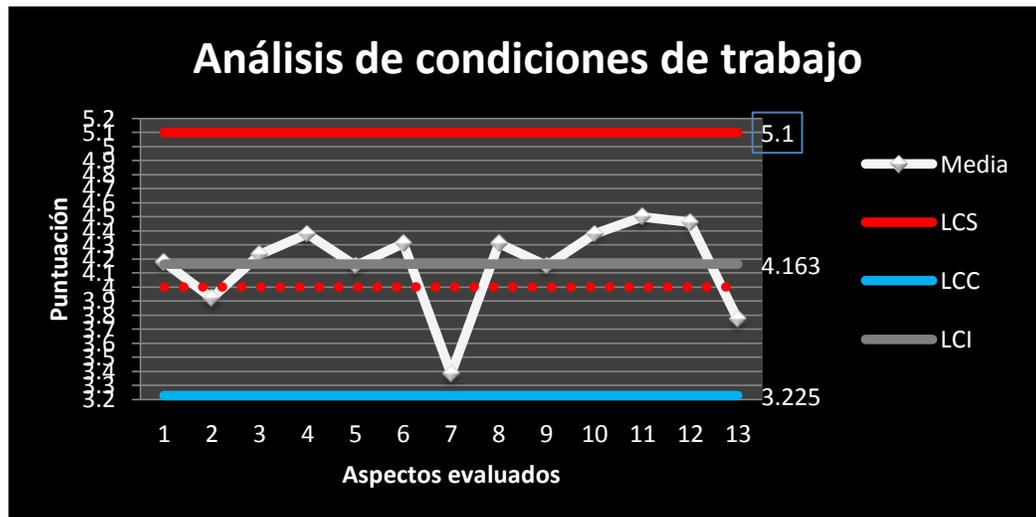
**Figura 4.14** Análisis de la Percepción de la Empresa en el Turno 1  
(FUENTE: Elaboración propia)

En cuanto a las condiciones ambientales y de trabajo que se desarrollan diariamente, las respuestas a cada aspecto se expresan en la **tabla 4.16**.

**Tabla 4.16** Aspectos de Acuerdo a las Condiciones de Trabajo en el Turno 1  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
(FUENTE: Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Comodidad en el puesto	4.18	6
2	Facilitan uniformes	3.92	3 C
3	Trayectoria satisfactoria	4.23	7
4	Gusto y plenitud en el trabajo	4.38	10
5	Gusto por pepsi	4.15	4
6	Puesto cómodo	4.31	8
7	Espacio suficiente en el área de trabajo	3.38	1 C
8	Iniciativa	4.31	9
9	Variedad de trabajo	4.15	5
10	Acorde a la experiencia	4.38	11
11	Importante y relevante	4.5	13
12	Gusto por la permanencia en el puesto	4.46	12
13	Posibilidad de cambio de puesto	3.77	2 C

En la **figura 4.15** se muestra una gráfica exponiendo la puntuación de cada aspecto para compararse con respecto a un límite aceptable.



**Figura 4.15** Análisis de Condiciones de Trabajo en el Turno 1  
(FUENTE: Elaboración propia)

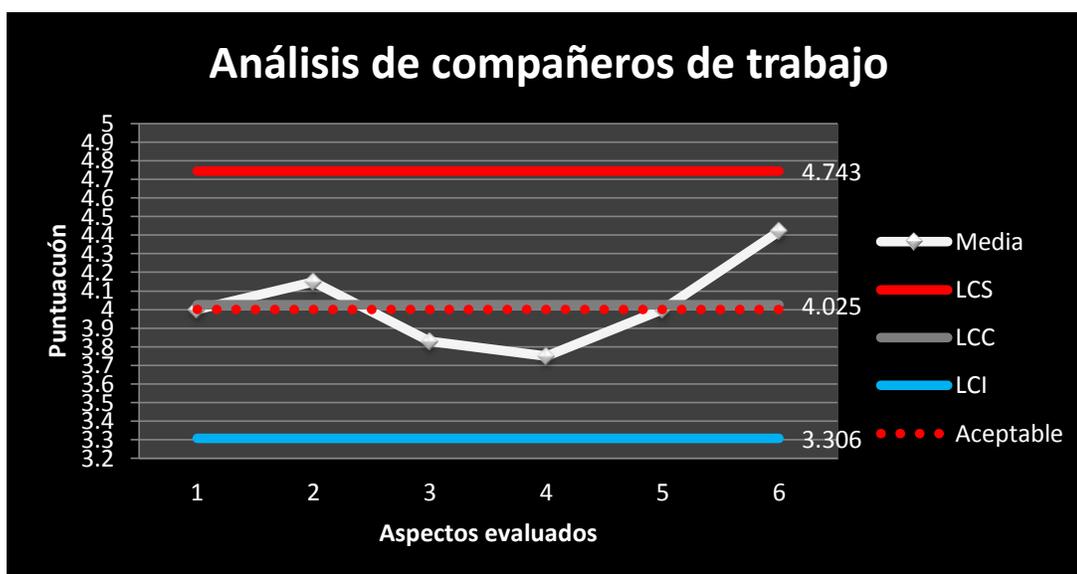
Los aspectos por debajo del límite aceptable representando las necesidades de mejora en orden de importancia son: el espacio en el área de trabajo, la oportunidad de cambiar de puesto y la facilitación de uniformes, representados en la gráfica con el número 7, 13 y 2 respectivamente.

En la **tabla 4.17** se muestran los aspectos que tienen que ver con la relación de los empleados con los compañeros de trabajo en el mismo turno.

**Tabla 4.17** Aspectos de Acuerdo a Compañeros de Trabajo en el Turno 1  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Convivencia entre compañeros	4	3
2	Convivencia sana entre compañeros	4.15	5
3	Ayudan al iniciar	3.83	2 C
4	Los compañeros son amigos	3.75	1 C
5	Encariñarse con compañeros	4	4
6	Trabajo en equipo	4.42	6

La **figura 4.16** muestra una gráfica de los aspectos relacionados con los compañeros de trabajo.



**Figura 4.16** Análisis de Compañeros de Trabajo en el Turno 1  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

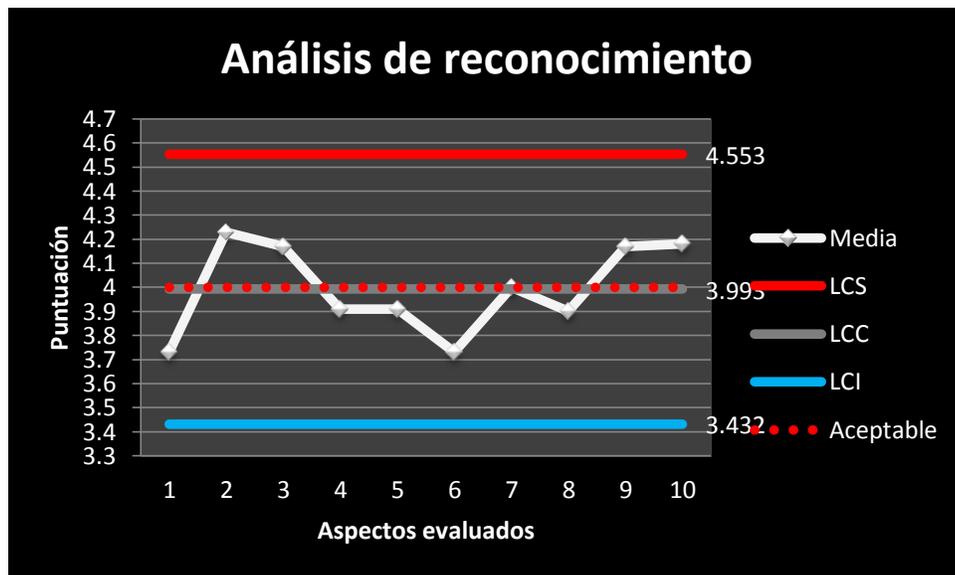
Los aspectos de la gráfica tienen un comportamiento bajo control; los números 4 y 3, representando a los compañeros son amigos y ayudan al iniciar son oportunidades de mejorar ya que están bajo la línea de aceptable.

Finalmente, el reconocimiento y la remuneración es un aspecto importante para la satisfacción de los empleados, esto se expresa en la **tabla 4.18** en donde se resumen las respuestas del turno a cada aspecto relacionado.

**Tabla 4.18** Aspectos de Acuerdo a Reconocimiento en el Turno 1  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Incentivos/reconocimiento	3.73	1 C
2	Utilidad de su puesto	4.23	10
3	Seguridad de trabajo	4.17	7
4	Equidad de oportunidades	3.91	4 C
5	Sueldo justo con relación a los demás	3.91	5 C
6	Sueldo justo con relación a la empresa	3.73	2 C
7	Prestaciones y beneficios	4	6
8	Capacitación	3.9	3 C
9	Horario de trabajo	4.17	8
10	Prestigio de la empresa gratificante	4.18	9

Un análisis grafico se observa en la **figura 4.17** mostrando el comportamiento de los aspectos de reconocimiento valorados con la media de puntuación y con un límite de aceptable.



**Figura 4.17** Análisis de Reconocimiento en el Turno 1  
 (FUENTE: Elaboración propia)

La mitad de los números contenidos en la **figura 4.17** están encima del límite de aceptable; los incentivos, el sueldo justo con respecto a la empresa, la capacitación, la equidad de oportunidades y el sueldo justo con relación a los demás son los aspectos que necesitan ser atendidos con prioridad.

#### 4.3.1.4 Análisis de Encuestas del Turno 2 de Almacén

Para el análisis de la encuesta diagnóstica realizada a los operarios del segundo turno se utiliza el mismo procedimiento que el anterior; el primer paso en el análisis es reunir todos los resultados asignados por los trabajadores, en seguida se obtiene la sumatoria y media correspondiente a cada pregunta misma que se resume como aspecto evaluado.

**Tabla 4.19** Resultados de la Encuesta Expresados como Media del Turno 2  
(FUENTE: Obtenido de la encuesta aplicada a empleados del departamento de logística de la Embotelladora valle de Oaxaca)

N°	Aspecto evaluado	Media	N°	Aspecto evaluado	Media
1	Comodidad en el puesto	4.18	24	Acorde a la experiencia	4.38
2	Facilitan uniformes	3.92	25	Importante y relevante	4.5
3	Convivencia entre compañeros	4	26	Gusto por la permanencia en el puesto	4.46
4	Comunicación efectiva	3.92	27	Posibilidad de cambio de puesto	3.77
5	Considera sus ideas	4.08	28	Convivencia sana entre compañeros	4.15
6	Escucha peticiones y sugerencias	4.08	29	Ayudan al iniciar	3.83
7	Obediencia	4.5	30	Los compañeros son amigos	3.75
8	Acuerdos de trabajo	4.31	31	Encariñarse con compañeros	4
9	Le propone mejoras	4.23	32	Trabajo en equipo	4.42
10	Identificación de oportunidades de mejora	4	33	Trato amable del jefe	4.09
11	Coparticipe del área	3.67	34	Exigencia justa	4.42
12	Cumplimiento de expectativas y necesidades	3.77	35	Conocimiento de las actividades	4.25
13	Orgullosamente pepsi	4.31	36	Incentivos/reconocimiento	3.73
14	Apropiación del concepto pepsi	3.69	37	El jefe se involucra en el trabajo	4.5
15	Trayectoria satisfactoria	4.23	38	Utilidad de su puesto	4.23
16	Gusto y plenitud en el trabajo	4.38	39	Seguridad de trabajo	4.17
17	Gusto por pepsi	4.15	40	Equidad de oportunidades	3.91
18	Conocimiento de los aportes	3.58	41	Sueldo justo con relación a los demás	3.91
19	Agradecido con pepsi	3.92	42	Sueldo justo con relación a la empresa	3.73
20	Puesto cómodo	4.31	43	Prestaciones y beneficios	4
21	Espacio suficiente en el área de trabajo	3.38	44	Capacitación	3.9
22	Iniciativa	4.31	45	Horario de trabajo	4.17
23	Variedad de trabajo	4.15	46	Prestigio de la empresa gratificante	4.18

En la **tabla 4.19** se puede observar cada uno de los aspectos evaluados en la encuesta y la media de las respuestas de todos los operarios del segundo turno del almacén.

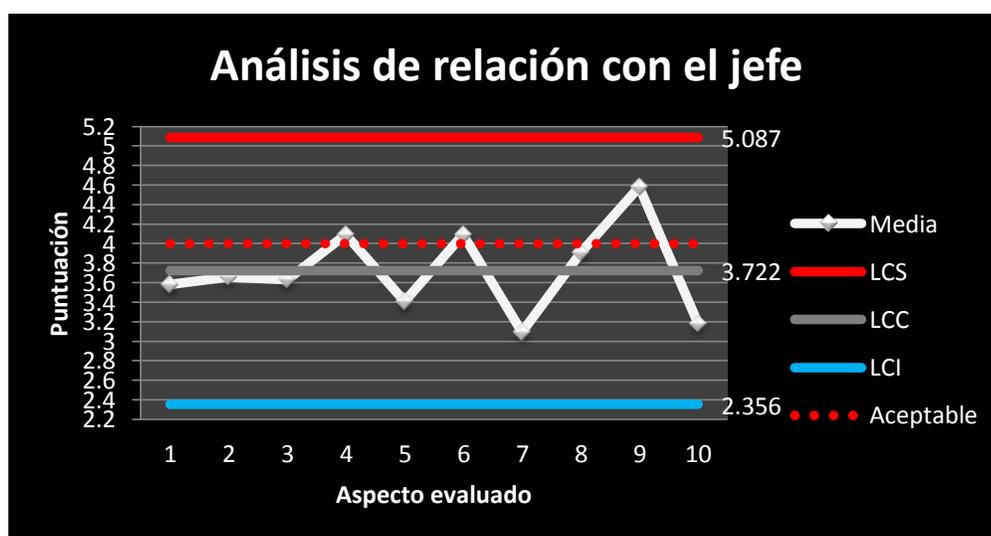
Para facilitar la comprensión de la interpretación se recurre a agrupar los aspectos de preguntas similares con la clasificación de contenido expresado con

anterioridad. Para ello en la **tabla 4.20** se agrupan los aspectos de acuerdo a la relación que los empleados mantienen con su jefe.

**Tabla 4.20** Aspectos de Acuerdo a la Relación con el Jefe en el Turno 2  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Comunicación efectiva	3.58	4 C
2	Considera sus ideas	3.66	6 C
3	Escucha peticiones y sugerencias	3.63	5 C
4	Obediencia	4.09	8
5	Acuerdos de trabajo	3.41	3 C
6	Le propone mejoras	4.09	9
7	Trato amable del jefe	3.09	1 C
8	Exigencia justa	3.91	7 C
9	Conocimiento de las actividades	4.58	10
10	El jefe se involucra en el trabajo	3.18	2 C

Para hacer un análisis grafico de las medias de puntuación a cada aspecto, se muestra la **figura 4.18**.



**Figura 4.18** Análisis de Relación con el Jefe en el Turno 2  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

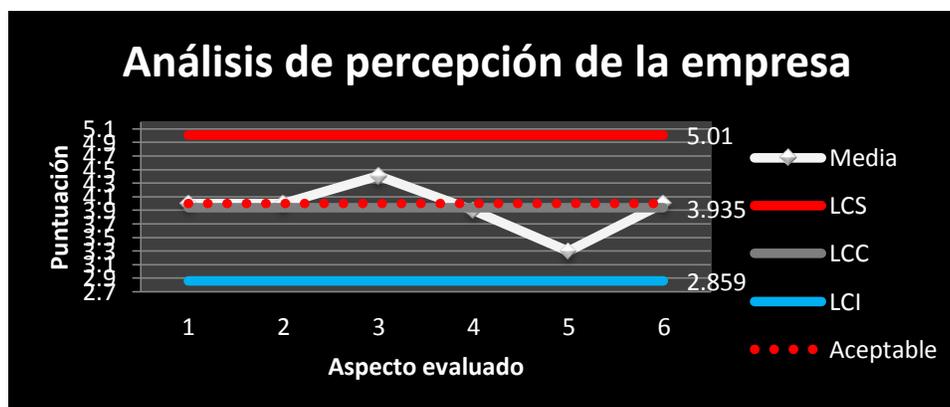
Según la **figura 4.18**, los aspectos que necesitan ser atendidos en orden de prioridad son: trato amable, el jefe se involucra en el trabajo, acuerdos de trabajo, la comunicación efectiva, escucha sus peticiones, considera sus ideas y la exigencia justa.

Otro aspecto importante para medir la satisfacción de los empleados es la percepción que tienen de la empresa en donde laboran, las preguntas que se relacionan con esto se expresan en la **tabla 4.21**.

**Tabla 4.21** Aspectos de Acuerdo a la Percepción de la Empresa en el Turno 2  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Coparticipe del área	4	3
2	Cumplimiento de expectativas y necesidades	4	4
3	Orgullosamente pepsi	4.41	6
4	Apropiación del concepto pepsi	3.9	2 C
5	Conocimiento de los aportes	3.3	1 C
6	Agradecido con pepsi	4	5

La **figura 4.19** reúne las puntuaciones de los aspectos evaluados facilitando la interpretación e identificación de los aspectos críticos que sugieren prioridad.



**Figura 4.19** Análisis de Percepción de la Empresa en el Turno 2  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

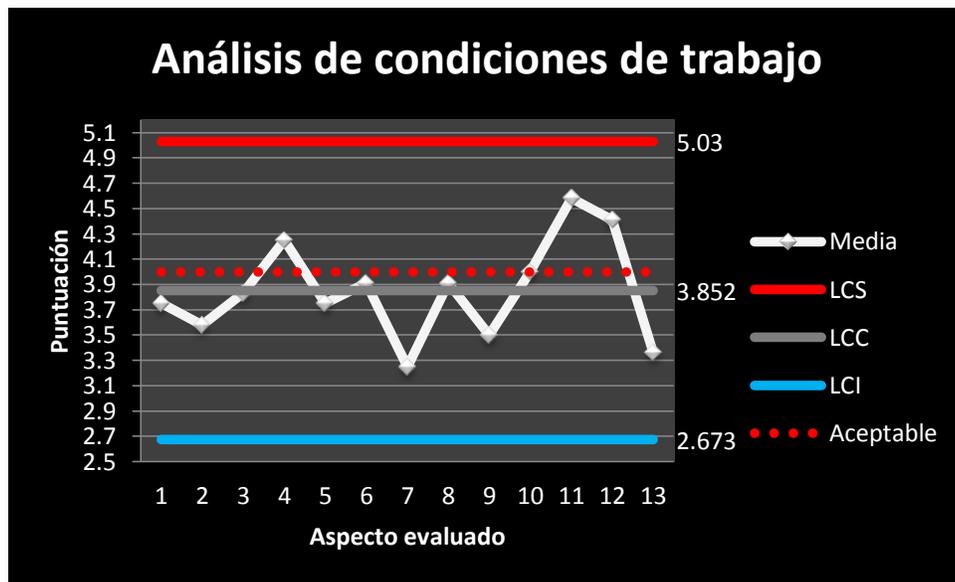
Según la **figura 4.19**, el aspecto número 5: conocimiento de los aportes, necesita ser atendido con prioridad para mejorar la satisfacción de los trabajadores en el segundo turno.

Las condiciones en las que realizan sus actividades diariamente y el medio ambiente que los rodea son factores importantes para sentirse cómodo en algún empleo, esto concluye en un desempeño más eficiente, por ello en la **tabla 4.22** se expresan los aspectos relacionados para posteriormente obtener una interpretación general.

**Tabla 4.22** Aspectos de Acuerdo a las Condiciones de Trabajo en el Turno 2  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Comodidad en el puesto	3.75	5 C
2	Facilitan uniformes	3.58	4 C
3	Trayectoria satisfactoria	3.83	7 C
4	Gusto y plenitud en el trabajo	4.25	11
5	Gusto por pepsi	3.75	6 C
6	Puesto cómodo	3.91	8 C
7	Espacio suficiente en el área de trabajo	3.25	1 C
8	Iniciativa	3.91	9 C
9	Variedad de trabajo	3.5	3 C
10	Acorde a la experiencia	4	10
11	Importante y relevante	4.58	13
12	Gusto por la permanencia en el puesto	4.41	12
13	Posibilidad de cambio de puesto	3.36	2 C

El análisis gráfico de los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo se expresa en la **figura 4.20**.



**Figura 4.20** Análisis de Condiciones de Trabajo en el Turno 2  
(FUENTE: Elaboración propia)

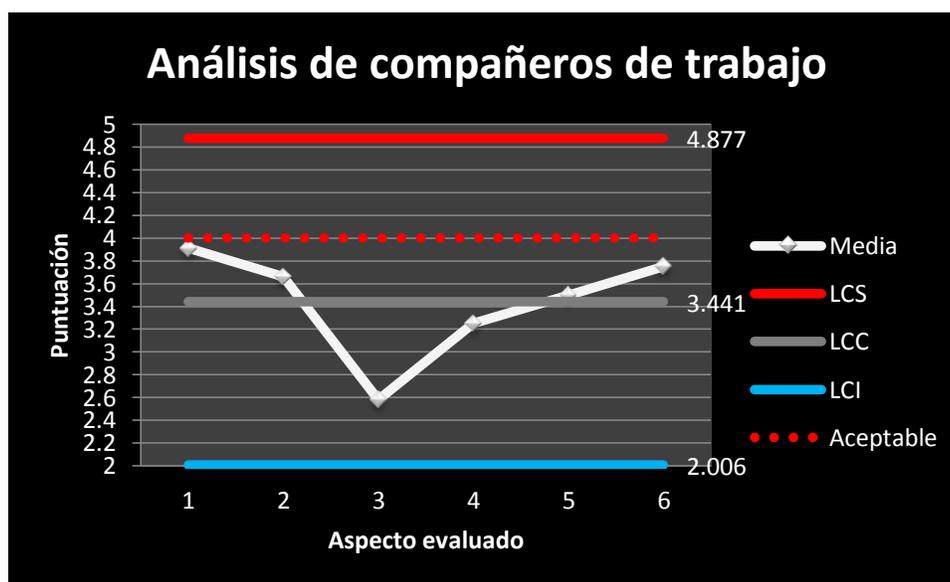
En la gráfica de la **figura 4.20** se observan nueve puntos que están por debajo del límite de aceptabilidad; señalando que los principales aspectos a mejorar en orden de prioridad son: espacio suficiente en el área de trabajo, posibilidad de cambio de puesto, variedad de trabajo, facilitan uniformes, comodidad en el puesto, gusto por pepsi, trayectoria satisfactoria, puesto cómodo e iniciativa.

La relación que existe entre los compañeros de trabajo es fundamental para que el trabajo en equipo de buenos resultados; el ser humano se enfrenta constantemente a las relaciones interpersonales debiendo estar capacitado para saber cómo relacionarse efectivamente, es importante conocer como se encuentra el empleado con respecto de este aspecto. En la **tabla 4.23** se reúnen las respuestas a las preguntas de relaciones personales.

**Tabla 4.23** Aspectos de Acuerdo a Compañeros de Trabajo en el Turno 2  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Convivencia entre compañeros	3.91	6 C
2	Convivencia sana entre compañeros	3.66	4 C
3	Ayudan al iniciar	2.58	1 C
4	Los compañeros son amigos	3.25	2 C
5	Encariñarse con compañeros	3.5	3 C
6	Trabajo en equipo	3.75	5 C

La interpretación de las respuestas se expresa claramente en el análisis gráfico contenido en la **figura 4.21**.



**Figura 4.21** Análisis de Compañeros de Trabajo en el Turno 2  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

La gráfica de la **figura 4.21** señala todos los aspectos por debajo de la línea aceptable, el orden en que deberán mejorarse de acuerdo a prioridad es: ayudan al

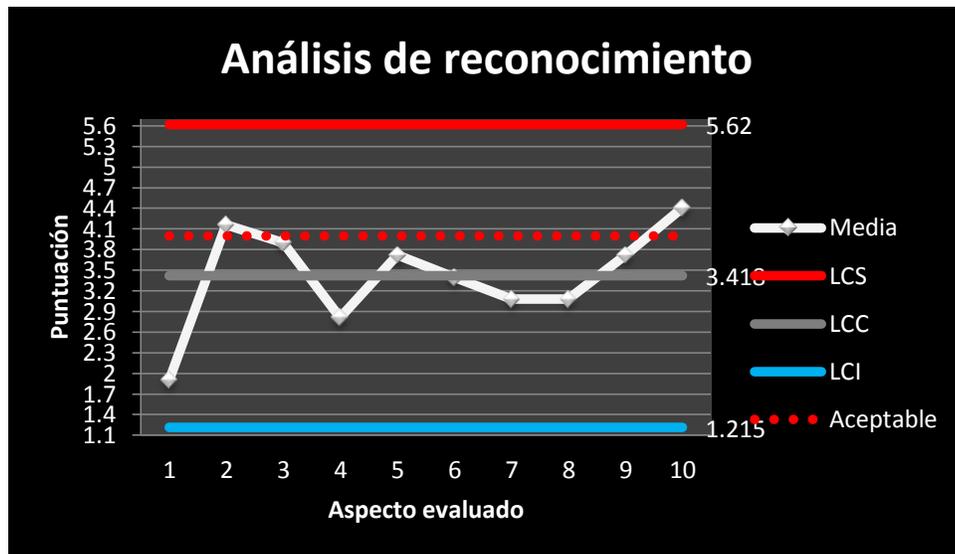
iniciar, los compañeros son amigos, se encariñan, trabajo en equipo y la convivencia; demostrando que el compañerismo en el turno dos no es el adecuado y pueden mejorarse las relaciones personales.

Reconocer de alguna manera al empleado genera que este se encuentre en un lapso de satisfacción y como reacción en cadena mejore su desempeño, las preguntas en la encuesta orientadas a este aspecto se encuentran en la **tabla 4.24**.

**Tabla 4.24** Aspectos de Acuerdo al Reconocimiento en el Turno 2  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Incentivos/reconocimiento	1.9	1 C
2	Utilidad de su puesto	4.16	9
3	Seguridad de trabajo	3.9	8 C
4	Equidad de oportunidades	2.81	2 C
5	Sueldo justo con relación a los demás	3.72	6 C
6	Sueldo justo con relación a la empresa	3.4	5 C
7	Prestaciones y beneficios	3.08	3 C
8	Capacitación	3.08	4 C
9	Horario de trabajo	3.72	7 C
10	Prestigio de la empresa gratificante	4.41	10

El análisis del comportamiento de las medias de reconocimiento se observa en la **figura 4.22**.



**Figura 4.22** Análisis de Reconocimiento en el Turno 2  
(FUENTE: Elaboración propia)

La gráfica de la **figura 4.22** sugiere que los aspectos por debajo del límite aceptable deben ser atacados para mejorar la satisfacción con base al desempeño en el siguiente orden: incentivos, equidad de oportunidades, prestaciones, capacitación, sueldo justo con relación a la empresa, sueldo justo con relación a los demás, horario de trabajo y seguridad.

#### 4.3.1.5 Análisis de Encuestas del Turno 3 de Almacén

En cuanto al tercer turno, aunque se les aplicó la misma encuesta, los resultados son diferentes; se ha realizado como primer paso la consideración de cada aspecto evaluado en cada pregunta de la encuesta, a ello se le obtiene la media según los resultados de los operadores mismos que están contenidos en la **tabla 4.25**.

En la **tabla 4.25** se pueden observar los 46 aspectos evaluados y muestra también las respectivas medias que se obtuvieron de la suma y promedio de los resultados de los empleados del turno tres.

Al igual que en los turnos anteriores, es indispensable la interpretación de los resultados, se agrupó de acuerdo a los aspectos considerados en la estructura de la encuesta; el primer aspecto tiene que ver con la relación que existe entre los empleados y el jefe resumiéndose en la **tabla 4.26**.

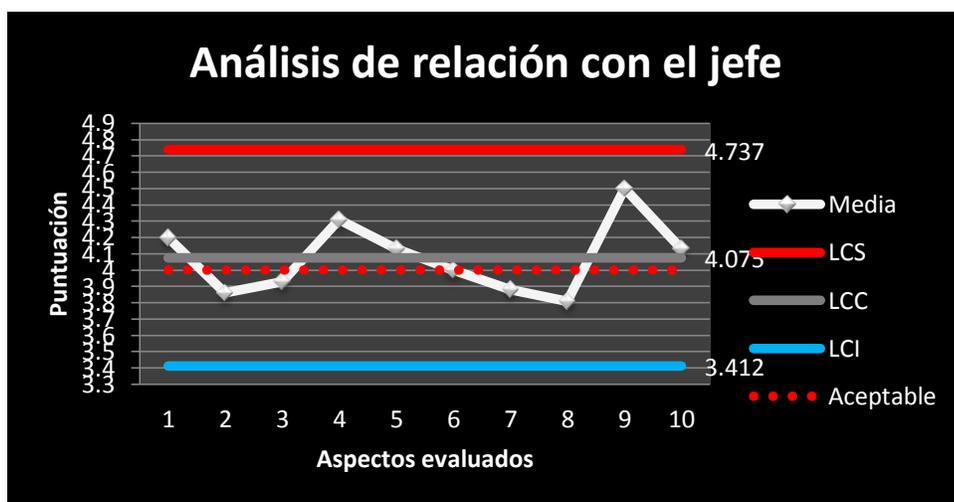
**Tabla 4.25** Resultados de la Encuesta Expresados como Media del Turno 3  
(FUENTE: Obtenido de la encuesta aplicada a empleados del departamento de logística de la Embotelladora valle de Oaxaca)

N°	Aspecto evaluado	Media	N°	Aspecto evaluado	Media
1	Comodidad en el puesto	3.75	24	Acorde a la experiencia	4
2	Facilitan uniformes	3.58	25	Importante y relevante	4.58
3	Convivencia entre compañeros	3.91	26	Gusto por la permanencia en el puesto	4.41
4	Comunicación efectiva	3.58	27	Posibilidad de cambio de puesto	3.36
5	Considera sus ideas	3.66	28	Convivencia sana entre compañeros	3.66
6	Escucha peticiones y sugerencias	3.63	29	Ayudan al iniciar	2.58
7	Obediencia	4.09	30	Los compañeros son amigos	3.25
8	Acuerdos de trabajo	3.41	31	Encariñarse con compañeros	3.5
9	Le propone mejoras	4.09	32	Trabajo en equipo	3.75
10	Identificación de oportunidades de mejora	4.09	33	Trato amable del jefe	3.09
11	Coparticipe del área	4	34	Exigencia justa	3.91
12	Cumplimiento de expectativas y necesidades	4	35	Conocimiento de las actividades	4.58
13	Orgullosamente pepsi	4.41	36	Incentivos/reconocimiento	1.9
14	Apropiación del concepto pepsi	3.9	37	El jefe se involucra en el trabajo	3.18
15	Trayectoria satisfactoria	3.83	38	Utilidad de su puesto	4.16
16	Gusto y plenitud en el trabajo	4.25	39	Seguridad de trabajo	3.9
17	Gusto por pepsi	3.75	40	Equidad de oportunidades	2.81
18	Conocimiento de los aportes	3.3	41	Sueldo justo con relación a los demás	3.72
19	Agradecido con pepsi	4	42	Sueldo justo con relación a la empresa	3.4
20	Puesto cómodo	3.91	43	Prestaciones y beneficios	3.08
21	Espacio suficiente en el área de trabajo	3.25	44	Capacitación	3.08
22	Iniciativa	3.91	45	Horario de trabajo	3.72
23	Variedad de trabajo	3.5	46	Prestigio de la empresa gratificante	4.41

**Tabla 4.26** Aspectos de Acuerdo a la Relación con el Jefe en el Turno 3  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Comunicación efectiva	4.2	8
2	Considera sus ideas	3.86	2 C
3	Escucha peticiones y sugerencias	3.93	4 C
4	Obediencia	4.31	9
5	Acuerdos de trabajo	4.13	6
6	Le propone mejoras	4	5
7	Trato amable del jefe	3.88	3 C
8	Exigencia justa	3.81	1 C
9	Conocimiento de las actividades	4.5	10
10	El jefe se involucra en el trabajo	4.13	7

La **figura 4.23** expresa gráficamente las medias de los aspectos de acuerdo a la relación con el jefe facilitando la interpretación de las necesidades de mejora.



**Figura 4.23** Análisis de Relación con el Jefe en el Turno 3  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

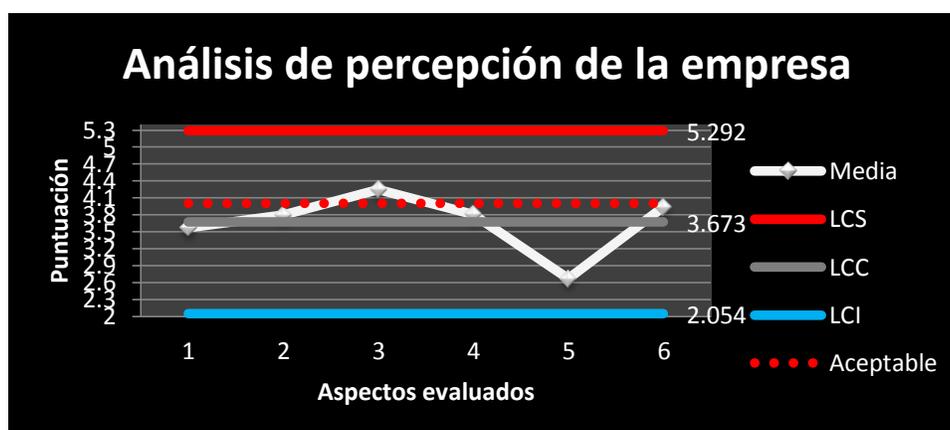
De acuerdo a la gráfica de la **figura 4.23**, los puntos ubicados debajo del límite aceptable representan las prioridades para mejorar, los aspectos son: exigencia justa, considera sus ideas, el jefe tiene trato amable y escucha peticiones.

Por otro lado, la percepción que tienen los operarios del almacén con respecto de la empresa es importante; la **tabla 4.27** reúne las respuestas a las preguntas de la encuesta que se relacionan con este aspecto.

**Tabla 4.27** Aspectos de Acuerdo a la Percepción de la Empresa en el Turno 3  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Coparticipe del área	3.57	2 C
2	Cumplimiento de expectativas y necesidades	3.8	3 C
3	Orgullosamente pepsi	4.25	6
4	Apropiación del concepto pepsi	3.81	4 C
5	Conocimiento de los aportes	2.67	1 C
6	Agradecido con pepsi	3.94	5 C

El análisis grafico de la información contenida en la **tabla 4.27** se expresa en la **figura 4.24**.



**Figura 4.24** Análisis de Percepción de la Empresa en el Turno 3  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

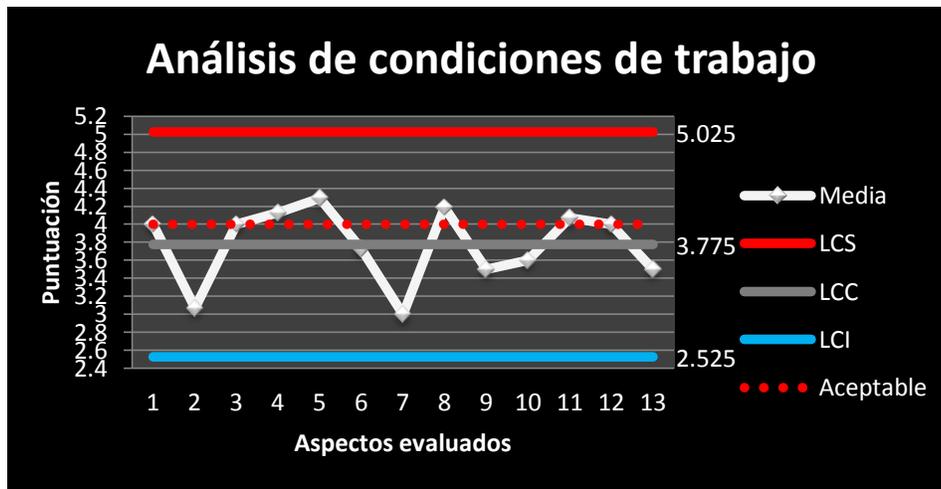
El aspecto de agradecimiento a la empresa representada con el número 5 es la primera prioridad ya que se localiza cerca del límite inferior, la siguiente es el espacio en el área de trabajo y por último la posibilidad de cambio de puesto.

En la **tabla 4.28** se reúnen las respuestas de la encuesta que se relacionan con las condiciones ambientales y de trabajo en el tercer turno del almacén.

**Tabla 4.28** Aspectos de Acuerdo a las Condiciones de Trabajo en el Turno 3  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

Nº	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Comodidad en el puesto	4	7
2	Facilitan uniformes	3.07	2 C
3	Trayectoria satisfactoria	4	8
4	Gusto y plenitud en el trabajo	4.13	11
5	Gusto por pepsi	4.29	13
6	Puesto cómodo	3.73	6 C
7	Espacio suficiente en el área de trabajo	3	1 C
8	Iniciativa	4.19	12
9	Variedad de trabajo	3.5	3 C
10	Acorde a la experiencia	3.6	5 C
11	Importante y relevante	4.07	10
12	Gusto por la permanencia en el puesto	4	9
13	Posibilidad de cambio de puesto	3.5	4 C

Analizar los datos de la tabla 4.28 se facilita con la grafica de la **figura 4.25**, conteniendo las ubicaciones de las medias con respecto a los límites de control y uno de aceptabilidad según la medición de la encuesta.



**Figura 4.25** Análisis de Condiciones de Trabajo en el Turno 3  
(FUENTE: Elaboración propia)

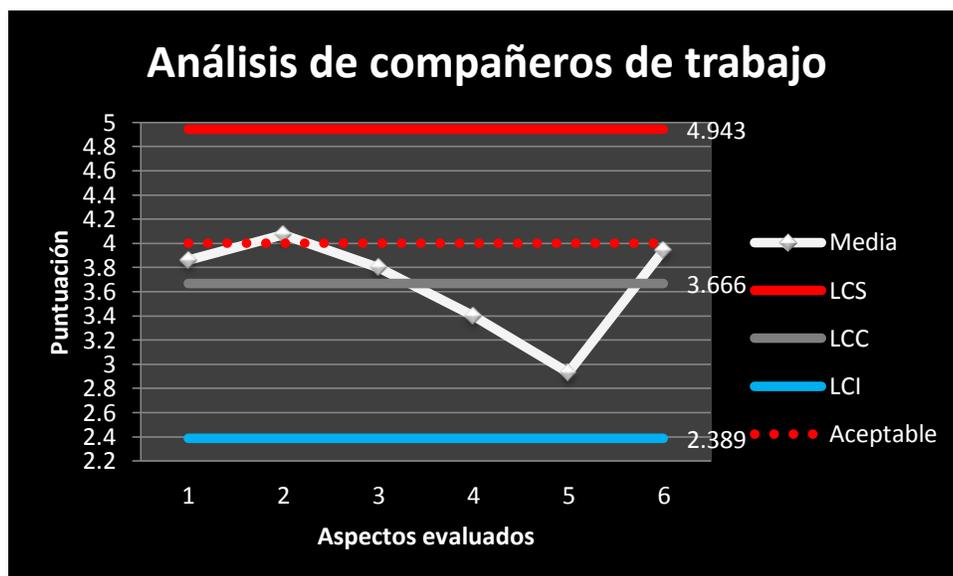
Según la gráfica de la **figura 4.25**, los aspectos que deben mejorarse en orden de prioridad son: el espacio, la facilitación de uniformes, la variedad del trabajo, la posibilidad de cambio y la comodidad del puesto.

La relación que existe entre compañeros se puede interpretar de la **tabla 4.29** ya que esta recopila las respuestas de la encuesta acorde a este aspecto.

**Tabla 4.29** Aspectos de Acuerdo a Compañeros de Trabajo en el Turno 3  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
(FUENTE: Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Convivencia entre compañeros	3.86	4 C
2	Convivencia sana entre compañeros	4.07	6
3	Ayudan al iniciar	3.8	3 C
4	Los compañeros son amigos	3.4	2 C
5	Encariñarse con compañeros	2.93	1 C
6	Trabajo en equipo	3.94	5 C

Para la comprensión de los datos de la tabla, se muestra un análisis grafico en la **figura 4.26**.



**Figura 4.26** Análisis de Compañeros de Trabajo en el Turno 3  
(FUENTE: Elaboración propia)

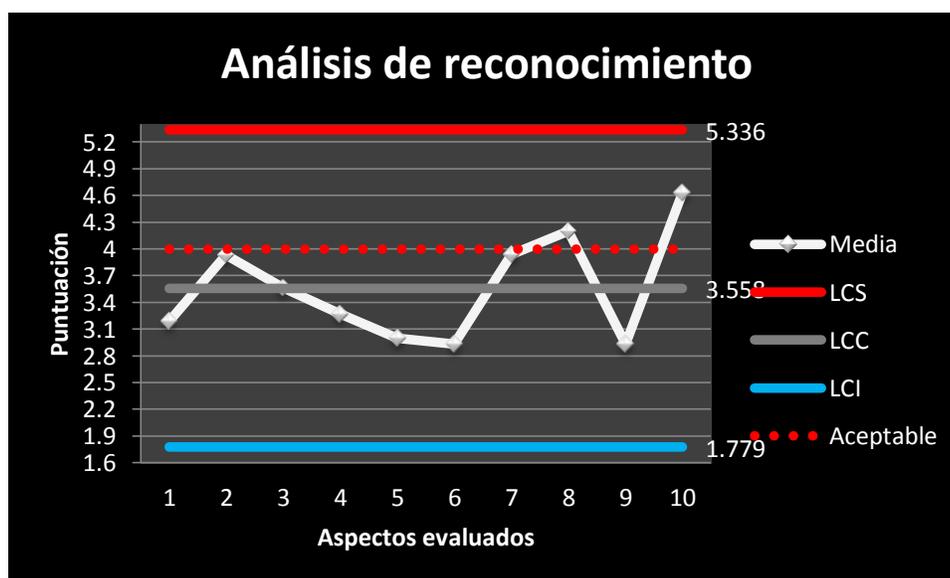
Según la gráfica de la **figura 4.26**, los aspectos susceptibles de mejora y en orden de prioridad son: encariñarse con los compañeros, hacer amistad, ayudan al iniciar en la empresa, convivencia entre empleados y trabajo en equipo.

El aspecto que influye mayormente en la satisfacción del empleado es la que se expresa en la **tabla 4.30**.

**Tabla 4.30** Aspectos de Acuerdo al Reconocimiento en el Turno 3  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Incentivos/reconocimiento	3.19	4 C
2	Utilidad de su puesto	3.93	7 C
3	Seguridad de trabajo	3.56	6 C
4	Equidad de oportunidades	3.27	5 C
5	Sueldo justo con relación a los demás	3	3 C
6	Sueldo justo con relación a la empresa	2.93	1 C
7	Prestaciones y beneficios	3.94	8 C
8	Capacitación	4.2	9
9	Horario de trabajo	2.93	2 C
10	Prestigio de la empresa gratificante	4.63	10

Para finalizar, las consideraciones de los empleados con respecto al reconocimiento que la empresa les otorga se muestra en la **figura 4.27**.



**Figura 4.27** Análisis de Reconocimiento en el turno 3  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

Se observan ocho aspectos por debajo del límite aceptable, conviene mejorarlos en el siguiente orden: sueldo justo con relación a la empresa, horario de trabajo, sueldo justo con relación a los demás, incentivos, equidad de oportunidades, seguridad de trabajo, utilidad del puesto y prestaciones.

#### 4.3.1.6 Análisis de Encuestas de los Operadores de Unidades de Transporte

La aplicación de la encuesta a los operadores de unidades de transporte fue un más complicado que en el caso de los trabajadores del almacén, debido a que el personal de esta área no trabaja por horas sino por viajes, lo que significa que no tienen un horario específico para coincidir en planta con los demás operadores.

A causa de lo anterior se aplicó la encuesta de manera individual y con ayuda del jefe de tráfico, partiendo de las respuestas se procedió a resumir las preguntas en aspectos evaluados para así obtener la media de cada una de ellas como se muestra en la **tabla 4.31**.

**Tabla 4.31** Resultados de la Encuesta Expresados como Media de los Operadores  
**(FUENTE:** Obtenido de la encuesta aplicada a empleados del departamento de logística de la Embotelladora valle de Oaxaca)

N°	Aspecto evaluado	Media	N°	Aspecto evaluado	Media
1	Gusto por su trabajo	3.9	24	En relación a la experiencia	4.26
2	Satisfecho con la asignación de rutas	3.66	25	Sentido de importancia	4.44
3	Herramientas de trabajo	3.63	26	Deseo de permanencia	4.48
4	Uniforme de trabajo	3.8	27	Deseo de ser promovido	2.83
5	Comunicación efectiva con el jefe	4.05	28	Buenas relaciones	3.9
6	Apertura del jefe	4.09	29	Apoyo de compañeros	3.87
7	Obediencia	4.41	30	Afiliación	3.56
8	Relaciones eficientes	4.04	31	Gusto por afiliación	3.85
9	Intervención para mejorar	4.12	32	Trabajo en equipo	3.51
10	Oportunidad de mejora	4.51	33	Amabilidad del jefe	4.25
11	Coparticipe con los resultados de la empresa	4.37	34	Trato correcto del jefe	3.72
12	Gusto por PEPSI	4.75	35	Conocimiento del jefe	4.1
13	Orgullosamente PEPSI	5.07	36	Reconocimiento	4.18
14	Sentido de pertenencia	4.77	37	Conocimiento del jefe	4.03
15	Carrera laboral	4.97	38	Cargo y responsabilidad	3.97
16	Satisfacción en el puesto	5.26	39	Seguridad de empleo	3.67
17	Gusto por el trabajo	3.97	40	Equidad	4.08
18	Conocimiento de aportes	3.74	41	Satisfacción del sueldo	3.93
19	Agradecimiento	4.05	42	Satisfacción del sueldo	4.16
20	Comodidad en el puesto	3.89	43	Satisfacción de necesidades básicas	3.95
21	Lugar de trabajo	4.07	44	Capacitación	3.66
22	Iniciativa	3.88	45	Horario de trabajo	3.87
23	Carga de trabajo	3.55	46	Puesto gratificante	4.04

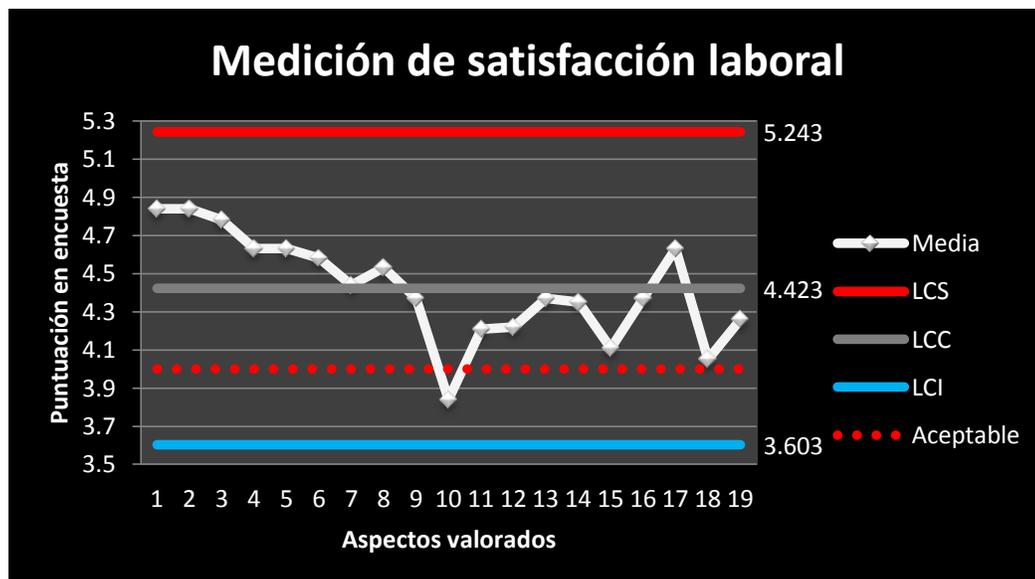
En la **tabla 4.31** se observan los 46 aspectos evaluados obteniendo una media, las preguntas de la encuesta están enfocadas a las actividades que realizan los operadores de unidades.

Los aspectos significativos de la encuesta se resumen en la **tabla 4.32**, conteniendo la media y el orden de prioridad según el parámetro de medición aceptable.

**Tabla 4.32** Resultados de Operadores con Base a la Desviación Estándar  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Orgullosamente PEPSI	4.84	18
2	Satisfacción en el puesto	4.84	19
3	Deseo de permanencia	4.78	17
4	Sentido de importancia	4.63	14
5	Obediencia	4.63	15
6	Gusto por PEPSI	4.58	13
7	Lugar de trabajo	4.44	11
8	Gusto por su trabajo	4.53	12
9	Apertura del jefe	4.37	8
10	Herramientas de trabajo	3.84	1 C
11	Relaciones eficientes	4.21	4
12	Intervención para mejorar	4.22	5
13	Satisfacción del sueldo	4.37	9
14	Reconocimiento	4.35	7
15	Equidad	4.11	3
16	Oportunidad de mejora	4.37	10
17	Carrera laboral	4.63	16
18	Satisfacción del sueldo	4.05	2
19	Satisfecho con la asignación de rutas	4.26	6

En la **tabla 4.32** se observan los 19 aspectos que se considerarán para su posterior análisis mostrado en la **figura 4.28**.



**Figura 4.28** Análisis de Medición de Satisfacción Laboral en Operadores  
(FUENTE: Elaboración propia)

El análisis de la gráfica señala como único aspecto fuera del límite de aceptación al relacionado con las herramientas de trabajo; en la **tabla 4.33** se realiza una breve interpretación reflejo de la respuesta media obtenida en cada aspecto.

Una parte complementaria de la encuesta en los operadores de unidades, es la que ellos resolvieron con respecto a las herramientas y el uniforme que les proporciona la dirección para que ellos realicen sus actividades de la mejor forma.

Especialmente requieren de uniforme básico formado por playeras, pantalón y zapatos. En temporada de frío requieren chamarra y en temporada de lluvia impermeable ya que señalan que en múltiples ocasiones tienen que realizar maniobras fuera de la unidad.

En el objetivo y explicación de los puestos, la administración menciona el cuidado de las unidades, los operadores reconocen esa necesidad sugiriendo

herramienta de mantenimiento básico y señalamiento de seguridad vial para reparaciones en carretera.

De las anteriores, los operadores señalan la falta principalmente de los uniformes de temporada, de equipo y herramienta para dar atención personal de mantenimiento.

#### 4.3.1.7 Análisis de Encuestas de los Administrativos

En el área administrativa las encuestas fueron resueltas de manera individual puesto que el tiempo con el que cuentan es diferente para cada uno de ellos aunque las horas de trabajo sean las mismas.

Para iniciar el análisis de las encuestas resueltas, se resume cada pregunta en el aspecto evaluado y se obtiene la media que se muestra en la **tabla 4.34**.

**Tabla 4.33** Resultados Expresados como Media de los Administradores  
**(FUENTE:** Obtenido de la encuesta aplicada a empleados del departamento de logística de la Embotelladora valle de Oaxaca)

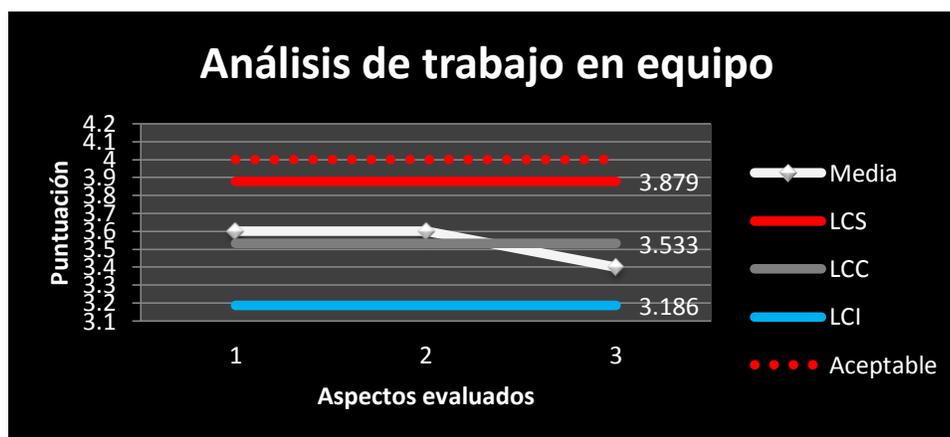
<b>Aspecto</b>	<b>Media</b>
<b>Existe un plan de mejora</b>	4
<b>Correcta percepción de los resultados</b>	4
<b>Conocimiento de responsabilidades</b>	4.2
<b>Comunicación efectiva entre administradores</b>	3.8
<b>Oportunidades de mejora</b>	4.2
<b>Pepsi cubre sus necesidades y expectativas</b>	4.2
<b>Orgulloso de PEPSI</b>	4.2
<b>Satisfacción en carrera laboral</b>	4.2
<b>Gusto por su puesto</b>	4.6
<b>Organización en el equipo</b>	3.6
<b>Equidad en cargas de trabajo</b>	3.6
<b>Sentido de pertenencia respecto a PEPSI</b>	4.4
<b>Consideración a los subordinados</b>	4.4
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	4
<b>Coparticipe de los resultados de PEPSI</b>	4
<b>Interés en cubrir satisfacción</b>	4
<b>Comunicación con dependientes</b>	4.2
<b>Importancia a lo que proyecta</b>	3.8
<b>Fluencia de información</b>	3.4
<b>Plenitud y gusto por su trabajo</b>	4.4
<b>Confianza en equipo de trabajo</b>	3.8

Para realizar una mejor interpretación se recurre a agrupar las respuestas que se encuentren relacionadas con base a la estructura de la encuesta expuesta con anterioridad siendo el primer aspecto el trabajo en equipo, mismo que se expone en la **tabla 4.35**.

**Tabla 4.34** Aspectos de Acuerdo a Trabajo en Equipo en Administradores  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Organización en el equipo	3.6	2 C
2	Equidad en cargas de trabajo	3.6	3 C
3	Fluencia de información	3.4	1 C

Aunque es visible el comportamiento de los aspectos, la **figura 4.29** muestra una gráfica señalando la importancia de mejorar el trabajo en equipo ya que el personal identifica indiferentemente a la organización, equidad y flujo de la información y trabajo.



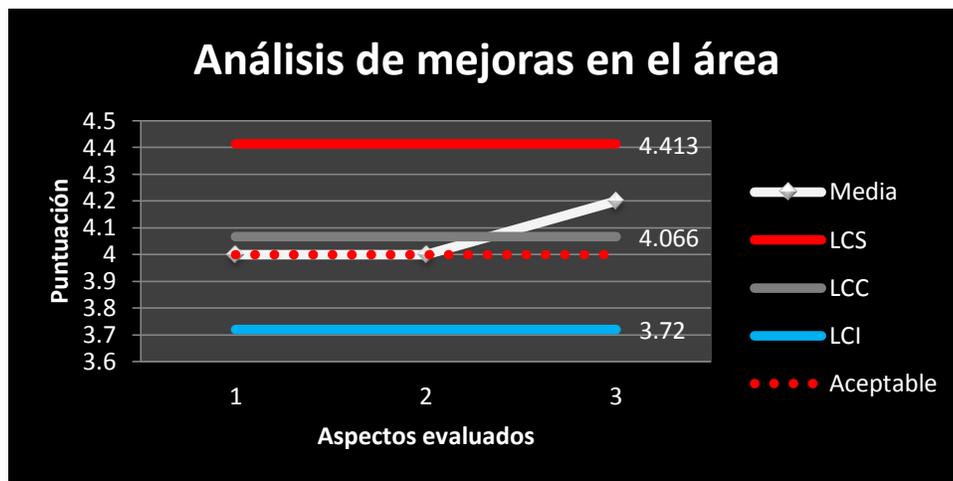
**Figura 4.29** Análisis de Trabajo en Equipo en Administradores  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

Según la **tabla 4.35**, los administradores identifican poco organización en su equipo, las cargas inequitativas y la afluencia de información es deficiente; con respecto a la existencia de mejoras, la **tabla 4.36** reúne las respuestas con relación a dicho aspecto.

**Tabla 4.35** Aspectos de Acuerdo a las Mejoras en Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Existe un plan de mejora	4	1
2	Correcta percepción de los resultados	4	2
3	Oportunidades de mejora	4.2	3

Es evidente que los administradores identifican oportunidades de mejorar sus actividades ya que existe un plan de mejora y se apoyan en su correcta percepción de los resultados que se reúnen en algunos indicadores y reportes semanales; expresando las puntuaciones gráficamente en la **figura 4.30**.



**Figura 4.30** Análisis de Mejoras en el Área de Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

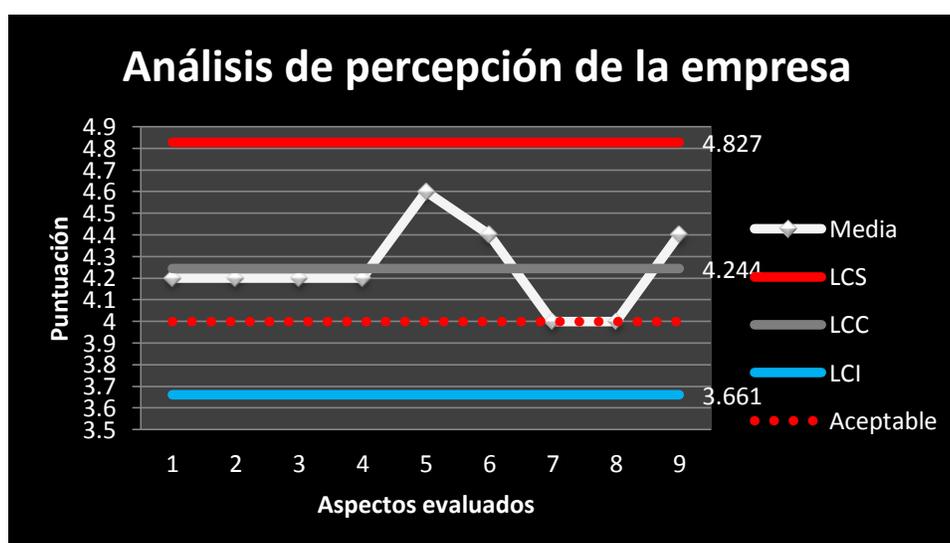
La **figura 4.30** muestra los tres aspectos al límite y por encima de la aceptabilidad, lo que indica que están de acuerdo con la necesidad de dar continuidad a los planes de mejora.

Con respecto a la percepción de ellos hacia la empresa, la **tabla 4.37** incluye cuales fueron las respuestas de los administradores.

**Tabla 4.36** Aspectos de Percepción de la Empresa en Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Conocimiento de responsabilidades	4.2	3
2	Pepsi cubre sus necesidades y expectativas	4.2	4
3	Orgulloso de PEPSI	4.2	5
4	Satisfacción en carrera laboral	4.2	6
5	Gusto por su puesto	4.6	9
6	Sentido de pertenencia respecto a PEPSI	4.4	7
7	Coparticipe de los resultados de PEPSI	4	1
8	Interés en cubrir satisfacción	4	2
9	Plenitud y gusto por su trabajo	4.4	8

En la **tabla 4.37** se puede observar que todos los aspectos de cada pregunta se contestaron con las más altas calificaciones reconociendo estar de acuerdo con el conocimiento de responsabilidades; sus expectativas son cumplidas, les gusta su puesto y en general se sienten coparticipes de los éxitos de la empresa.



**Figura 4.31** Análisis de Percepción de la Empresa en Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

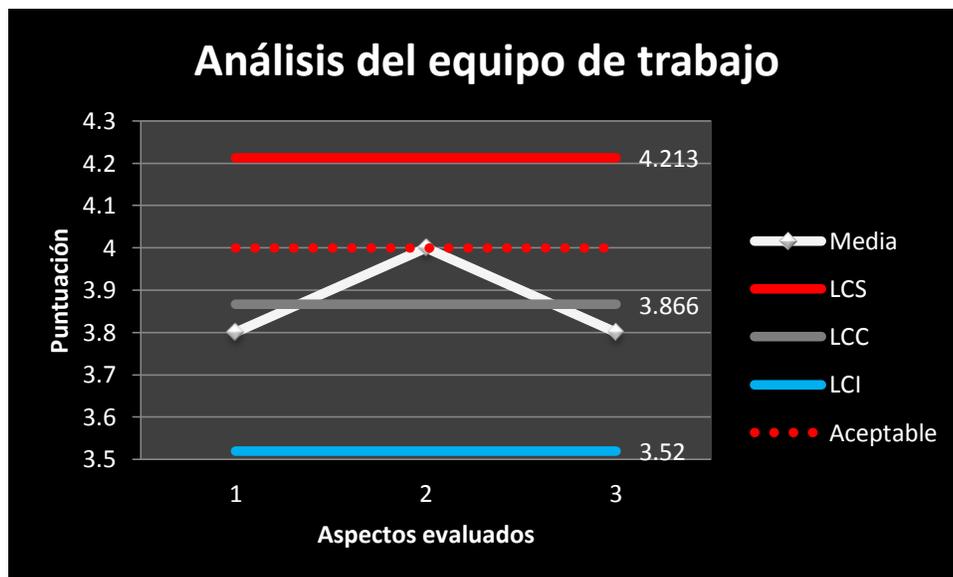
La **figura 4.31** demuestra lo satisfechos que se encuentran los administradores con respecto a la empresa, resaltando la diferencia con respecto a los empleados.

Muy similar al aspecto de trabajo en equipo es el aspecto de la relación que existe con el grupo de trabajo; el equipo o grupo de trabajo (independientemente de que son dos términos diferentes) se refiere a las personas con las que de manera obligatoria tienen que participar en los procesos del departamento, mientras que el trabajo en equipo se refiere a colaborar en cadena con los aportes desde los alcances del puesto particular. Las respuestas a dicho factor se expresan en la **tabla 4.38**.

**Tabla 4.37** Aspectos de Acuerdo al Equipo de Trabajo en Administradores  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
**(FUENTE:** Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Comunicación efectiva entre administradores	3.8	1 C
2	Colaboración y trabajo en equipo	4	3
3	Confianza en equipo de trabajo	3.8	2 C

Los administradores reconocen que existe trabajo en equipo aunque se enfrentan a problemas como la falta de confianza en algunas ocasiones y por tal motivo a veces la comunicación no es del todo efectiva entre ellos mismos; demostrándose claramente en la **figura 4.32**.



**Figura 4.32** Análisis del Equipo de Trabajo en Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

Los aspectos relacionados con la comunicación y la confianza son prioritarios para mejorar el trabajo en equipo entre los administradores.

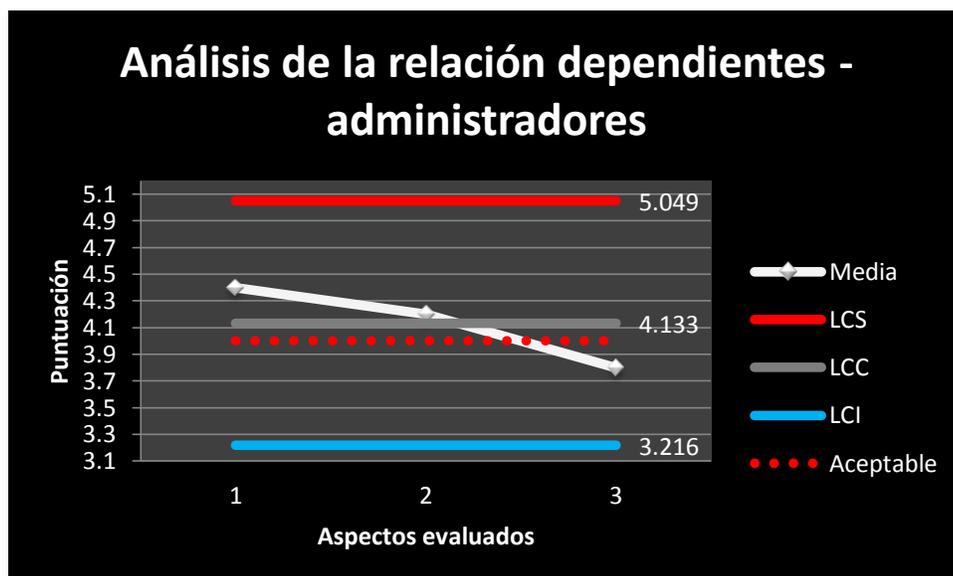
El último aspecto es el que se describe en la **tabla 4.39**, en donde se expresa como perciben los administradores su relación con sus empleados dependientes.

**Tabla 4.38** Aspectos de Acuerdo a la Relación Dependientes – Administradores  
**NOTA:** La letra C de la columna cuatro hace referencia a los aspectos críticos  
(FUENTE: Elaboración propia)

N°	Aspecto	Media	Prioridad para mejorar
1	Consideración a los subordinados	4.4	3
2	Comunicación con dependientes	4.2	2
3	Importancia a lo que proyecta	3.8	1 C

Según la **tabla 4.39**, a los administradores no les importa que imagen o percepción tengan los empleados de ellos, sin embargo, consideran que tienen una

buena comunicación con los demás y perciben que toman en cuenta las opiniones de los subordinados.



**Figura 4.33** Análisis de la Relación con Dependientes en Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

En la **figura 4.33**, el aspecto 3 representa que a los administradores les es indiferente la proyección hacia los empleados, dificultando la relación que mantienen con los dependientes.

#### 4.3.2 El cuestionario

En la etapa diagnóstica del método, el cuestionario es la otra herramienta de apoyo y utilidad para identificar a los líderes informales o claves dentro del departamento; será la base para que los jefes que tienen a cargo al personal expresen las principales situaciones a las que se enfrentan de manera común y en donde el papel de los empleados es fundamental para la toma de decisiones.

Los encargados de resolver el cuestionario son los jefes de turno, quienes evaluarán al personal de almacén y el jefe de tráfico para evaluar a los operadores de unidades transporte; en el caso de los administrativos los evalúa quien está a cargo del proyecto ya que debe ser imparcial.

La aplicación del cuestionario tiene dos objetivos complementarios, el primero de ellos es identificar las oportunidades de mejora y el segundo es reconocer a los miembros clave que apoyen la aplicación de las estrategias que se propondrán con base a lo obtenido del primer objetivo y de la encuesta.

#### 4.3.2.1 Delimitación de Contenido

Primeramente, el cuestionario se divide en dos, como se mencionó con anterioridad, la primera parte va enfocada a la evaluación de conductas y comportamientos ante situaciones diariamente vividas, la segunda parte es con base a las percepciones de oportunidades para mejorar determinados problemas o situaciones que causan conflicto y afectan el comportamiento de los empleados.

Debido a que son dos las partes del cuestionario, cada una de ellas especificará el contenido y los aspectos a calificar.

De los resultados que se obtengan en la observación para la identificación de los miembros clave, se plantea procesar de acuerdo a las áreas y en el caso de los operadores de almacén en cuanto a turnos.

#### 4.3.2.2 Cuestionario de Comportamiento, Personalidad y Conductas

En las organizaciones tales como el departamento de logística existen dos tipos de relaciones entre el personal, las formales y las informales; las primeras

hacen referencia a la organización que la empresa establece en donde más de una función tiene contacto para alcanzar de manera conjunta los objetivos finales del departamento.

Las relaciones informales se desarrollan entre los empleados que comparten mayor parte de su tiempo, miembros que por afinidad se juntan de manera voluntaria, formando así grupos de amistad o simplemente para su desarrollo personal.

Esta última relación es la que interesa para reconocer a los líderes que tienen un desempeño clave y que son capaces de incidir en las decisiones y comportamientos de los demás miembros del departamento.

En la evaluación de las conductas se considera primeramente calificar los siguientes valores respecto al comportamiento que asume cada trabajador en cada turno. Se calificará a los empleados de entre 0 y 10 según posean o no la actitud, por ello solo se considera pertinentes aquellas que van de 8 a 10.

Las actitudes servirán para identificar a los líderes, quienes tienen que poseer las actitudes positivas, la lista que a continuación se expresa incluye actitudes positivas y negativas.

## **Actitudes**

Respetuoso

Analítico

Interesado

Toma decisiones

Resuelve problemas

Trabaja en equipo

Incide en los demás

Responsable

Obediente

Comprometido

Apático

Autodidacta

Honesto

Indiferente

Explosivo

Problemático

Distraído

Se puede observar que se consideraron doce actitudes positivas y cinco negativas, lo que permite conocer quien o quienes trabajan de mejor forma que los demás. En el **anexo 4** se muestra un formato ejemplo utilizado para la aplicación del cuestionario.

El cuestionario en el segundo turno agrega información de relaciones sociales dentro del mismo personal ya que esto no fue posible en los demás turnos, finalizando con la descripción breve de los comportamientos de cada empleado según el área.

### 1. Análisis de Cuestionario del Turno 1 de Almacén de PT

Para iniciar el análisis es conveniente identificar a los empleados que serán evaluados por el jefe de turno, para que posteriormente su identificación sea más rápida y certera. La **tabla 4.40** resume la asignación a cada operador de una clave para que en lo que resta del análisis se identifique con él.

**Tabla 4.39** Clave de Identificación de los Operarios de Almacén del Turno 1  
(FUENTE: Elaboración propia)

Clave	Operario	Clave	Operario
<b>A</b>	Alfredo barrios Díaz	<b>H</b>	Josué Hernández Sánchez
<b>B</b>	Eliap vera cruz	<b>I</b>	Luis enrique barrios Díaz
<b>C</b>	Carlos Fabián saraos Macías	<b>J</b>	Carlos Humberto Mendoza
<b>D</b>	Joaquín Martínez López	<b>K</b>	Daniel Pérez sarmiento
<b>E</b>	Carlos enrique Cedillo	<b>L</b>	Eribaldo Pérez Alvares
<b>F</b>	Belisario Ramírez Ordoñez	<b>M</b>	José E. Ruíz Ovando
<b>G</b>	José Carlos López García	<b>N</b>	Fernando Alfonso López

El primer turno es evaluado por el jefe de turno Ángel Domínguez; los aspectos evaluados en el cuestionario se relacionan con el desempeño de los empleados en cuanto a valores y conductas, lo que posteriormente nos permitirá definir a los elementos claves o líderes informales para que colaboren en la implantación de estrategias que mejoren el desempeño. Las respuestas obtenidas bajo las variables anteriormente enumeradas están contenidas en la **tabla 4.41**.

**Tabla 4.40** Respuestas Obtenidas del Cuestionario al Turno 1  
(FUENTE: Elaboración propia)

Operario	Actitudes																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>A</b>	9	7	8	8	7	8	8	10	9	8	7	7	9	8	4	4	3
<b>B</b>	9	8	8	8	8	10	9	9	9	8	5	5	8	6	2	2	2
<b>C</b>	10	9	10	9	8	10	8	10	10	9	2	1	9	4	0	0	0
<b>D</b>	10	9	10	10	9	10	9	10	9	9	2	0	9	3	1	0	0
<b>E</b>	7	8	7	7	7	6	8	9	8	5	6	6	7	5	5	8	8
<b>F</b>	10	8	7	7	8	8	7	9	9	7	5	5	8	5	0	4	0
<b>G</b>	10	8	9	9	9	9	8	10	10	8	4	3	9	4	0	0	0
<b>H</b>	10	8	9	9	9	10	8	10	9	8	4	2	8	6	0	0	0
<b>I</b>	7	7	8	7	8	8	7	8	6	8	6	6	6	5	9	7	9
<b>J</b>	9	8	9	8	8	9	9	9	9	8	7	5	8	4	1	1	0
<b>K</b>	9	8	8	8	8	9	8	9	9	8	5	5	8	5	0	0	1
<b>L</b>	9	8	9	8	8	9	8	9	9	9	4	4	9	5	0	0	0
<b>M</b>	10	8	10	8	8	10	9	10	10	10	2	3	9	5	0	2	0
<b>N</b>	9	8	9	8	8	8	9	8	9	9	5	5	8	5	0	2	0

En la **tabla 4.41** se muestran todos los resultados de cada uno de los operadores, según la calificación asignada por el jefe de turno, las actitudes están numeradas de acuerdo a como se mencionó al inicio del cuestionario.

Es difícil identificar a simple vista cuales son las características específicas de cada empleado, por ello se hace un resumen expresado en la **tabla 4.42**.

**Tabla 4.41** Actitudes Desarrolladas por los Operarios del Almacén del Turno 1  
(FUENTE: Elaboración propia)

<b>Operario</b>	<b>Actitudes desarrolladas</b>
<b>Alfredo Barrios</b>	Respetuoso, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, honesto e indiferente
<b>Eliap Vera</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>Carlos Saraos</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>Joaquín Martínez</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, comprometido y honesto
<b>Carlos Enrique</b>	Analítico, incide en los demás, responsable, obediente, distraído y problemático
<b>Belisario Ramírez</b>	Respetuoso, analítico, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, obediente y honesto
<b>José López</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>Josué Hernández</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>Luis Enrique</b>	Interesado, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, comprometido, explosivo y problemático
<b>Carlos Mendoza</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>Daniel Pérez</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>Eribaldo Pérez</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>José Ruíz</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>Fernando Alfonso</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto

En la **tabla 4.42** se puede identificar a varios empleados que poseen características y actitudes positivas y que de esta manera se reconoce que tienen el perfil de ser un líder capaz de influir en las decisiones del resto de los empleados.

En resumen, según el cuestionario llenado por el jefe de turno, ninguno de los empleados posee capacidad y actitud autodidacta, Alfredo Barrios puede ser indiferente ante su trabajo, Carlos E. Cedillo es distraído y problemático, mientras que Luis Barrios se muestra explosivo y problemático; los demás mantienen un equilibrio y actitud de importancia hacia el trabajo, aunque las mejores apreciaciones son hacia Carlos Fabián y José Ruíz.

## 2. Análisis de Cuestionario del Turno 2 de Almacén de PT

Al igual que en el análisis del turno pasado, en la **tabla 4.43** se presentan los nombres de los empleados y se les asigna una clave para que en lo que resta del análisis se identifique con ella.

**Tabla 4.42** Clave de Identificación de los Operarios de Almacén del Turno 2  
(FUENTE: Elaboración propia)

Clave	Operario	Clave	Operario
A	Sarain Genovés	H	Oscar Jonapa
B	Juan Castillejos	I	José Luis Padilla
C	Rafael Orozco	J	Noé Pascasio
D	Abel Helmar	K	Rigoberto León
E	Antonio Olivo	L	Cornelio López
F	Samuel Velázquez	M	Roberto Martínez
G	Ramón Hernández		

El cuestionario de este turno es llenado por Alejandro Flores Montoya quien es jefe de turno, al asignar una calificación con respecto a las actitudes definidas se obtiene la **tabla 4.44**.

**Tabla 4.43** Respuestas Obtenidas del Cuestionario al Turno 2  
(FUENTE: Elaboración propia)

Operario	Actitudes																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A	10	9	9	9	9	9	7	10	10	9	5	8	9	5	7	5	5
B	9	8	10	8	8	10	7	10	10	9	6	8	8	7	8	5	6
C	10	9	10	8	9	10	7	10	10	8	5	9	9	5	7	5	5
D	10	8	9	8	8	10	8	10	10	9	6	7	9	6	7	6	5
E	10	8	10	8	8	10	8	10	10	9	6	8	9	7	7	5	6
F	10	8	9	8	7	9	7	10	10	8	7	7	9	7	4	6	5
G	10	8	9	8	8	9	7	8	8	9	6	9	9	7	7	5	6
H	9	8	9	7	8	10	8	9	10	9	5	8	9	5	8	6	6
I	10	8	10	8	9	10	8	10	10	9	5	9	9	5	5	5	5
J	10	8	9	8	9	10	7	10	10	8	6	9	9	5	5	8	5
K	10	8	9	8	8	10	7	8	8	8	6	8	9	5	6	5	6
L	10	8	9	8	7	10	7	7	7	8	6	8	9	5	5	7	6
M	10	8	10	9	8	10	8	10	10	9	5	8	9	5	5	5	5

Como parte del proceso de análisis, la **tabla 4.44** muestra en su contenido las calificaciones a las actitudes señaladas en un principio; los trece operarios del turno poseen algunas de ellas, y para hacer un posterior resumen se expresa abiertamente en la **tabla 4.45**.

**Tabla 4.44** Actitudes Desarrolladas por los Operarios del Almacén del Turno 2  
(FUENTE: Elaboración propia)

Operario	Actitudes desarrolladas
<b>A</b>	Respetuoso, Analítico, Interesado, Toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta, y honesto
<b>B</b>	Respetuoso, Analítico, Interesado, Toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, obediente, comprometido, autodidacta, honesto y Explosivo
<b>C</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>D</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>E</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>F</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, responsable, obediente, comprometido y honesto
<b>G</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisores, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>H</b>	Respetuoso, analítico, interesado, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta, honesto y explosivo
<b>I</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>J</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, obediente, comprometido, autodidacta, honesto y distraído
<b>K</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>L</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, comprometido, autodidacta y honesto
<b>M</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto

En resumen, los trabajadores Abel Helmar, Roberto Martínez y José Luis Padilla poseen las doce actitudes positivas y ninguna de las negativas, rescatando que el incidir en los demás solo lo logran seis de los empleados del turno.

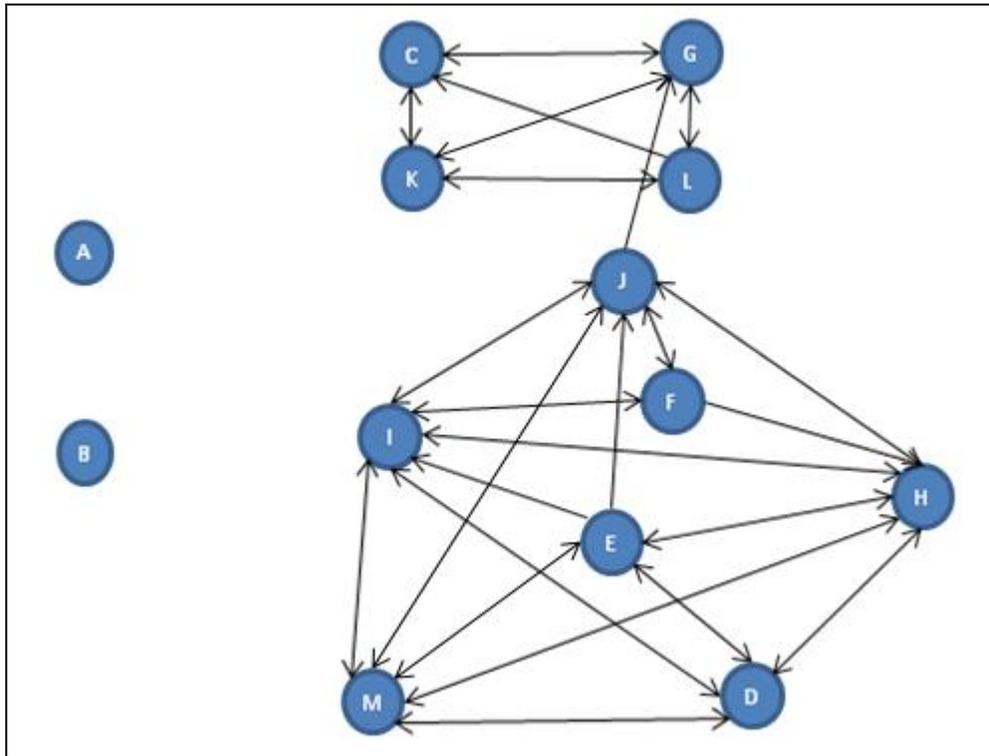
Las actitudes de respeto, análisis, interés y compromiso las posee todo el equipo del turno, mientras que actitudes como explosivo y distraído únicamente las poseen tres de ellos, y apático, indiferente y problemático no forman parte de ninguno; los líderes por actitud son los empleados mencionados anteriormente.

Un segundo apoyo en la identificación de líderes se hizo posible en este turno al formar una red de relaciones personales, consistiendo en señalar las amistades de cada uno de los operarios para posteriormente hacer una red que permita identificar los elementos. Esta relación se expresa en la **tabla 4.46**.

**Tabla 4.45** Relaciones Sociales de los Operarios del Turno 2  
(FUENTE: Elaboración propia)

Clave	Nombre	Se relaciona con:
<b>A</b>	Sarain Genovés	Nuevo ingreso
<b>B</b>	Juan Castillejos	
<b>C</b>	Rafael Orozco	G, K
<b>D</b>	Abel Helmar	E, H, I, M
<b>E</b>	Antonio olivo	D, H, I, J, M
<b>F</b>	Samuel Velázquez	H, I, J
<b>G</b>	Ramón Hernández	C, K, L
<b>H</b>	Oscar Jonapa	D, E, I, J, M
<b>I</b>	José Luis padilla	D, F, H, J, M
<b>J</b>	Noé Pascasio	F, G, H, I, M
<b>K</b>	Rigoberto León	C, G, L
<b>L</b>	Cornelio López	C, G, K
<b>M</b>	Roberto Martínez	D, E, H, I, J

La **tabla 4.46** demuestra la relación existente entre los empleados, misma que se muestra como representación sociológica de grupos en la **figura 4.13**.



**Figura 4.34** Relación Sociológica de los Operarios del Turno 2  
(FUENTE: Elaboración propia)

Como se observa en la **figura 4.13**, los empleados Sarain Genovés (A) y Juan Castillejos (B) se comportan de manera aislada con el resto de los empleados, se observa de la misma manera que se marcan dos grupos de empleados el primero formado por Rafael Orozco (C), Ramón Hernández (G), Rigoberto León (K) y Cornelio López (L) y el segundo por Abel Helmar (D), Antonio Olivo €, Samuel Velázquez (F), Oscar Jonapa (H), José Luis Padilla (I), Noé Pascacio (J) y Roberto Martínez (M); el empleado Noé Pascacio (J) funciona como enlace entre ambos grupos.

En el primer grupo se identifica a Ramón Hernández (G) como un líder informal, ya que se relaciona con todos los miembros y todos se relacionan con él.

Los empleados del segundo grupo que se relacionan mayormente son Oscar Jonapa (H) y José Luis Padilla (I) relacionándose con seis personas cada uno, generando a dos líderes informales o voluntarios.

En resumen en el turno matutino o segundo turno se reconoce a dos grupos informales, en los cuales existen tres líderes: Ramón Hernández, Oscar Jonapá y José Luis Padilla.

### 3. Análisis de Cuestionario del Turno 3 de Almacén de PT

El tercer turno comprende a los empleados nocturnos, constituido por doce operarios, enlistando los nombres con su respectiva clave que se utilizará a lo largo del presente análisis.

**Tabla 4.46** Clave de Identificación de los Operarios de Almacén del Turno 3  
(FUENTE: Elaboración propia)

Clave	Operario
A	José Pérez Espinosa
B	Daniel Pinacho
C	Manuel Gómez
D	José Ricardo Aguilar
E	Gabriel Sánchez
F	Fernando Corzo
G	Elías Ramírez
H	Guillerman Martínez
I	Virgilio Ramírez
J	Moisés Vázquez
K	Guillermo Ríos López
L	Francisco Aguilar

Este turno es evaluado por Ángel Domínguez Jiménez, quien asignará las calificaciones que corresponde a cada operario ante las actitudes que se han venido utilizando y que se presentaron al inicio del cuestionario; una vez realizada la aplicación se obtienen las calificaciones que se muestran en la **tabla 4.48**.

**Tabla 4.47** Respuestas Obtenidas del Cuestionario al Turno 3  
(FUENTE: Elaboración propia)

Operario	Actitudes																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>A</b>	10	8	8	7	7	9	8	9	9	9	4	8	9	3	5	3	3
<b>B</b>	9	9	8	8	8	8	8	9	8	9	4	7	8	4	5	5	5
<b>C</b>	9	9	8	9	9	9	8	10	10	8	3	8	8	4	5	3	2
<b>D</b>	10	9	10	9	9	10	9	9	10	10	1	9	9	3	3	2	1
<b>E</b>	8	8	7	7	7	8	7	8	9	7	2	7	8	2	5	4	4
<b>F</b>	9	8	8	7	7	8	8	7	8	8	5	7	8	5	5	5	7
<b>G</b>	8	7	7	7	7	7	8	8	7	7	6	7	8	5	6	5	7
<b>H</b>	9	8	7	7	7	7	8	8	8	8	4	7	8	4	6	5	4
<b>I</b>	8	8	7	7	7	8	8	7	6	8	3	5	6	5	6	5	2
<b>J</b>	10	9	9	8	8	7	8	10	10	10	4	6	9	7	4	2	0
<b>K</b>	10	10	8	9	9	8	9	10	10	10	3	7	9	5	3	2	1
<b>L</b>	9	10	8	9	9	9	8	10	10	10	4	7	9	5	3	2	1
<b>M</b>	9	9	8	8	8	9	9	9	9	9	5	7	9	5	5	5	1
<b>N</b>	10	9	8	8	8	9	9	10	10	10	3	8	9	4	3	2	1

Como parte del proceso de análisis y para facilitar la comprensión e identificación de los operarios, que cumplen las cualidades de un líder informal o miembro clave, se expresa abiertamente en la **tabla 4.49** las actitudes que tienen desarrolladas cada uno de los operarios.

**Tabla 4.48** Actitudes Desarrolladas por los Operarios del Almacén del Turno 3  
(FUENTE: Elaboración propia)

<b>Operario</b>	<b>Actitudes desarrolladas</b>
<b>A</b>	Respetuoso, analítico, interesado, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto.
<b>B</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto.
<b>C</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto.
<b>D</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto.
<b>E</b>	Respetuoso, analítico, trabaja en equipo, responsable, obediente y honesto.
<b>F</b>	Respetuoso, analítico, interesado, trabaja en equipo, incide en los demás, obediente, comprometido y honesto.
<b>G</b>	Respetuoso, incide en los demás, responsable y honesto.
<b>H</b>	Respetuoso, analítico, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto.
<b>I</b>	Respetuoso, analítico, trabaja en equipo, incide en los demás y comprometido.
<b>J</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto.
<b>K</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto.
<b>L</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto.
<b>M</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido y honesto.
<b>N</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto.

En resumen, ninguno de los operarios tiene actitudes negativas como las que se utilizaron en el cuestionario, sin embargo, solo Manuel Gómez, José Aguilar y Jordán Mendoza tienen las doce actitudes positivas que se evaluaron; por ello se pueden señalar como posibles operarios clave para impulsar los cambios en el turno.

#### 4. Análisis de Cuestionario de los Operadores de Unidades de Transporte

La solución del cuestionario corre a cargo del jefe de llenos y vacíos, esto debido a los varios cambios ocurridos recientemente con el jefe de tráfico y puesto que el actual no conoce a fondo los comportamientos que normalmente tienen.

Para iniciar el análisis se presentan a continuación a todos los operadores de unidades de transporte en cualquiera de los tres tipos de unidad.

**Tabla 4.49** Clave de Identificación de los Operadores de Unidades de Transporte  
(FUENTE: Elaboración propia)

Clave	Operador	Clave	Operador
A	Hugo Cancino	P	Elías Gama
B	Eligio Gómez	Q	Cesar Galicia
C	Wiyuri	R	Luis Enrique Gómez
D	Javier Burgos	S	Alfonso
E	Santos	T	Paulo Estudillo
F	Carlos Carillo	U	Juan Camacho
G	Moisés González	V	Edilberto Gálvez
H	Valentín	W	Adán Chiñas
I	Tovilla	X	Jairo Cruz
J	Huribe López	Y	Albertano Mejía
K	Eliazer Cruz	Z	Eleuterio
L	Ernesto	AA	Javier Pérez
M	Joel González	AB	José Durante
N	Rodolfo Solís	AC	Gilberto Ramírez
Ñ	Policarpio	AD	Edgar Mayorga
O	Sergio	AE	Jorge Tahua

En el caso particular de los operadores de unidad, la calificación se asigna según los comportamientos que tienen cuando se presentan ante el jefe de tráfico o

la auxiliar administrativa, ya que por fines del puesto no tiene suficiente contacto entre los mismos operadores y el tiempo que permanecen en planta es poco. Las calificaciones asignadas se muestran en la **tabla 4.51**.

**Tabla 4.50** Respuestas Obtenidas del Cuestionario a Operadores de Unidades  
(FUENTE: Elaboración propia)

Operador	Actitudes																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A	10	7	8	8	7	8	8	9	8	7	8	7	8	8	7	8	7
B	10	8	9	8	8	9	8	10	8	7	9	8	8	7	8	6	6
C	9	9	10	9	8	9	8	9	8	8	9	7	9	8	6	8	7
D	10	8	8	7	7	8	8	9	9	9	9	8	7	7	8	8	5
E	9	9	10	10	9	8	9	10	8	9	7	9	8	6	7	6	5
F	9	10	8	8	10	8	9	9	8	9	10	8	9	8	6	5	6
G	9	8	8	9	9	8	9	10	9	8	7	8	8	5	6	6	6
H	10	9	10	9	8	9	9	10	9	8	7	8	8	6	5	6	6
I	9	8	7	9	9	10	8	9	8	9	9	8	9	5	6	7	6
J	10	8	7	9	8	9	8	9	9	8	9	8	8	6	7	6	5
K	10	10	10	8	9	8	7	8	8	8	9	8	8	5	6	7	6
L	10	10	10	10	9	8	8	10	10	9	8	9	9	6	5	7	6
M	8	7	8	7	7	8	7	7	7	8	8	7	8	4	7	6	8
N	9	9	9	8	8	8	8	9	9	8	10	8	8	5	6	7	6
Ñ	9	9	8	9	8	9	9	8	9	8	9	10	10	6	5	6	7
O	8	9	10	9	8	9	9	9	8	9	8	9	10	5	6	7	6
P	10	9	8	10	9	8	8	10	9	8	9	8	9	6	5	5	6
Q	10	10	9	8	8	9	9	10	10	9	8	9	9	5	7	6	5
R	9	9	10	7	9	8	8	9	8	9	8	9	9	5	6	5	6
S	10	10	9	8	9	9	9	10	10	9	8	9	9	5	6	7	6
T	10	10	10	9	9	8	9	10	10	9	10	9	10	5	5	6	6
U	9	8	10	9	8	7	9	10	8	9	10	8	9	7	5	6	5
V	10	9	10	9	8	9	9	9	8	10	9	9	8	6	6	6	5
W	10	8	9	8	8	9	9	8	9	8	9	9	9	5	5	5	6
X	9	9	8	10	9	8	8	8	9	9	10	9	9	7	6	5	5
Y	10	9	10	9	8	9	9	10	9	8	9	8	9	5	6	5	5
Z	9	9	10	9	9	8	9	9	9	9	10	9	9	5	6	5	6
AA	10	9	9	8	9	8	8	9	8	9	9	9	10	5	6	5	5
AB	10	9	9	9	9	10	8	10	9	7	9	8	8	5	6	5	5
AC	9	9	8	7	8	9	8	9	9	9	10	8	8	5	6	5	6
AD	10	10	9	9	8	9	9	10	10	7	8	7	8	4	5	6	5
AE	8	7	8	8	7	7	7	7	7	8	9	8	8	5	6	5	7

Al tener las puntuaciones se necesita identificar cuáles son verdaderamente las actitudes que pertenecen a cada operador, por ello se contemplan únicamente las que superan el siete, con ello se obtiene la **tabla 4.52** en donde especifica las habilidades que cada operador ha desarrollado en el trabajo.

**Tabla 4.51** Actitudes Desarrolladas por los Operadores de Unidades  
(FUENTE: Elaboración propia)

<b>Operador</b>	<b>Habilidades desarrolladas</b>
<b>A</b>	Respetuoso, interesado, toma decisiones, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, apático, honesto, indiferente y distraído
<b>B</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, apático, autodidacta, honesto y explosivo
<b>C</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, apático, honesto, indiferente y distraído
<b>D</b>	Respetuoso, analítico, interesado, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, apático, autodidacta, explosivo y distraído
<b>E</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>F</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, apático, autodidacta, honesto e indiferente
<b>G</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>H</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>I</b>	Respetuoso, analítico, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, apático, autodidacta y honesto
<b>J</b>	Respetuoso, analítico, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, apático, autodidacta y honesto
<b>K</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, obediente, comprometido, apático, autodidacta y honesto
<b>L</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, apático, autodidacta y honesto
<b>M</b>	Respetuoso, analítico, trabaja en equipo, comprometido, apático, honesto y problemático
<b>N</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, apático, autodidacta y honesto
<b>Ñ</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas,



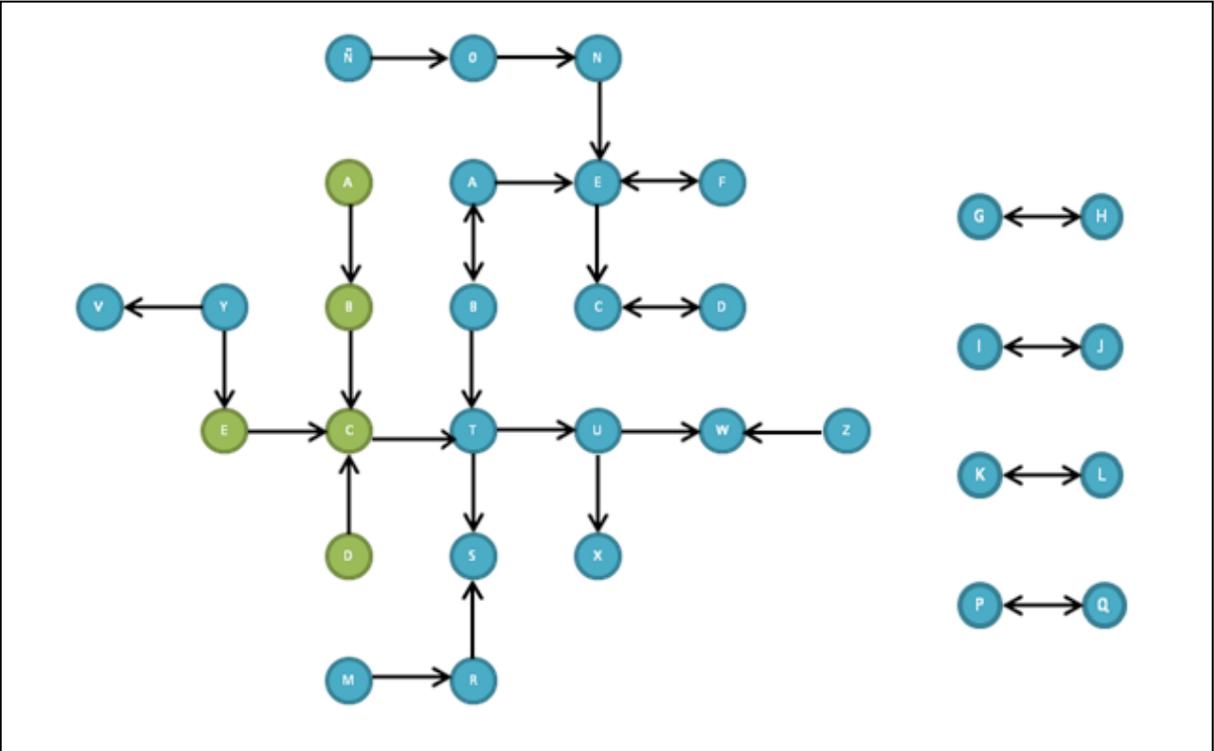
En resumen, la mayoría de los operadores tienen las actitudes positivas evaluadas por el jefe de llenos y vacíos aunque también la mayoría demuestra un carácter fuerte al mostrarse insensible ante las situaciones presenciadas día a día. Quienes no se muestran de esta manera son Santos, Moisés González y Valentín, mismos que se contemplan como posibles líderes informales.

Para la identificación de líderes se hizo posible en los operadores, al igual que el segundo turno de trabajadores del almacén, la formación de una red sociológica en donde la empatía de operadores quedo como se muestra en la **tabla 4.53**.

**Tabla 4.52** Relaciones Sociales de los Operadores de Unidades  
(FUENTE: Elaboración propia)

Clave	Operador	Se relaciona con	Clave	Operador	Se relaciona con
A	Hugo Cancino	B, E	P	Elías Gama	Q
B	Eligio Gómez	A, T	Q	Cesar Galicia	P
C	Wiyuri	D, E	R	Luis E. Gómez	S
D	Javier Burgos	C	S	Alfonso	T, U
E	Santos	F	T	Paulo Estudillo	S, U
F	Carlos Carillo	E	U	Juan Camacho	W, X
G	Moisés González	H	V	Edilberto Gálvez	T, U
H	Valentín	G	W	Adán Chiñas	X
I	Tovilla	J	X	Jairo	W, X
J	Huribe López	I	Y	Albertano	AC, AE
K	Eliazer Cruz	L	Z	Eleuterio	W, X
L	Ernesto	K	AA	Javier Pérez	AB
M	Joel González	R	AB	José Durante	AC, AE
N	Rodolfo Solís	E, F	AC	Gilberto Ramírez	T, AE
Ñ	Policarpio	O	AD	Edgar Mayorga	AC
O	Sergio	Ñ	AE	Jorge Tahua	AC

Pese a la amplia lista de operadores, es posible identificar quienes son los empleados que forman grupos de empatía y quienes funcionan como enlace entre ellos; se identifican a los elementos aislados que no se relacionan directamente con nadie o aquellos que forman parejas; esto se observa mejor en la matriz o red sociológica de la **figura 4.14**.



**Figura 4.35** Relación Sociológica de los Operadores Unidades  
(FUENTE: Elaboración propia)

Como se ve en la **figura 4.14**, los operadores se representan como círculos y con ayuda de las claves que lo identifican; en el caso de los círculos verdes, representan a los empleados cuya clave inicia con A y una segunda letra de la A hasta la E.

Se puede distinguir a los operadores enlace como lo son Santos (E), Wiyuri (C) y Paulo Estudillo (T) y las parejas de operadores como son los que se observan a la izquierda, quienes no se involucran con el resto de los operadores.

## 5. Análisis de Cuestionario de los Administradores

Los administrativos, quienes son pocos, también fueron evaluados de acuerdo a las actitudes que se han considerado en las demás áreas, al iniciar el análisis se menciona cada administrador y la clave con la que se identificará en lo posterior.

**Tabla 4.53** Clave de Identificación de los Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

Clave	Administrativo
<b>A</b>	Jazmín Ramírez
<b>B</b>	Adalid Hernández
<b>C</b>	Manuel Velasco
<b>D</b>	Gabriela Cruz
<b>E</b>	Maritza Cruz
<b>F</b>	Alejandro Flores
<b>G</b>	Hugo Gómez
<b>H</b>	Ángel

En la **tabla 4.54** y como parte de los administrativos se consideró al Gerente de Abasto y Distribución, el jefe de tráfico, el jefe de llenos y vacíos, la planeadora logística, la auxiliar administrativa y los jefes de turno del almacén. Una vez asignadas las calificaciones respecto de las actitudes, se obtiene la **tabla 4.55**.

**Tabla 4.54** Respuestas Obtenidas del Cuestionario a los Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

Administrativo	Actitudes																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>A</b>	9	10	10	10	10	9	10	10	9	10	3	10	9	0	2	0	0
<b>B</b>	9	9	9	9	9	8	6	9	9	9	3	8	9	3	2	5	3
<b>C</b>	9	9	10	10	10	9	10	10	9	9	3	9	9	2	2	0	0
<b>D</b>	10	10	10	9	9	9	6	9	9	10	0	10	9	1	0	0	0
<b>E</b>	6	6	6	8	6	5	5	8	8	7	5	6	7	5	6	3	8
<b>F</b>	10	10	10	9	9	9	9	10	10	9	0	9	9	0	0	0	0
<b>G</b>	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	2	10	9	0	0	0	0
<b>H</b>	9	9	9	9	10	9	9	10	10	10	0	9	9	0	5	0	0

De igual modo que en los anteriores análisis de cuestionario parte uno, a cada administrativo se le asignaron calificaciones, de las cuales solo se toman en cuenta las que van del 8 al 10, obteniendo la **tabla 4.56**.

**Tabla 4.55** Actitudes Desarrolladas por los Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

Administrativo	Aptitudes desarrolladas
<b>A</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>B</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>C</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>D</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>E</b>	Toma decisiones, responsable, obediente y problemático
<b>F</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>G</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto
<b>H</b>	Respetuoso, analítico, interesado, toma decisiones, resuelve problemas, trabaja en equipo, incide en los demás, responsable, obediente, comprometido, autodidacta y honesto

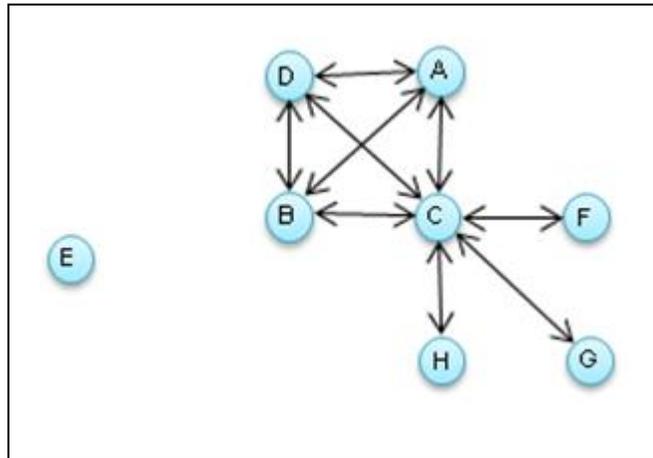
Como se observa, la mayoría a excepción de dos administrativos tienen las doce actitudes positivas y ninguna negativa siendo un comportamiento normal ya que los administrativos son líderes formales que están en contacto con todo el personal del departamento e incluso de otros departamentos.

Los líderes pueden identificarse haciendo uso de la red de relaciones personales, en donde la empatía se da tal como se muestra en la **tabla 4.57**.

**Tabla 4.56** Relaciones Sociales de los Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

Clave	Administrativo	Se relaciona con
<b>A</b>	Jazmín Ramírez	B, D, C
<b>B</b>	Adalid Hernández	A, C, D
<b>C</b>	Manuel Velasco	A, B, D, F, G, H
<b>D</b>	Gabriela Cruz	A, B, C
<b>E</b>	Maritza Cruz	
<b>F</b>	Alejandro Flores	C
<b>G</b>	Hugo Gómez	C
<b>H</b>	Ángel Domínguez	C

En la **tabla 4.57**, Manuel Velasco es quien se relaciona más con los demás mientras Maritza Cruz no se relaciona con nadie, siendo más claro y para que se reconozca a los demás, se muestra la **figura 4.15**.



**Figura 4.36** Relación Sociológica de los Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

Como se observa en la **figura 4.15**, en el equipo formado por Jazmín Ramírez (A), Adalid Hernández (B), Gabriela Cruz (D) y Manuel Velasco (C), los elementos se relacionan mutuamente; el elemento aislado es Maritza Cruz (E) que no se relaciona; Manuel Velasco (C) sirve de enlace con Alejandro Flores (F), Hugo Gómez (G) y Ángel (H) ya que los une con el resto del equipo.

#### 4.3.2.3 Cuestionario de Oportunidades de Mejora

La segunda parte del cuestionario, enfocada a la identificación de oportunidades de mejora se realiza con base a los siguientes aspectos.

##### **Aspectos**

- Incidencias
- Causantes
- Diferencias personales (conflictos interpersonales)
- Métodos de trabajo (procedimientos)

- Estilos de dirección
- Políticas
- Afinidad de grupos

Las preguntas del cuestionario se muestran en el **anexo 5**, mismo que se utilizará para que los jefes de turno lo resuelvan; en el caso de los operadores de unidades de transporte y los administrativos, el cuestionario fue llenado a la par que la encuesta, haciéndose un resumen de las respuestas obtenidas.

### **1. Análisis de Cuestionario del Turno 1 de Almacén de PT**

El cuestionario es llenado por Ángel Domínguez, jefe de turno, las respuestas a cada pregunta son las siguientes.

**Principales problemas en donde se involucra el personal:** Faltas consecutivas y problemas entre empleados debido al carácter.

**Principales causas identificadas:** Los problemas se deben al esfuerzo físico y a los desvelos continuos, Luis E. Barrios es el más problemático.

**Diferencias entre empleados:** Luis E. Barrios causa muchos problemas.

**Métodos de trabajo:** No son problemas.

**El estilo de dirección:** No es problema.

**Cumplimiento de reglas y normas:** Si se cumplen.

**Empleado que causa más problemas:** Luis E. Barrios.

En resumen, los principales problemas en este turno se presentan a causa del estrés provocado por el horario nocturno, trabajo pesado y desgaste físico.

Las faltas se deben normalmente a que los empleados no se encuentran suficientemente motivados y necesitan eliminar el estrés para mejorar su rendimiento; la falta de comunicación es otro factor clave para las propuestas de mejora en el cambio planeado.

## **2. Análisis de Cuestionario del Turno 2 de Almacén de PT**

En este turno el cuestionario fue llenado por Alejandro Flores y las respuestas obtenidas a los aspectos evaluados son las siguientes.

**Principales problemas en donde se involucra el personal:** Principalmente la falta de herramientas, montacargas y la mala distribución de la bodega.

**Principales causas identificadas:** En el caso de los se necesita aplicar un programa de mantenimiento, constante capacitación y supervisión a los operarios; en el caso de las herramientas de trabajo aunque sean nuevos no son los apropiados y faltan racks para tener un mejor aprovechamiento de los espacios en la bodega.

**Diferencias entre empleados:** No existe diferencia.

**Métodos de trabajo:** No es problema.

**El estilo de dirección:** No es problema.

**Cumplimiento de reglas y normas:** Si se cumplen.

**Empleado que causa más problema:** Ninguno.

Los principales problemas se deben a la falta de capacitación y la atención brindada al área, no se les proporciona el medio adecuado para que los operarios puedan realizar eficientemente su trabajo; en este turno no se presencia diferencias entre empleados lo que se debe a que se sienten a gusto con el empleo y el horario mismo.

### **3. Análisis de Cuestionario del Turno 3 de Almacén de PT**

La aplicación del cuestionario fue a Hugo Gómez quien por ser jefe de turno evaluó los aspectos mencionados con anterioridad para así señalar posteriormente las oportunidades de mejorar que se presentan; las respuestas son las siguientes:

**Principales problemas en donde se involucra el personal:** Los principales problemas son:

1. las faltas del personal,
2. el horario de autoservicio asignado para hacer pedidos causa que no de tiempo de hacerlos todos,
3. el turno de la mañana desacomoda la bodega y hace que el turno de la tarde trabaje más.

**Principales causas identificadas:** El jefe del turno 2 y el área de autoservicio no se organizan bien.

**Diferencias entre empleados:** El turno 2 genera más horas extras que el 3 provocando descontento de algunos empleados.

**Métodos de trabajo:** No son problema.

**El estilo de dirección:** No son problema.

**Cumplimiento de reglas y normas:** Si se cumplen.

**Empleado que causa más problema:** El problema más grande lo generan los choferes de garrafón Santorini que no saben en donde deben estacionarse.

Así los principales problemas tienen que ver con la falta de comunicación entre jefes de turno, ya que es evidente que no se reciben los turnos de manera que sea fácil para ambos y no genere reproceso; sin embargo, la inasistencia de algunos empleados, como bien contesta Hugo Gómez, genera que el resto de operarios trabaje más provocando descontento y desmotivación ya que no se les reconoce el esfuerzo extra.

#### **4. Análisis de Cuestionario de los Operadores de Unidades de Transporte**

Este cuestionario fue aplicado de manera conjunta con la encuesta diagnóstica, de manera que los operadores son quienes señalaron las principales problemáticas a las que se enfrentan. Ellas se clasifican en los aspectos evaluados en el cuestionario y se presentan a continuación.

**Principales problemas en donde se involucra el personal:** Los principales problemas entre los operadores son los siguientes:

1. Falta de atención y servicio a las unidades,
2. algunos operadores no cuentan con teléfono de red,
3. existe favoritismo o predilección para algunos operadores,
4. solicitan herramientas o uniforme y no se les da a tiempo,
5. falta de compromiso en algunos operadores
6. inconformidad en cuanto a asignación de rutas y/o pagos atrasados.

**Principales causas identificadas:** La falta de atención hacia el sector de operadores de unidades de transporte, deficiente comunicación entre los directivos y el personal.

**Diferencias entre empleados:** Existe diferencia entre varios empleados a causa de la asignación de rutas como consecuencia uno ganan más que otros.

**Métodos de trabajo:** Es problema ya que no se pone en marcha un plan de mantenimiento ni capacitación constante para mejorar los rendimientos tanto de las unidades como de combustible.

**El estilo de dirección:** No es problema.

**Cumplimiento de reglas y normas:** Si se cumplen.

**Empleado que causa más problema:** Normalmente son aquellos que tienen más viajes mejor pagados ya que esto causa inconformidades y desmotivación para varios.

En muchas de las incidencias que tienen lugar entre los operadores de las unidades de transporte las causas están en relación a la falta de atención a este sector, así también como los muchos cambios de jefe de tráfico, aunque el más reciente a marcando más su presencia; es evidente que la falta de capacitación y comunicación hace que existan estas diferencias entre los operadores.

## **5. Análisis de Cuestionario de los Administradores**

Esta segunda parte del cuestionario se obtuvo de manera verbal, en comunicación con los jefes de tráfico, llenos y vacíos, los jefes de turno y los demás

administrativos. De esta manera se reconocieron los principales problemas que se manifiestan en el área y que se señalan en los siguientes aspectos.

**Principales problemas en donde se involucra el personal:** El flujo de actividades tiene en ocasiones carencias y no siempre se pueda responder a las necesidades de producto.

**Principales causas identificadas:** La falta de comunicación y confianza en el equipo de trabajo.

**Diferencias entre empleados:** Maritza Cruz no se relaciona con nadie provocando que se corte la comunicación.

**Métodos de trabajo:** No son problema.

**El estilo de dirección:** No es problema.

**Cumplimiento de reglas y normas:** Si se cumplen.

**Empleado que causa más problema:** Maritza Cruz.

Los principales problemas que se desatan entre administrativos se deben principalmente a que es difícil mantener una comunicación eficiente cuando no se tienen los medios para mejorar las relaciones interpersonales; es notorio que los liderazgos que deben darse no ocurren de manera adecuada para todos los empleados.

### **4.3.3 Identificación de Mejoras**

El proceso de identificar mejoras reúne la información recopilada hasta entonces, en donde participa la comparación de la descripción de puestos en la recopilación de datos históricos, la medición de desempeño, la encuesta y la segunda parte del cuestionario.

En la segunda parte del cuestionario se recopilaron las principales complicaciones a las que se enfrentan las diferentes áreas del departamento de logística. Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, las incidencias y problemáticas son un impulso y causa de oportunidades de mejora.

Si se tiene un problema lo normal es que se trate de solucionar, en este caso se plantea hacer lo mismo; todas las incidencias reportadas son conocidas para los trabajadores pero poco es lo que verdaderamente se implementa para mejorar el desempeño y dar solución a las peticiones y observaciones que ellos mismos sugieren para mejorar su trabajo.

Partiendo de la identificación de complicaciones e incidencias, se plantea una serie de posibles mejoras bajo las cuales se trabajará el resto del proyecto; se propondrá de acuerdo a las áreas y en el caso de los operarios del almacén se dividirá por turnos.

#### **4.3.3.1 Oportunidad de Mejora en el Turno 1 del Almacén de PT**

Las oportunidades de mejorar se presentan cuando algo no funciona adecuadamente en un sistema, se debe considerar las principales incidencias y problemas que se manifiestan en el área y turno ya que son estas las que dan indicios de que se puede mejorar.

Siguiendo un orden, primeramente de la comparación de percepción de puestos se reunió lo siguiente.

- Los montacarguistas no prevén el cuidado de sus unidades.
- Los operarios no prestan especial atención al cuidado de la bodega para evitar mermas.
- El chofer acomodador debe concientizarse de que es parte de su obligación revisar las unidades en su ingreso a la planta y realizar otras actividades y funciones del área.

En la medición de desempeño resalta la necesidad de bajar los índices de mermas y mejorar los tiempos de cargas, la asistencia de los empleados de este turno se presenta muy inestable, en el mes de Julio se obtuvieron índices de inasistencia de hasta 13.3% en promedio con solo seis operadores que asistieron durante todo el mes y hasta un 41% de asistencia de un operador. En los meses de Agosto y Septiembre mejora la asistencia pero los operadores tienen índices de asistencia de hasta 62% y 88% respectivamente.

De la aplicación de las encuestas a los empleados de este turno, se rescató lo siguiente.

- El jefe no considera las ideas de los subordinados
- El jefe es cerrado a las peticiones
- No se cumplen todas las necesidades y expectativas
- Falta de agradecimiento hacia pepsi
- Percibe que las prestaciones y beneficios no son tan justos

Por último, del cuestionario aplicado al jefe de este turno se obtuvo lo siguiente.

- Faltas consecutivas
- Conflictos entre operarios

- Turno pesado y requiere mucho esfuerzo
- Carácter fuerte, desvelos causa de estrés

Las oportunidades se resumen en mejorar la concepción de las obligaciones, responsabilidades, aportes y objetivos con respecto a las actividades que realizan; mejorar la asistencia, constancia y compensar el trabajo pesado cumpliendo las necesidades y expectativas; mejorar las relaciones de empleado – jefe y atacar los conflictos entre empleados; por último mejorar el agradecimiento hacia la empresa como consecuencia de las demás mejoras.

#### 4.3.3.2 Oportunidad de Mejora en el Turno 2 del Almacén de PT

En la identificación de oportunidades de mejora se toma en cuenta las incidencias y problemas que se obtuvieron en la descripción de puestos, el análisis de desempeño, la encuesta y el cuestionario.

Para iniciar se retoman las diferencias de percepción de los puestos del área, mismos que se muestran a continuación.

- Los montacarguistas no prevén el cuidado de sus unidades.
- Los operarios no prestan especial atención al cuidado de la bodega para evitar mermas.
- Necesidad de que el reparador de racks mantenga el *Lay Out*<sup>2</sup> pintado.
- El Checador debe apoyar en la administración de recursos humanos en el área.

En el análisis de desempeño se identificó la necesidad de mejorar el nivel de mermas minimizando el índice y mejorar el tiempo de carga; los índices de asistencia

---

<sup>2</sup> Lay Out es el término de la ingeniería industrial utilizado para referirse a la distribución de planta.

se encuentran al 100% en este turno debido a que es el menos pesado y más cómodo.

De acuerdo a la encuesta, se considera únicamente las interpretaciones que tienen que ver con los principales problemas e incidencias del turno, mismos que se resumen en lo siguiente.

- Falta de agradecimiento a la empresa
- El sueldo no satisface sus necesidades
- Los operarios no están en total de acuerdo con el reparto de uniformes y herramientas
- No se sienten coparticipes de los éxitos y fracasos del área

La última parte se refiere a lo obtenido en el cuestionario que llenó el jefe de turno. En él se expresa las principales oportunidades que identificó y se presentan a continuación.

- Faltas de montacargas y herramientas de trabajo
- Falta de espacio y mala distribución de la bodega
- Necesidad de capacitación y supervisión a los trabajadores que manejan montacargas
- Falta de racks
- Las herramientas no son adecuadas
- Mejorar el mantenimiento de las unidades de montacargas

Las oportunidades de mejorar retomadas de los pasos anteriores de la aplicación del método se resumen en la necesidad de concientizar a los empleados de sus obligaciones, responsabilidades, los aportes y los objetivos; motivar a través de la atención hacia la necesidad de uniformes, herramientas útiles para las actividades y capacitación para manejar adecuadamente los equipos. Existe también la necesidad de hacer a los empleados coparticipes de los éxitos y fracasos.

#### 4.3.3.3 Oportunidad de Mejora en el Turno 3 del Almacén de PT

Las grandes problemáticas que se presentan en este turno del almacén se obtuvieron en los anteriores pasos del método, primeramente las incidencias en donde el personal tiene que ver se identificaron en la comparación percibida de puestos.

- Los montacarguistas no prevén el cuidado de sus unidades.
- Los operarios no prestan especial atención al cuidado de la bodega para evitar mermas.

El análisis de desempeño proyectó la necesidad de reducir las mermas para bajar los índices obtenidos sin cambio alguno, mejorar los tiempos de carga y en cuanto a las asistencias algunos operadores faltan por lo menos una vez por mes.

En el análisis a las encuestas del turno, las oportunidades que se identificaron se muestran en las siguientes líneas.

- Falta de compañerismo.
- No existen acuerdos de trabajo.
- Falta de sentido de pertenencia a PEPSI.
- Las actividades se vuelven tediosas.
- Falta de iniciativa.
- No se conoce lo que aportan a la empresa.

Por último, en el cuestionario que resolvió el jefe de turno se obtuvieron las siguientes oportunidades de mejorar; algunas de ellas se relacionan con las encontradas en la encuesta y la recolección de datos históricos.

- La falta en ocasiones del personal, el horario de autoservicio para hacer sus pedidos causa que no de tiempo de hacerlos todos, el turno de la mañana desacomoda la bodega y hace que el turno de la tarde trabaje más.
- El jefe de turno de la mañana no se organiza bien, al igual que el autoservicio.
- El turno de la mañana genera más horas que el de la tarde y esto provoca descontento de algunos empleados.
- El problema más grande lo generan los choferes de garrafón Santorini que no saben aun estacionarse en donde deben.

Con lo obtenido de la recolección de datos históricos y de la fase diagnóstica, las necesidades y principales oportunidades de mejorar se resumen en capacitación efectiva para que reconozcan los aportes, objetivos, responsabilidades y obligaciones, la falta de compañerismo y acuerdos de trabajo entre los operarios y el jefe, necesidad de mejorar la comunicación para hacer equitativas las cargas de trabajo y para finalizar trabajar contra el estrés que disminuye el índice de desempeño.

#### 4.3.3.4 Oportunidad de Mejora entre los Operadores de Unidades de Transporte

Como se ha manejado anteriormente, las oportunidades de mejora son la parte consecutiva y respuesta de las implicaciones de incidencias y problemas identificados en la descripción de puestos, la medición de desempeño, la encuesta y el cuestionario.

La primer parte corresponde a la descripción de puestos en donde básicamente no se identifico diferencia alguna, exceptuando la realización eficiente de los niveles de mantenimiento y presencia e imagen que ellos proyectan hacia el exterior.

En la medición de desempeño, se hace evidente la necesidad de mejorar los niveles de productividad; en el índice se consideró un rendimiento basado en cajas movidas y el costo de salarios a los operadores, mostrando una variabilidad en productividades ya que no todos realizan viajes totalmente productivos.

La encuesta demostró que los operadores no reciben las herramientas y uniformes necesarios para realizar sus tareas adecuadamente lo que les impide dar una buena imagen a la vez que tener una calidad de trabajo; evitando que proporcionen un buen mantenimiento a la unidad ya que no cuentan con herramientas ni equipo de seguridad vial en caso de descompostura en carretera.

Por último, el análisis del cuestionario identificó la falta de atención hacia las necesidades básicas de herramientas y uniforme de los operadores, la inequidad en la asignación de rutas y viajes, también las diferencias entre operadores causando conflictos intragrupal y por finalmente la falta y deficiente comunicación entre operadores y jefe de tráfico para negociar una solución factible.

#### 4.3.3.5 Oportunidad de Mejora entre los Administradores

Las oportunidades de atacar problemas a través de propuestas de mejora, se obtuvieron a través del análisis de las encuestas y el cuestionario.

En la encuesta a los administradores se identificó la falta de comunicación eficiente, en consecuencia el sistema de comunicación entorpece los resultados en algunos de los administradores y el flujo de información no llega hacia todos los sectores; reconocen que el equipo no se organiza del todo bien y no consideran importante la imagen que los subordinados puedan crearse de ellos.

Por su parte el cuestionario coincide en que la principal problemática a atacar tiene que ver con la comunicación y la confianza entre el equipo de trabajo, existiendo un conflicto intergrupal.

#### **4.3.4 Identificación de Miembros Clave**

A lo largo de la aplicación del cuestionario y el posterior análisis se trabajó con la finalidad de encontrar a los empleados que servirán como impulsores de las estrategias de cambio y con quienes se promoverán las propuestas de cambio planeado.

En algunas áreas se hizo posible la red de relaciones sociales, lo cual identificó a los personajes principales dentro de cada grupo informal; el papel que juegan los administrativos es primordial ya que en ellos recae el liderazgo para dirigir un cambio de manera eficiente.

En el cuestionario se evaluaron actitudes generales, de las cuales diez de ellas pertenecen a un buen líder:

- **Analítico:** debe analizar las situaciones y trabajar con ello
- **Toma decisiones:** toma grandes decisiones con firmeza
- **Resuelve problemas:** se focaliza en resolver problemas
- **Incide en los demás:** transmite sus pensamientos a los demás e incide en ellos
- **Interesado:** está interesado en obtener resultados positivos
- **Trabaja en equipo**
- **Comprometido:** se compromete y hace que los demás también lo hagan
- **Obediente:** es austero, se sujeta fuertemente a las reglas y normas
- **Respetuoso:** respeta a los demás y es sincero con ellos
- **Responsable:** responsable con la organización

Lo anterior colabora en la decisión de identificar a los líderes, puesto que la evaluación arrojó a los empleados que cuentan con las actitudes de un buen líder.

#### 4.3.4.1 Miembros Clave en el Almacén de PT

El almacén trabaja en tres turnos diferentes creando tres grupos de trabajadores clave; pese a ello, existen líderes formales que fungen como claves para la puesta en marcha de las estrategias y cuya participación es de vital importancia, son el jefe de llenos y vacíos Manuel Velasco y los jefes del primer, segundo y tercer turno son Ángel Domínguez, Alejandro Flores y Hugo Gómez respectivamente.

De acuerdo a la evaluación de actitudes, en el primer turno se identificó a Carlos Fabián Saraos Macías y José E. Ruíz Ovando ya que son los mejores calificados en los diez aspectos definidos con anterioridad.

En este turno no se llevo a cabo la red de relaciones sociales, solo los operarios que se mencionaron anteriormente son quienes apoyaran a la implementación de las estrategias de mejora.

En el segundo turno, las evaluaciones de las actitudes identificaron a Sarain Genovés, José Luis Padilla y Roberto Martínez como líderes informales ya que cuentan con las actitudes positivas y con mejores puntuaciones con respecto de los demás.

Ahora con respecto a la red sociológica, Noé Pascasio funciona como enlace entre los dos grupos de empleados y al igual que Roberto Martínez se relacionan con cinco personas mientras que Oscar Jonapa y José Luis Padilla con seis cada uno.

En resumen, en el segundo turno quienes apoyaran las estrategias de mejora son José Luis Padilla, Roberto Martínez, Sarain Genovés, Noé Pascasio y Oscar Jonapa.

En el tercer turno los empleados José Ricardo Aguilar y Guillermo Ríos López obtuvieron las mejores puntuaciones en la evaluación de actitudes asegurando que son quienes ayudarán a la aplicación de las estrategias en el cambio planeado.

#### 4.3.4.2 Miembros Clave entre los Operadores de Unidades de Transporte

En el análisis del cuestionario a los operadores de unidades de transporte se obtuvieron a Ernesto, Alfonso y Paulo Estudillo como aquellos a los que se les calificó con una alta puntuación.

La segunda fuente de líderes es el análisis de la red sociológica de los operadores en donde Wiyuri, Santos y Paulo Estudillo funcionan con más relaciones ante los demás.

En resumen, los líderes informales que apoyarán la aplicación de estrategias de mejora son Paulo Estudillo, Ernesto, Alfonso, Wiyuri y Santos.

#### 4.3.4.3 Miembros Clave entre los Administradores

El área de los administradores se ha descrito a lo largo de los análisis, sin embargo se puede reconocer a los jefes de turno del almacén como parte de ellos.

En la investigación de líderes informales las puntuaciones asignadas a los jefes de turno son dignas de considerarlos para participar como impulsores de las estrategias de cambio planeado.

Del resto de administradores, únicamente la participación de la Gerente de Abasto y Distribución y del Jefe de Llenos y Vacíos es indispensable en el cambio según el cuestionario de actitudes de líder.

Con respecto a la red de relaciones sociales se identifica con especial relación a Manuel Velasco quien es Jefe de Llenos y Vacíos, esto debido a que se relaciona con todos los administrativos y tiene las actitudes que un buen líder conlleva.

Entonces la participación de los jefes de turno y de Manuel Velasco es la que importa para impulsar el modelo de cambio planeado en cuanto a administradores se refiere.

**Capítulo 5.**  
**Retroalimentación de Información**  
**Obtenida**

A lo largo del presente capítulo se expondrá la fase tres de la metodología del proyecto, en el se integra el análisis FODA y la identificación de intervenciones a utilizar en el modelo de cambio planeado.

Se ha obtenido, a través del análisis de diagnóstico, las principales oportunidades de mejora y los miembros clave con los que se aplicarán las estrategias adecuadas en la retroalimentación que comprende a las intervenciones utilizadas como herramientas para el cambio planeado, adaptadas a las necesidades y situaciones reales del departamento y apoyándose en un análisis tan específico como sea posible en donde se debe incluir aspectos como en qué, por qué, dónde y cómo mejorar.

## **5.1 Análisis FODA**

El análisis FODA favorece el diagnóstico final del departamento, determina los factores que favorecerán (fortalezas y oportunidades) o entorpecerán (debilidades y amenazas) la ejecución del cambio planeado en el modelo propuesto.

La finalidad de este análisis es prever que tan factible y conveniente es llevar a cabo cada uno de los objetivos a través del modelo de cambio planeado para posteriormente ser ajustado con la retroalimentación específica del departamento.

Del diagnóstico realizado al departamento se identifica la **tabla 5.1** como un análisis FODA representativo de la situación del sistema real.

**Tabla 5.1** Análisis FODA del Departamento de Logística  
(FUENTE: Elaboración propia)

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutan planes de control</li> <li>• Existe personal con cualidades de líder</li> <li>• Existe conciencia de la necesidad de mejorar en todas las áreas</li> <li>• Cuentan con una estructura sólida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de control no concluyen en mejorar resultados</li> <li>• Se solucionan problemas pero no se evitan</li> <li>• Existe falta de compromiso y sentido de pertenencia en algunos empleados</li> <li>• La comunicación es deficiente</li> <li>• Existe un exceso de cargas de trabajo y distribución inequitativa</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer eficientemente a los CeDi's y plantas</li> <li>• Mejorar la comunicación entre departamentos</li> <li>• Ser competente en el proceso logístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se sabe cómo reaccionar ante los cambios que se están llevando a cabo dentro del departamento</li> <li>• La falta de estrategias de negociación con los empleados puede generar problemas grandes</li> </ul>

Las fortalezas motivan la implantación de constantes cambios y mejoras con la finalidad de estar al día con las necesidades de crecimiento y estabilidad de la empresa, las debilidades se convierten posteriormente en oportunidades de mejorar.

Finalmente las amenazas representan los aspectos que se pretenden evitar para que el departamento desarrolle eficientemente sus capacidades y aporte al máximo en los objetivos a nivel empresa.

## **5.2 Justificación del Uso de Intervenciones en el Comportamiento**

Una de las principales dudas que surgen en todas las áreas del departamento es: qué beneficio e impacto tendrá en el comportamiento de los empleados y en el resultado de los desempeños.

Se necesita conocer abiertamente las razones y motivos que nos conllevan al cambio; a través de la exposición, análisis y conocimiento de la situación real del

departamento; se han evaluado las necesidades y principales aspectos susceptibles de mejora en cada uno de los sectores que conforman al departamento de logística.

El objetivo principal es mejorar el desempeño de los empleados y, retomando las conclusiones de oportunidades de mejora, los aspectos de suma urgencia se resumen en comunicación efectiva, motivación y satisfacción de empleados, conocimiento de aportes, fomentar el trabajo en equipo e inhibir el estrés.

Estos aspectos han sido identificados gracias a la participación de los empleados, representando así el deseo de satisfacer dichas necesidades para así estar conforme y desempeñarse mejor.

En varias investigaciones realizadas por expertos en la materia, se han obtenido conclusiones señalando que uno de los principales impulsos del desempeño de los empleados recae en el factor motivación y satisfacción de sí mismos.

Si se logra crear un impulso de motivación se obtendrá en consecuencia una satisfacción interpersonal que a su vez concluirá en mejorar los resultados eliminando inasistencias y cargas inequitativas de trabajo.

La comunicación tiene un papel importante en el departamento ya que realiza la función de circular y distribuir toda la información útil para llevar a cabo las actividades, cumpliendo con los objetivos, requiriendo que sea eficiente.

Crear planes de acción a favor de la comunicación y la interacción entre grupos provocará que la eficiencia de las operaciones den resultados positivos impulsando el cambio de actitud entre los empleados.

En el sector de operarios y sobre todo en el turno de la noche se presentan continuamente casos en donde el operario es víctima del estrés, provocando que su

comportamiento sea ofensivo y conflictivo con sus demás compañeros siendo causa de las constantes faltas en el turno y generando la sobre carga de trabajo.

Se necesitan estrategias que inhiban el estrés entre los operarios y en el caso de los administrativos que por falta de comunicación están en constantes casos de estrés y presión laboral.

### **5.3 Identificación de Intervenciones**

Se han identificado las oportunidades de mejora y se conocen las necesidades exigidas por los trabajadores para identificar las intervenciones focalizadas en esos aspectos.

Una de las metas principales de este proyecto es que el modelo desarrollado contenga las bases para motivar a los empleados e impulsarlos a alcanzar grandes resultados a través de la satisfacción de sus necesidades y del cumplimiento de sus expectativas.

Partiendo del objetivo principal y con la ayuda del proceso de identificación de oportunidades se requiere de herramientas y modelos descubiertos en apoyo al desarrollo organizacional.

En el departamento de logística se permite, por estructura, realizar intervenciones a nivel personal y a nivel grupal contenidas en la clasificación de procesos humanos, tecnoestructurales, administración de recursos humanos y estratégicas.

Del resultado obtenido de las encuestas, cuarenta y dos para el almacén, diecinueve para los operadores unidades y seis para los administradores; identificadas en los **anexos 1, 2 y 3**; al desarrollar el análisis de la información

obtenida, ubicada en **anexo 6**, permite localizar las intervenciones de acuerdo a las áreas y turnos contemplados; siendo para el primer turno las que se muestran en la **tabla 5.2**, el segundo en la **tabla 5.3** y el tercero en la **tabla 5.4**.

**Tabla 5.2** Asignación de Intervenciones en el Primer Turno  
(FUENTE: Elaboración propia)

Aspecto	Prioridad	Oportunidad de mejora	Intervención
Relación con el jefe	1	comunicación efectiva	Programa de comunicación
Percepción de la empresa	1	Conocimiento de los aportes	Formación de grupos "T"
	2	Coparticipe del área	Sistema de recompensas
	3	Apropiación del concepto pepsi	Sistema de recompensas
	4	Cumplimiento de expectativas y necesidades	Calidad de vida en el trabajo
	5	Agradecido con pepsi	Sistema de recompensas
Condiciones de trabajo	1	Espacio suficiente en el área de trabajo	Administración de estrés
	2	Posibilidad de cambio de puesto	negociación integradora
	3	Facilitan uniformes	negociación integradora
Compañeros de trabajo	1	Los compañeros son amigos	Formación de equipos
	2	Ayudan al iniciar	Programa de comunicación
Reconocimiento y remuneración	1	Incentivos/reconocimiento	Sistema de recompensas
	2	Sueldo justo con relación a la empresa	negociación integradora
	3	Capacitación	Formación de grupos "T"
	4	Equidad de oportunidades	Administración por objetivos
	5	Sueldo justo con relación a los demás	Negociación integradora

Los aspectos mencionados en la **tabla 5.2**, son los evaluados en la encuesta diagnóstica, el orden de prioridad identificado en el análisis gráfico y las oportunidades de mejora correspondientes.

Las intervenciones son respuestas inmediatas a las necesidades de cambio en el primer turno; se observa que una intervención se propone a razón de varias oportunidades de mejora, resumiéndose en las siguientes:

- Formación de grupos “T”
- Sistema de recompensas
- Calidad de vida en el trabajo
- Administración del estrés
- Negociación integradora
- Formación de equipos
- Programa de comunicación
- Administración por objetivos

Las intervenciones que resolverán prioritariamente las necesidades de cambio en el segundo turno se presentan en la **tabla 5.3**.

**Tabla 5.3** Asignación de Intervenciones en el Segundo Turno  
(FUENTE: Elaboración propia)

Aspecto	Prioridad	Oportunidad de mejora	Intervención
<b>Relación con el jefe</b>	1	Trato amable del jefe	Formación de grupos “T”
	2	El jefe se involucra en el trabajo	Formación de grupos “T”
	3	Acuerdos de trabajo	Administración por objetivos
	4	Comunicación efectiva	Programa de comunicación
	5	Escucha peticiones y sugerencias	Programa de comunicación
	6	Considera sus ideas	Programa de comunicación
	7	Exigencia justa	Formación de grupos “T”
<b>Percepción de la empresa</b>	1	Conocimiento de los aportes	Formación de grupos “T”
<b>Condiciones de trabajo</b>	1	Espacio suficiente en el área de trabajo	Administración de estrés
	2	Posibilidad de cambio de puesto	Negociación integradora
	3	Variedad de trabajo	Administración de estrés
	4	Facilitan uniformes	Negociación integradora

	5	Comodidad en el puesto	Administración de estrés
	6	Gusto por pepsi	Calidad de vida en el trabajo
	7	Trayectoria satisfactoria	Calidad de vida en el trabajo
	8	Puesto cómodo	Administración de estrés
	9	Iniciativa	Formación de equipos
<b>Compañeros de trabajo</b>	1	Ayudan al iniciar	Programa de comunicación
	2	Los compañeros son amigos	Formación de equipos
	3	Encariñarse con compañeros	Formación de equipos
	4	Convivencia sana entre compañeros	Programa de comunicación
	5	Trabajo en equipo	Formación de equipos
	6	Convivencia entre compañeros	Programa de comunicación
<b>Reconocimiento y remuneración</b>	1	Incentivos/reconocimiento	Sistema de recompensas
	2	Equidad de oportunidades	Administración por objetivos
	3	Prestaciones y beneficios	Negociación integradora
	4	Capacitación	Formación de grupos "T"
	5	Sueldo justo con relación a la empresa	Negociación integradora
	6	Sueldo justo con relación a los demás	Negociación integradora
	7	Horario de trabajo	Negociación integradora
	8	Seguridad de trabajo	Calidad de vida en el trabajo

En la **tabla 5.3** se muestran los aspectos evaluados en la encuesta (ver anexo 1,2 y 3), el orden de prioridad con que deben ser atendidos y la intervención que impulsará el cambio enlistada a continuación:

- Formación de grupos "T"
- Sistema de recompensas
- Calidad de vida en el trabajo

- Administración del estrés
- Negociación integradora
- Formación de equipos
- Programa de comunicación
- Administración por objetivos

Las últimas intervenciones que son necesarias en el área de almacén corresponden al tercer turno y se muestra en la **tabla 5.4**.

**Tabla 5.4** Asignación de Intervenciones en el Tercer Turno  
(FUENTE: Elaboración propia)

Aspecto	Prioridad	Oportunidad de mejora	Intervención
<b>Relación con el jefe</b>	1	Exigencia justa	Formación de grupos "T"
	2	Considera sus ideas	Programa de comunicación
	3	Trato amable del jefe	Formación de grupos "T"
	4	Escucha peticiones y sugerencias	Programa de comunicación
<b>Percepción de la empresa</b>	1	Conocimiento de los aportes	Formación de grupos "T"
	2	Coparticipe del área	Sistema de recompensas
	3	Cumplimiento de expectativas y necesidades	Calidad de vida en el trabajo
	4	Apropiación de concepto de pepsi	Sistema de recompensas
	5	Agradecido con pepsi	Sistema de recompensas
<b>Condiciones de trabajo</b>	1	Espacio suficiente en el área de trabajo	Administración de estrés
	2	Facilitan uniformes	Negociación integradora
	3	Variedad de trabajo	Administración de estrés
	4	Posibilidad de cambio de puesto	Negociación integradora
	5	Acorde a la experiencia	Formación de grupos "T"
	6	Puesto cómodo	Administración de estrés
<b>Compañeros de trabajo</b>	1	Encariñarse con compañeros	Formación de equipos
	2	Los compañeros son amigos	Formación de equipos
	3	Ayudan al iniciar	Programa de comunicación
	4	Convivencia entre compañeros	Programa de comunicación
	5	Trabajo en equipo	Formación de equipos

<b>Reconocimiento y remuneración</b>	1	Sueldo justo con relación a la empresa	Negociación integradora
	2	Horario de trabajo	Negociación integradora
	3	Sueldo justo con relación a los demás	Negociación integradora
	4	Incentivos/reconocimiento	Sistema de recompensas
	5	Equidad de oportunidades	Administración por objetivos
	6	Seguridad de trabajo	Calidad de vida en el trabajo
	7	Utilidad de su puesto	Formación de grupos "T"
	8	Prestaciones y beneficios	Negociación integradora

Las intervenciones propuestas en la **tabla 5.4** corresponden a las necesidades del turno tres, pudiendo solucionar más de una oportunidad de mejora y resumiéndose en las siguientes:

- Formación de grupos "T"
- Sistema de recompensas
- Calidad de vida en el trabajo
- Administración del estrés
- Negociación integradora
- Formación de equipos
- Programa de comunicación
- Administración por objetivos

En el diagnóstico a los operadores de unidades de transporte, las intervenciones necesarias para mejorar la satisfacción y desempeño del personal se muestra en la **tabla 5.5**.

**Tabla 5.5** Asignación de Intervenciones en los Operadores  
(FUENTE: Elaboración propia)

Aspecto	Prioridad	Oportunidad de mejora	Intervención
General	1	Proporcionan herramienta y equipo de trabajo	Negociación integradora

En el análisis a encuesta de operadores únicamente se identificó una oportunidad de mejora y como respuesta, una sola intervención: la negociación integradora.

En la **tabla 5.6** se muestran los resultados del diagnóstico, representados en las intervenciones identificadas en el área de administradores.

**Tabla 5.6** Asignación de Intervenciones en Administradores  
(FUENTE: Elaboración propia)

Aspecto	Prioridad	Oportunidad de mejora	Intervención
<b>Trabajo en equipo</b>	1	Fluencia de información	Programa de comunicación
	2	Organización en el equipo	Formación de equipos
	3	Equidad en cargas de trabajo	Formación de equipos
<b>Equipo de trabajo</b>	1	Comunicación efectiva entre administradores	Programa de comunicación
	2	Confianza en equipo de trabajo	Formación de equipos
<b>Relación con dependientes</b>	1	Importancia a lo que proyecta	Programa de comunicación

Tres de las oportunidades de mejora se prevén resolver a través de un programa de comunicación y las tres restantes se solucionan con formación de equipos.

El resumen de las intervenciones a utilizar en el modelo de cambio planeado se muestra en la **tabla 5.7**, conteniendo cada una de las áreas del departamento (operarios, operadores y administradores).

**Tabla 5.7** Intervenciones a Proponer en Cada Área del Departamento  
(FUENTE. Elaboración propia)

Intervención	Operarios			Operadores de unidades	Administradores
	Turno 1	Turno 2	Turno 3		
Reuniones de confrontación				/	
Formación de equipos	/	/	/		/
Grupos "T"	/	/	/		
Programa de comunicación	/	/	/		/
Negociación integradora	/	/	/		
Sistema de recompensa	/	/	/		
Administración del estrés	/	/	/		
Administración por objetivos	/	/	/		
Calidad de vida en el trabajo	/	/	/		

En la **tabla 5.7**, se observa que ocho de las intervenciones se obtienen de los operarios en los tres turnos, una de los operadores de unidades de transporte y dos más en el área de administradores.

**Capítulo 6.**  
**Planeación de Estrategias de Mejora**

En el presente capítulo se integra la fase cuatro de la metodología explicada en la **sección 4.1**, efectuando a través de la exposición de las estrategias que impulsar el desarrollo de las intervenciones en el modelo.

La identificación de mejoras definió las necesidades básicas y primordiales del departamento, en seguida se reconoció las intervenciones que atacarán a cada una de las necesidades.

Las estrategias de mejora serán aquellos métodos que se trabajarán en cada sector del departamento, a fin de colaborar en el proceso de mejora y cambio planeado, considerando una planeación que permita alcanzar los resultados esperados a favor del objetivo del modelo.

## **6.1 Herramientas Impulsoras**

Cuando se trata de proponer medidas y estrategias de cambio es necesario plantear también herramientas que den soporte para vencer las barreras que impedirán que cualquier cambio se haga posible, este tipo de barreras normalmente se reconocen como las resistencias a los cambios.

Para vencer esta resistencia al cambio debe tratarse de manera individual y organizacional. Debe de conocerse a las resistencias generadas en los empleados como son las percepciones, la personalidad, habito, amenazas al poder y la influencia, el miedo a lo desconocido y las razones económicas. Las herramientas para el apoyo al cambio que eliminan estas resistencias son:

- 1) La creación de empatía entre los empleados, los dirigentes del cambio y las estrategias mismas para que cada uno conozca las mejoras que se pretender efectuar y los beneficios que tendrán cada uno con respecto a ello.

2) La comunicación hacia todo el departamento, que todos conozcan que se realizarán estrategias de cambio para mejorar los procesos y el desempeño de los empleados.

3) Lograr la participación de todas las áreas del departamento, si el personal reconoce como necesario e importante cada una de las estrategias de mejora y participa voluntariamente en el proceso de ejecución se cumplirá el principio de autorrealización de Maslow quien señala que aumentan los resultados cuando el empleado se siente importante en la ejecución y decisión.

De acuerdo al análisis de información obtenida en la recolección de datos, la encuesta y el cuestionario, se definen las anteriores estrategias para generar un impulso de participación general.

En los tres turnos del almacén se necesita la estrategia de creación de empatía a través de la difusión de los beneficios del proyecto; en los operadores de unidades el impulso se genera dándoles a conocer la satisfacción de necesidades en la escala de Maslow y finalmente a las tres áreas se les aplica la dinámica cambiar o no cambiar.

### **Dinámica. Cambiar o no Cambiar**

El objetivo es identificar las fuerzas impulsoras y hacerlas crecer mientras se reconocen las fuerzas restrictivas y se eliminan en el proceso.

Esta dinámica debe realizarla cada uno de los trabajadores identificados como miembros clave y puede realizarse primeramente de manera individual; posteriormente realizar una sesión para analizar de manera conjunta. El tiempo que puede llevarse en la dinámica es máximo de 1 hora.

## **Procedimiento:**

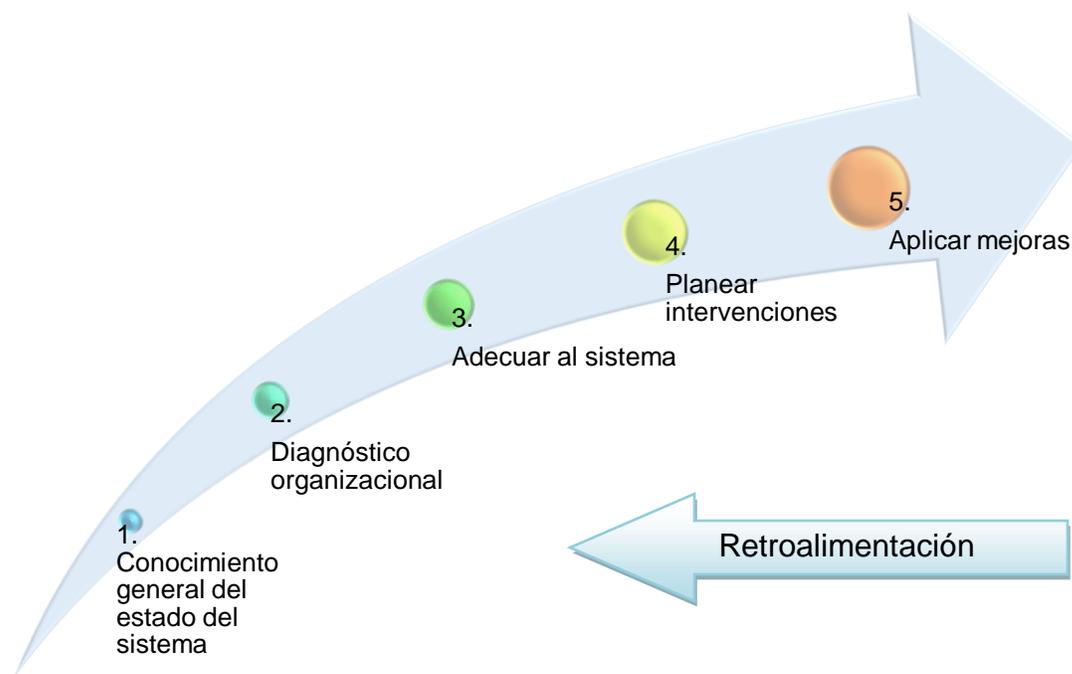
Debe apuntarse en hojas preferentemente separadas y respetar siempre el orden del procedimiento.

- 1) Escoger un problema en el que esté involucrado al igual que otras personas. Puede escogerse dentro de los identificados en esta investigación.
- 2) Anote en una hoja el problema que ha identificado y descríballo tal cual lo percibe en este momento.
- 3) Defina el problema de acuerdo a la situación actual y posteriormente a la situación que quisiera ver después de resolver el problema.
- 4) Enliste los factores que se oponen al cambio. Ahora haga una lista de los factores que favorecen el cambio.
- 5) Subraye los factores o fuerzas que parecen ser más importantes en ambos casos.
- 6) Para cada factor subrayado que se opone, haga una lista de medios que pueden ayudar a reducir o eliminar ese factor.
- 7) Para cada factor subrayado que favorece el cambio, haga una lista de los medios que podrían incrementarlo.
- 8) Determine los pasos a seguir para resolver el problema y defina los recursos que podrán ayudar a lograrlo.
- 9) Vuelva a examinar los pasos anteriores y póngalos en una grafica de secuencia. Elimine los que no parezcan encajar en su meta general: pasos de acción, cuándo, cómo.
- 10)Evalué la experiencia por su efecto total y realícelo para su problema.

**Capítulo 7.**  
**Elaboración del Modelo Propuesto**  
**(resultados)**

El presente capítulo contiene la última fase de la metodología de modelo de cambio planeado; se incluyen las intervenciones a utilizar en cada área y la propuesta de implementación.

A lo largo de la investigación y elaboración del proyecto se ha utilizado como guía el modelo propuesto por Faria Mello; la adecuación a las necesidades y condiciones del departamento hacen que se cree un nuevo modelo de cambio planeado, sus especificaciones son las que se presentan en la **figura 7.1**.



**Figura 7.1** Representación del Modelo de Cambio Planeado para el Departamento de Logística  
(FUENTE: Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning)

La **figura 7.1** representa una secuencia del modelo de cambio planeado en el que se reconoce como inicio del proceso al conocimiento general de la situación real de la empresa.

El diagnóstico organizacional se enfoca en conocer lo que los empleados perciben sobre la situación que atraviesan, las necesidades y recursos de los que carecen para realizar eficientemente sus tareas.

Como resultado del análisis de la investigación y el diagnóstico se obtienen las oportunidades de mejora, las cuales serán atacadas con la ayuda de las intervenciones apropiadas para eliminar necesidades, mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados; de igual forma se obtienen los datos mostrados en la **tabla 7.1**, resumiendo los miembros clave de cada área y turno.

Una vez aplicadas las mejoras se recurre a la retroalimentación creando un modelo continuo de mejora para satisfacer las necesidades de los empleados y alcanzar altos niveles de desempeños, respondiendo siempre a los cambios constantes de la globalización.

Debido que a lo largo del proyecto se han realizado los pasos preliminares, el modelo que se describirá en lo posterior partirá del punto número cinco; describiendo las intervenciones y realizando la retroalimentación a través de la evaluación 360°.

**Tabla 7.1** Miembros Clave Identificados en el Departamento  
(FUENTE: Elaboración propia)

Área	Miembro clave identificado
Turno 1 del almacén	Carlos Fabián José Ruíz
Turno 2 del almacén	Sarain Genovés José L. Padilla Roberto Martínez Noé Pascacio Oscar Jonapa
Turno 3 del almacén	José Ricardo Aguilar Guillermo Ríos López
Operadores	Ernesto Alfonso Paulo Estudillo Wiyuri Santos
Administradores	Jefes de turno Manuel Velasco

Previo a la muestra de modelo de intervenciones, señalar a los empleados clave es importante ya que se recomienda que sean ellos quienes participen en las actividades de mejora del desempeño.

### 7.1 Modelo de Intervenciones

Retomando las intervenciones identificadas, se establece un orden en el que es conveniente ir ejecutándolas para crear un estilo de cambios y obtener beneficios de manera consecutiva debido a que las intervenciones son consecuencia de otra. El orden se muestra en la **figura 7.2**.



**Figura 7.2** Secuencia de Intervenciones para el Modelo de Cambio Planeado  
(FUENTE: Elaboración propia)

La calidad de vida es el resultado de las intervenciones que se proponen para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Es recomendable intervenir a nivel general para crear un ambiente de cooperación mutua, ya que el desempeño individual trae consigo el resultado de todo el departamento.

## 1. Reuniones de Confrontación

Para iniciar la intervención se recomienda reconocer que existe un conflicto cuando menos entre dos personas; se identifica a los involucrados invitándolos a una sesión de diálogo.

El objetivo es lograr que ambos se otorguen el perdón, ya que es el primer paso para superar el problema e iniciar la búsqueda de soluciones integradoras siguiendo varias etapas:

1. La negación: se busca que los involucrados nieguen el conflicto.
2. La ira: ambos se culparán por la situación.
3. El regateo: se busca que ambos determinen las condiciones para otorgar el perdón.
4. La depresión: la parte ofendida se culpará por dejar que la situación le afecte.
5. La aceptación: cada miembro se dispondrá a crecer partiendo de la experiencia.

Este es un método de iniciación, es bastante sencillo y se puede aplicar únicamente una vez en la organización, por ello se debe escoger bien a quienes deben participar sin exceder un máximo de tres personas.

Puede realizarse una vez con entre el jefe de tráfico y un operador, el jefe de llenos y un jefe de turno, un jefe de turno y un operario; una vez realizado se procede a la formación de equipos.

## **2. Formación de Equipos**

La formación de equipos tiene la finalidad de crear relaciones más allá de compartir un trabajo, se genera un equipo en donde la base será la confianza; deben participar todos los miembros clave, en un grupo no mayor a 8 personas para la resolución de problemas, comunicar los puntos de vista y generar opciones en donde todos estén de acuerdo.

Para la formación de equipos se sugieren dos dinámicas de trabajo: la del primer encuentro y la del espejo organizacional.

## **Dinámica 1. Primer Encuentro**

El propósito de esta actividad es conocerse mejor entre los miembros del equipo. La duración es de 30 minutos y se trabaja por parejas.

De la pareja, la primera persona le hará una pregunta a su pareja, esta última contestará y posteriormente le hará la misma pregunta a la primera persona repitiendo todas las preguntas que se muestran a continuación.

1. ¿Qué haces en tu tiempo libre?
2. ¿Qué es lo que más disfruta en la vida?
3. Descríbase en una frase.
4. Si pensara en su vida como un libro, ¿Cuál sería el título y de qué se trataría los capítulos del futuro?
5. ¿Cuándo se siente más incómodo?
6. ¿Qué sentimientos tienen más importancia para usted?

Al término de esta dinámica se programa la siguiente reunión para realizar la segunda dinámica.

## **Dinámica 2. El Espejo Organizacional**

Esta dinámica pretende que el equipo, en donde participan miembros de distintas áreas, se conozca según las percepciones que cada uno tiene sobre el área a la que no pertenece, la duración de esta dinámica es de hasta 2 horas.

Se trabajará con un grupo de administradores y un grupo de operarios, realizando posteriormente una sesión con administradores y operadores; siguiendo el proceso siguiente:

1. El dirigente explica la actividad y les pide que se dividan según el área a la que pertenecen. Enseguida les pide que enlisten 25 adjetivos que describan al grupo contrario. Cada grupo escogerá a un representante que compartirá en voz alta la lista que hicieron.
2. Los representantes leen en voz alta y para todo el equipo las listas que cada equipo hizo. Cada representante anota todas las observaciones importantes que se hicieron a su grupo y cada miembro de manera individual reflexiona sobre ello en breves minutos.
3. Se dividen nuevamente en dos, ahora serán la mitad de un grupo y la mitad del otro de manera que en un equipo haya de ambos grupos. Comentarán sobre las percepciones de los demás sobre los diferentes grupos.
4. Para finalizar, cada miembro escribirá en una hoja de papel lo que ha aprendido de esta dinámica y la entregara al que dirige la actividad.

Al asentar la finalización de la dinámica se procede a la formación de grupos “t” debido a que para entonces los empleados del departamento tendrán el conocimiento necesario para trabajar eficientemente en equipo.

### **3. Grupos “T”**

La formación de grupos de entrenamiento tiene la finalidad de crear un grupo de capacitación que aprende a través de la experiencia de los demás; en primer lugar se debe escoger a un grupo selecto de participantes sin importar el área a la que pertenezca.

De manera individual deben trabajar bajo la condición de aportar todos sus conocimientos y de estar dispuesto a aprender cosas nuevas siguiendo un proceso.

1. Se elige una situación que desea mejorar con base a la capacitación, tal es el caso del uso de los montacargas o la creación de un manual de mantenimiento.
2. Cada miembro enlista los requisitos que debe tener la capacitación (aspectos que desea conocer), según su perspectiva. La hoja debe estar de manera anónima y se entrega al dirigente del grupo.
3. El dirigente lee las hojas ante todo el grupo y de manera paralela se anotan en un pizarrón o rotafolio visible para todos.
4. Entre todos deben escoger las ideas que deberán tomarse en cuenta y se plantean soluciones para las ideas que hayan sido escogidas.

Los equipos de entrenamiento pueden efectuarse en cualquier momento y cuantas veces sea necesario realizándose antes de iniciar con las reuniones del programa de comunicación.

#### **4. Programa de Comunicación**

El programa de comunicación pretende explicar, a través de una sesión de capacitación, los elementos de una comunicación eficiente, realizando grupos de trabajadores hasta cubrir el número total de empleados del departamento.

En la sesión se realizan actividades de entrenamiento como la del espejo organizacional explicado anteriormente o realizar la siguiente dinámica.

##### **La ventana de Johari**

Esta herramienta facilita la comunicación con los demás y el conocimiento de uno mismo en un tiempo de 30 minutos, preparando con anterioridad una sala con sillas y un rotafolio a la vista de todos los participantes quienes deben ser grupos menores a cinco personas.

1. Se inicia explicando a los miembros participantes el siguiente cuadro:



**Figura 7.3** Matriz de la Ventana de Johari

**FUENTE:** Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning.

2. En seguida se pide primeramente a cada miembro que enliste las cosas que considera que los demás conocen y que uno mismo también.
3. Se pide que en orden cada uno describa las actitudes de los demás, mientras cada uno toma nota de lo que los demás conocen de sí.
4. Considerando lo que los demás han dicho de uno, escoja un comportamiento que considere que los demás no conocen de usted.
5. La última área de la ventana representa los miedos, las fobias o alergias.

Al finalizar deberán expresar como se sintieron de compartir cada uno de los aspectos y programar la siguiente sesión.

Cuando se hayan efectuado las sesiones de mejora de comunicación necesarias se procede a la negociación integradora aunque no sean los mismos participantes.

## **5. Negociación Integradora**

La negociación efectiva se recomienda entre los jefes y los operadores u operarios en una reunión asistiendo los miembros clave identificados en cada área.

1. Al iniciar la sesión se expondrán las necesidades de cada una de las partes. El director de la dinámica anotará en el pizarrón cada una de las aportaciones de cada grupo.
2. Se analizarán las peticiones y se concluirá la importancia asignando un número del más importante al de menor importancia.
3. Se enlistarán una serie de limitantes ante cada petición y el director las anotará a un costado de cada petición.
4. Finalmente se expondrán las ventajas de cada aspecto de la negociación y entre todos se escogerán las que proporcionen mayores beneficios comunes.

Una vez negociadas las necesidades y posiciones laborales, se efectúa un sistema de recompensas que satisfaga a los empleados.

## **6. Sistema de Recompensas**

El sistema de recompensas propone nuevas actividades en donde se reconozca la aportación de cada miembro del departamento; desafortunadamente es difícil incentivar a los trabajadores a través de recompensas monetarias; motivo por el que se sugiere la aplicación de las siguientes recompensas.

1. Crear reuniones entre los empleados del área en donde se reconozca el alto desempeño de los trabajadores a través de diplomas al mejor trabajador de la semana, de manera que todos puedan brindarle un aplauso.
2. Asignar un espacio para un cuadro de reconocimientos visible a todos los empleados.

3. Crear una lista o cuadro de méritos, el mismo que se puede utilizar para la selección en una carrera laboral. De igual forma debe ser visible ante todos los empleados.

Efectuados los sistemas de recompensas y a razón de darle seguimiento a la satisfacción de los empleados se procede a inhibir el estrés al que están sometidos los empleados.

## **7. Administración del Estrés**

El estrés puede ser manejado a través de una capacitación sobre los efectos y las causas, repartiendo folletos que informen a los empleados sobre las medidas que debe tomar para no caer en los factores estresantes.

Un ejemplo es el decálogo que se publicó en un artículo, este sugiere 10 pasos para asegurar un buen infarto manejando de forma contraria el trabajar contra el estrés por beneficio de la salud, señalando que la mejor manera de evitarlo es atacar los factores que lo provocan, al menos en el lugar del trabajo, sugiriendo los siguientes pasos:

1. Crear programas de ejercicio voluntario o grupos de deporte.
2. Cambiar los turnos de la noche, hacerlos rotativos. Imagínese trabajar por la noche todos los días del año.
3. Acordar reformas para las cargas de trabajo, hacerlas equitativas

Cuando el empleado ha alcanzado un mayor nivel de satisfacción será fácil que colabore con el planteamiento de objetivos del departamento del cual carece, efectuándose con la ayuda de la administración por objetivos.

## **8. Administración por Objetivos**

La presente intervención pretende crear objetivos que puedan ser alcanzados por todos, se propone una sesión en donde participen los miembros clave y de manera conjunta planteen los objetivos que pretenden alcanzar.

La mejor manera de realizar la sesión es realizar una lluvia de ideas, en donde todos expongan sus conocimientos y se logren acuerdos alcanzables; es recomendable dar a conocer los objetivos y colocarlos en un mural a la vista de todos.

Por otro lado se identifico la falta de visión y misión exclusiva del departamento, lo que puede ir acompañado de los objetivos para dar identidad a los miembros.

Al término de las intervenciones, los empleados tendrán como resultado un nivel de calidad de vida en el trabajo, pudiéndose corroborar a través de la retroalimentación apoyada en la evaluación 360°.

### **7.2 Evaluación 360°**

La retroalimentación se realiza una vez que las intervenciones se han efectuado, se utiliza un método de mucha utilidad en las empresas modernas llamado evaluación 360° para medir el desempeño que los empleados adquieran después de haber experimentado los métodos de convivencia/aprendizaje que se presentan en las intervenciones.

Los pasos para la creación de la encuesta es muy similar al efectuado en la fase diagnóstica del proyecto; se partirá de un resultado antes obtenido y utilizando los siguientes pasos:

1. Difundir la medición de desempeño como la finalidad de la evaluación 360° y enfatizar en la confidencialidad de las respuestas otorgadas.
2. Nombrar un comité encargado de la realización del formato de la evaluación en donde consideren los aspectos tales como:
  - Trabajo en equipo
  - Iniciativa
  - Desempeño
  - Eficacia
  - Confianza
  - Honestidad
  - Puntualidad
  - Compromiso
  - Responsabilidad
3. Se considera en la evaluación a los compañeros de trabajo y los jefes, mientras que los aplicadores deberán ser orientados para realizar un marco de apoyo e interpretar adecuadamente las respuestas.
4. Se aplica la evaluación y se interpretan los resultados para identificar si existe una mejoría con respecto de la situación anteriormente identificada.

Finalmente se habrá obtenido el nivel de desempeño de los empleados, restando únicamente realizar el modelo basado en mejora continua resumido en la propuesta de implementación.

### **7.3 Propuesta de Implementación**

Para apoyar la ejecución del modelo de cambio planeado sugerido en este proyecto, se establece un diagrama de actividades contenido en la **tabla 7.2**.

Las actividades están basadas en un ciclo de mejora continua que incluye como primer paso; realizar la estructura de la encuesta que evalúa el estado actual del departamento, seguido de la aplicación de las encuestas a cada área (administradores, operarios y operadores).

Tercer paso se analizan e interpretan los resultados para identificar las intervenciones que podrán utilizarse.

Paso final del modelo es la ejecución de las intervenciones, considerando tiempo suficiente una semana para cada una de las que requieren de ese tiempo, con excepción del programa de comunicación, la administración del estrés y administración por objetivos, quienes por su contenido requieren de mayor cautela en su aplicación.

La **tabla 7.2** contiene el programa de actividades que comprende; un total de dieciséis semanas, al término de las actividades se recomienda programar un diagrama similar para dar seguimiento al modelo y realizar cambios de manera constante.

**Tabla 7.2** Diagrama de Actividades para la Implementación del Modelo de Cambio Planeado  
(FUENTE: Elaboración propia)

Actividades	Semanas																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Realizar encuesta para evaluación 360°	P																	
	R																	
Efectuar encuesta de administradores	P																	
	R																	
Efectuar encuesta a operarios de almacén	P																	
	R																	
Efectuar encuesta a operadores	P																	
	R																	
Analizar resultados	P																	
	R																	
Interpretar resultados	P																	
	R																	
Identificar intervenciones	P																	
	R																	
Aplicar reuniones de confrontación	P																	
	R																	
Aplicar formación de equipos	P																	
	R																	
Aplicar grupos "T"	P																	
	R																	
Aplicar programa de comunicación	P																	
	R																	
Aplicar negociación integradora	P																	
	R																	
Aplicar sistema de recompensa	P																	
	R																	
Aplicar administración del estrés	P																	
	R																	
Aplicar administración por objetivos	P																	
	R																	

**NOTA:** P corresponde al tiempo planeado y R al tiempo realizado.

**Capítulo 8.**  
**Conclusiones y Recomendaciones**

## 8.1 Conclusiones

En las empresas e industrias es bastante común la implementación de proyectos basados en desarrollo organizacional, particularmente realizan un cambio planeado para dar mayor satisfacción a sus empleados.

El resultado de la suma de esfuerzos a favor del cambio planeado es alcanzar efectos positivamente altos y se crea una filosofía de conductas, de manera que se convierte en un deseo de mejorar constantemente.

Empresas manufactureras como General Electric, Ford, Toyota, Apple entre otras y empresas de servicios como Google le brindan demasiada atención al desarrollo, satisfacción y desempeño a los empleados, considerándolo como parte de la clave del éxito de dichas empresas.

A lo largo de la investigación se pretendió definir y delimitar los aspectos susceptibles de mejora, con la intención de mejorar el desempeño de los empleados con base en la satisfacción laboral; se identificó las opiniones y consideraciones que los empleados en muchas ocasiones no externan por miedo o temor de represalias.

Es evidente que la satisfacción que los empleados perciben de su trabajo es poco, existen aspectos que la empresa no cubre y que les crea un ambiente desagradable, reflejándose en los resultados operativos que se han venido alcanzando.

Las diferencias interpersonales que obstaculizan el flujo eficiente de información y que inhiben el desarrollo de algunos empleados es causa de que no sientan gusto ni confianza dentro de su área de trabajo, impactando en el nivel de satisfacción y el desempeño bajo, como se demostró en los resultados de la fase diagnóstica.

Se identificó principalmente la necesidad de capacitación constante basado en dinámicas de integración y trabajo en equipo que les permita a los empleados realizar eficientemente las actividades y tareas que les encomiendan; el área con menos satisfacción y más susceptible al estrés es el primer turno del almacén causado por el horario pesado y no rotativo, las actividades de esfuerzo físico por naturaleza y la rapidez requerida para realizarlas.

El departamento de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca se enfrenta a grandes necesidades de cambio, desde aspectos en la cultura organizacional y la filosofía de conductas en donde el principal elemento es el personal hasta las estrategias de motivación, basado en los resultados obtenidos en el capítulo siete.

## **8.2 Recomendaciones**

Los principales problemas pueden ser atacados utilizando los conocimientos que los empleados han adquirido con base a la experiencia; se recomienda utilizar métodos de grupo siguiendo los pasos que a continuación se mencionan.

1. Definir correctamente el problema
2. Realizar tormenta de ideas para encontrar posibles soluciones
3. Evaluar pros y contras
4. Planear una alternativa
5. Llevarla a cabo
6. Determinar si los resultados son los esperados
7. Volver a realizar

Se recomienda para el apoyo a las intervenciones realizar actividades físicas programadas y crear torneos internos de futbol con el propósito de inhibir el estrés generado en la semana.

En el caso de la motivación a través de incentivos se recomienda realizar reconocimientos como los diplomas, entregándolos frente a todo el personal del departamento en una reunión semanal; designar un espacio para crear un periódico informativo de los mejores empleados de la semana y una lista de méritos para mejorar puestos.

Para lograr grandes resultados ante las propuestas de mejora se recomienda ir paso a paso, no desesperar ni frustrarse en el camino. Es importante reconocer que cuando se intenta cambiar las conductas y comportamientos de los empleados, se enfrenta a un reto bastante grande. Es poco posible cambiarlo en un día, pero si se presentan pequeños avances que permitan pasos sólidos.

# **Fuentes de Información**

- Bell, R. y Burnham, J. (1995). *Administración, productividad y cambio*. (Trad. Gutiérrez F.). México: CECSA (Original en inglés, 1991).
- Deming, E (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. España: Díaz de Santos.
- Argyrys, C. (1993). *Como vencer las barreras organizativas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Romero, R. (2008). *Comportamiento organizacional. Nuevos retos*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional. Evaluación del desempeño empresarial en la era digital*. (2ª. Ed.). Colombia: Ecoe ediciones.
- Garzon, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: Mc. Graw Hill.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y la mejora del desempeño*. Estados Unidos de América: Authorhouse.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Cengage learning editores.
- Chang, R. (1994). *Mejora continua de procesos*. Argentina: Ediciones granica.
- Johansen, O. y Soto, E. (2002). *Restricciones organizacionales*. México: Pearson Educación.

# Anexos

- Anexo 1. Encuesta Realizada a los Empleados del Almacén
- Anexo 2. Encuesta Realizada a los Operadores de Unidades de Transporte
- Anexo 3. Encuesta Realizada a Administradores
- Anexo 4. Cuestionario de Comportamientos Parte 1
- Anexo 5. Cuestionario de Comportamientos Parte 2
- Anexo 6. Resultados de Encuestas Turno 1 del Almacén
- Anexo 7. Resultados de Encuesta Turno 2 del Almacén
- Anexo 8. Resultados de Encuestas Turno 3 del almacén
- Anexo 9. Resultados de Encuesta a Operadores de Unidades
- Anexo 10. Resultados de Encuesta a Administradores

## Anexo 1. Encuesta Realizada a los Empleados del Almacén

	EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA S.A. DE C. V.	LOGÍSTICA 			
ENCUESTA BASE PARA DIAGNÓSTICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
GRUPO: OPERADORES	TURNO: _____	FECHA: ___ / ___ /2011			
ENCUESTADO: _____	PUESTO: _____				
<p><b>Instrucciones:</b> Lea y señale con una X de acuerdo a lo que considere conveniente según el caso, utilizando para las afirmaciones los parámetros de la parte superior; a las preguntas abiertas conteste libremente. Requiera, sus respuestas servirán únicamente para realizar un diagnóstico sobre su nivel de satisfacción por lo que se pide conteste con la verdad, no serán usadas para dañarlo y será utilizado de manera discreta.</p>					
Muy en desacuerdo	1	Indiferente	3	Muy de acuerdo	5
En desacuerdo	2	De acuerdo	4		
<b>EN GENERAL</b>					
1 2 3 4 5					
Le gustan y le parece cómodas las actividades que realiza					
Le facilitan los uniformes y las herramientas necesarias					
Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo					
¿Qué actividades realiza?					
<b>VALORE LA RELACIÓN CON SU JEFE</b>					
¿Quién es su jefe directo, a quien le rinde cuentas?					
1 2 3 4 5					
La comunicación es efectiva entre su jefe y usted					
Sus ideas son consideradas por su jefe					
Su jefe le escucha sus peticiones y necesidades					
Usted hace total caso a las peticiones de su jefe					
Existe un acuerdo entre su jefe y usted para realizar su trabajo de la mejor manera					
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo					
<b>LA MEJORA EN SU ÁREA</b>					
1 2 3 4 5					
Identifica en su labor oportunidades de mejorar					
Se siente participe de los éxitos y fracasos del área					
<b>LA EMBOTELLADORA PEPSI</b>					
1 2 3 4 5					
Pepsi cumple con sus necesidades y expectativas					
Está orgulloso de formar parte de Pepsi					
Considera como propia a Pepsi					
Está satisfecho con su trayectoria en Pepsi					
Le gusta su trabajo y se desarrolla plenamente en él					
¿Qué problemas y con quien los ha tenido desde hace un mes para hoy en día?					

## Anexo 2. Encuesta Realizada a los Operadores de Unidades de Transporte

	EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA S.A. DE C. V.	LOGÍSTICA 										
<b>ENCUESTA BASE PARA DIAGNÓSTICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>												
GRUPO: CHOFERES	TIPO DE UNIDAD: _____	FECHA: __ / __ / 2011										
ENCUESTADO: _____												
<p><b>Instrucciones:</b> Lea y señale con una X de acuerdo a lo que considere conveniente según el caso, utilizando para las afirmaciones los parámetros de la parte superior; a las preguntas abiertas conteste libremente. Recuerde, sus respuestas servirán únicamente para realizar un diagnóstico sobre su nivel de satisfacción por lo que se pide conteste con la verdad, no serán usadas para dañarlo y será utilizado de manera discreta.</p>												
Muy en desacuerdo	1	Indiferente	3	Muy de acuerdo	5							
En desacuerdo	2	De acuerdo	4									
				1	2	3	4	5				
Desde que inicio en su puesto se ha sentido a gusto								<input type="checkbox"/>				
Las asignaciones de ruta le parecen adecuadas a sus capacidades								<input type="checkbox"/>				
Le proporcionan las herramientas necesarias para realizar correctamente su trabajo								<input type="checkbox"/>				
Le proporcionan uniforme oportunamente								<input type="checkbox"/>				
¿Qué herramienta y/o uniforme necesita para realizar correctamente su trabajo?								_____				
_____								_____				
¿Qué herramienta y/o uniforme le hace falta?								_____				
_____								_____				
¿Cuál es su aporte hacia la empresa según su puesto?								_____				
_____								_____				
<b>VALORE LA RELACIÓN CON SU JEFE</b>												
¿Quién es su jefe directo, a quien le rinde cuentas?								_____				
_____												
								1	2	3	4	5
La comunicación es efectiva entre su jefe y usted								<input type="checkbox"/>				
Su jefe le escucha sus peticiones y necesidades								<input type="checkbox"/>				
Usted hace total caso a las peticiones de su jefe								<input type="checkbox"/>				
Existe un acuerdo entre su jefe y usted para realizar su trabajo de la mejor manera								<input type="checkbox"/>				
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo								<input type="checkbox"/>				
<b>LA MEJORA EN SU ÁREA</b>												
Identifica en su labor oportunidades de mejorar								<input type="checkbox"/>				
Se siente participe de los éxitos y fracasos del área								<input type="checkbox"/>				
<b>LA EMBOTELLADORA PEPSI</b>												
Pepsi cumple con sus necesidades y expectativas								<input type="checkbox"/>				
Está orgulloso de formar parte de Pepsi								<input type="checkbox"/>				
Considera como propia a Pepsi								<input type="checkbox"/>				
Está satisfecho con su trayectoria en Pepsi								<input type="checkbox"/>				
Le gusta su trabajo y se desarrolla plenamente en él								<input type="checkbox"/>				

### Anexo 3. Encuesta Realizada a Administradores

	EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA S.A. DE C. V.	LOGÍSTICA 			
ENCUESTA BASE PARA DIAGNÓSTICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
GRUPO: ADMINISTRATIVO	TURNO: _____	FECHA: ___ / ___ / 2011			
ENCUESTADO: _____		PUESTO: _____			
Instrucciones: Lea y señale con una X de acuerdo a lo que considere conveniente según el caso, utilizando para las afirmaciones los parámetros de la parte superior; a las preguntas abiertas conteste libremente.					
Muy en desacuerdo	1	Indiferente	3	Muy de acuerdo	5
En desacuerdo	2	De acuerdo	4		
<b>EN GENERAL</b>					
1    2    3    4    5					
Desde que inicio en su puesto, se ha sentido a gusto con su labor					
Sus funciones y responsabilidades están definidas, sabe lo que se espera de usted					
¿Qué labor (es) desempeña?					
<b>VALORE SU EQUIPO DE TRABAJO</b>					
¿Quiénes pertenecen a mi equipo de trabajo?					
1    2    3    4    5					
El equipo al que pertenezco trabaja de manera organizada					
Existe uniformidad de cargas de trabajo en su equipo					
Existe una buena colaboración entre el equipo para cumplir con las necesidades del área					
Le resulta fácil externar sus opiniones con respecto a como realizar el trabajo del equipo					
La comunicación entre el equipo funciona correctamente					
Recibo la información de mi equipo necesaria para realizar correctamente mi trabajo					
¿Quién evalúa o reconoce su desempeño?					
<b>LA MEJORA EN EL ÁREA</b>					
1    2    3    4    5					
Existe un plan de mejora en el área a la que pertenezco					
Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos del área					
Identifico en mis actividades diarias aspectos susceptibles de mejora					
<b>LA EMBOTELLADORA PEPSI</b>					
1    2    3    4    5					
Pepsi cumple con sus necesidades y expectativas					
Está orgulloso de formar parte de Pepsi					
Considera como propia a Pepsi					
Está satisfecho con su trayectoria en Pepsi					
Le gusta su trabajo y se desarrolla plenamente en él					
<b>RELACIÓN CON SUS SUBORDINADOS</b>					
1    2    3    4    5					
La comunicación con sus subordinados es su principal virtud					
Le importa lo que sus dependientes piensen de usted					
Toma en cuenta las peticiones y necesidades de sus subordinados					
Le interesa la satisfacción de sus dependientes con respecto a su trabajo					
Juzga correctamente los resultados de sus dependientes					

## Anexo 4. Cuestionario de Comportamientos Parte 1

TABLA DE OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTOS

JEFE DE TURNO: \_\_\_\_\_

TURNO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Calificar a cada uno de los miembros del turno, utilizando las características de la parte superior, puntuando del 0 al 10 según considere que se comporta cada uno de ellos. Recuerde que debe ser imparcial y ajustarse al desempeño real y observado en los últimos periodos.

**OBJETIVO:** Conocer e interpretar el comportamiento y las actitudes de los miembros de cada sector del departamento de logística a través de un formato de observación para identificar a los miembros claves o líderes.

Operador	Respetuoso	Analfítico	Interesado	Toma decisiones	Resuelve problemas	Trabaja en equipo	Incide en los demás	Responsable	Obediente

Operador	Comprometido	Apático	Autodidacta	Honesto	Indiferente	Explosivo	Distraído	Problemático

Operador	Sus amigos son:	n. de su comportamiento

## Anexo 5. Cuestionario de Comportamientos Parte 2

TABLA DE OBSERVACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	
TURNO: _____	JEFE DE TURNO: _____
<b>OBJETIVO:</b> Indagar en las actividades del departamento a través de recaudar opiniones y observaciones del funcionamiento del área para identificar oportunidades de mejorar con respecto al desempeño del personal.	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Lea las preguntas y conteste con lo más cercano a lo real, se recomienda ser imparcial y certero.	
¿Cuáles son los principales problemas en los que se ha visto involucrado el personal a su cargo? Anótelos todos.	
_____	
_____	
De las incidencias anotadas, ¿Quién o qué considera que fue la causa? Anote nombres si es necesario.	
_____	
_____	
¿Ha notado diferencias entre empleados, de manera que generan problemas? Si su respuesta es si, anote entre quienes.	
_____	
_____	
¿Considera que los procedimientos de trabajo son causa de problemas? _____	¿Por qué? _____
_____	
¿Considera que el estilo de dirección es causa de problemas? _____	¿Por qué? _____
_____	
¿Cumplen todos con el reglamento y las políticas de la empresa? Anote el nombre si alguien no lo hace.	
_____	
_____	
¿Qué grupo de empleados causan un número mayor de problemas?	
_____	
_____	

## Anexo 6. Resultados de Encuestas Turno 1 del Almacén

	N° DE EMPLEADO												
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<b>EN GENERAL</b>													
Le gustan y le parece cómodas las actividades que realiza	4	5	5	4		4	5	1	4		5	5	4
Le facilitan los uniformes y las herramientas necesarias	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4
Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo	4	5	5	4		2	4	4	4	1	5	5	5
<b>VALORE LA RELACIÓN CON SU JEFE</b>													
La comunicación es efectiva entre su jefe y usted	4	2	4	5	4	2	5	4	3		5	4	5
Sus ideas son consideradas por su jefe	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4
Su jefe le escucha sus peticiones y necesidades	4		4	5	4	3	5	4	3	4	5	3	5
Usted hace total caso a las peticiones de su jefe	4		4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
Existe un acuerdo entre su jefe y usted para realizar su trabajo de la mejor manera	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	5	5
<b>MEJORA EN SU ÁREA</b>													
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4
Se siente participe de los éxitos y fracasos del área	4		4	4	1	3	4	4	4	4	5	3	4
<b>LA EMBOTELLADORA PEPSI</b>													
Pepsi cumple con sus necesidades y expectativas	4	5	4	5	1	4	4	4	4	4	1	4	5
Está orgulloso de formar parte de Pepsi	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5
Considera como propia a Pepsi	4	2	4	5	1	4	4	4	5	5	3	2	5
Está satisfecho con su trayectoria en Pepsi	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
Le gusta su trabajo y se desarrolla plenamente en él	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
Le gusta trabajar en Pepsi	2	2	2	2	1	1	1	2	4	1	2	2	2
Conoce lo que aporta a la empresa	2		2	4	5	1	1	2	4	1	1	5	4
Se encuentra satisfecho y/o agradecido con Pepsi	2		2	1	3	2	2	2	3	1	3	3	1
<b>CONDICIONES AMBIENTALES Y TRABAJO</b>													
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	2	3	1
Tiene espacio suficiente en su área de trabajo	2	2	4	1	5	1	1	2	4	5	3	3	1
Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
Su trabajo es suficientemente variado	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	4	1

<b>SU PUESTO EN LA EMPRESA</b>														
Esta en relación con la experiencia que usted posee	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	
Su trabajo es importante para los demás en el área	2	2	2	1	2	1	1	2	1		1	2	1	
Le gustaría permanecer en su puesto dentro de su empresa	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	
Existe posibilidad de cambiar de puesto en su empresa	4	1	4	1	1	1	1	2	3	5	1	4	1	
<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO Y JEFES</b>														
Se lleva bien con sus compañeros	2	1	2	1	3	3	1	2	2	1	1	4	1	
Le ayudaron los primeros días que trabajo en la empresa	2	2	4	1	5	1	2	2	1		1	4	1	
Considera como amigos a sus compañeros de trabajo	2		4	1	2	3	3	2	2	2	1	4	1	
Extrañaría a sus compañeros si o trasladaran	2		2	1	5	1		2	1		1	4	1	
Trabaja en equipo con sus compañeros	2		2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	
Su jefe le trata con amabilidad	2		2	1	2	3	1	2	2		1	4	1	
Su jefe le exige resultados de manera correcta y sin excederse	2		2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	1	
Su jefe conoce correctamente las actividades que usted realiza	2	1	2	1	2	3	1	2	2		1	3	1	
Su jefe lo incentiva o le reconoce cuando usted obtiene buenos resultados	3		2	1	1	5	1	2	3		1	5	1	
Su jefe esta al corriente con el trabajo que usted realiza	2		2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	
<b>RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIÓN</b>														
Considera que su trabajo es útil para la empresa	2	1	2	2	1	1	1	2	2	5	1	1	2	
Tiene un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro	2		2	2	1	1	1	2	2	2	1	4	2	
Cree que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados	2		2	1	5	1	1	2	3	2	3		1	
Su sueldo esta en relación con los sueldos que hay en su empresa	3		2	1	1	1	3	2	2		3	3	2	
Cree que su sueldo esta en relación con la situación y marcha económica de su empresa	3		4	1	1	1		2	4	1	3	4	1	
La empresa le ofrece las prestaciones y beneficios tan justos como los necesita	3		2	1	1	1	1	2	3	2	3	4	1	
La empresa le capacita para facilitarle el conocimiento de su función	2		4	1	1	1	1	2	2			5	2	
El horario de trabajo le resulta cómodo y agradable para sus necesidades	2		2	1	1	1	1	2	2	2	3	4	1	
Le parece gratificante pertenecer a Pepsi porque es una empresa reconocida e importante	2		2	1	1	1		2	2	3	4	1	1	

## Anexo 7. Resultados de Encuesta Turno 2 del Almacén

	N° DE EMPLEADO													
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
<b>EN GENERAL</b>														
Le gustan y le parece cómodas las actividades que realiza	4	2	4		2	4		4	5	4	4	4	4	4
Le facilitan los uniformes y las herramientas necesarias	2	4	3		4	4		4	5	4	4	2	5	2
Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo	4	3	4		3	4		4	5	4	4	4	4	4
<b>VALORE LA RELACIÓN CON SU JEFE</b>														
La comunicación es efectiva entre su jefe y usted	4	3	4		2	4		4	4	4	4	2	4	4
Sus ideas son consideradas por su jefe	2	4	4		2	4		4	4	4	4	3	5	4
Su jefe le escucha sus peticiones y necesidades		4	4		2	2		5	4	4	4	4	4	3
Usted hace total caso a las peticiones de su jefe		5	5		2	4		4	4	5	4	4	4	4
Existe un acuerdo entre su jefe y usted para realizar su trabajo de la mejor manera	4	3	4		2	2		4	4	4	3	3	4	4
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo		4	4		3	4		4	4	5	4	4	5	4
<b>MEJORA EN SU ÁREA</b>														
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo		3	5		4	4		4	4	4	4	4	5	4
Se siente participe de los éxitos y fracasos del área		3	4		4	4		4	5	5	4	2	5	4
<b>LA EMBOTELLADORA PEPSI</b>														
Pepsi cumple con sus necesidades y expectativas	4	4	4		4	4		5	4	4	3	4	4	4
Está orgulloso de formar parte de Pepsi	4	5	5		4	5		4	4	4	4	4	5	5
Considera como propia a Pepsi		2	4		4	5		4	3	4	4	4	5	4
Está satisfecho con su trayectoria en Pepsi	4	1	5		2	5		4	5	4	4	4	4	4
Le gusta su trabajo y se desarrolla plenamente en él	4	4	5		2	5		4	5	5	4	4	5	4
<b>CONDICIONES AMBIENTALES Y TRABAJO</b>														
Le gusta trabajar en Pepsi	1	3	2		4	1		2	2	2	2	2	1	5
Conoce lo que aporta a la empresa		2	2		4	4		3	2	2	2	2	4	
Se encuentra satisfecho y/o agradecido con Pepsi		2	4		1	1		2	2	2	1	2	1	4
<b>CONDICIONES AMBIENTALES Y TRABAJO</b>														
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	1	3	2		4	1		2	4	2	2	2	1	1
Tiene espacio suficiente en su área de trabajo	1	2	2		4	1		2	4	1	3	5	4	4
Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo	4	1	2		4	1		2	2	2	2	2	2	1

Su trabajo es suficientemente variado	4	2	4		3	4		1	2	1	1	3	4	1
<b>SU PUESTO EN LA EMPRESA</b>														
Esta en relación con la experiencia que usted posee	1	3	2		1	1		2	2	2	2	2	1	5
Su trabajo es importante para los demás en el área	1	2	2		1	1		2	2	1	2	1	1	1
Le gustaría permanecer en su puesto dentro de su empresa	1	2	2		1	2		2	2	2	1	2	1	1
Existe posibilidad de cambiar de puesto en su empresa	4	3	1		3	4		1	2	2	3		2	4
<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO Y JEFES</b>														
Se lleva bien con sus compañeros	1	2	2		4	1		2	2	2	2	4	2	4
Le ayudaron los primeros días que trabajo en la empresa	4	4	4		5	4		5	2	1	2	4	2	4
Considera como amigos a sus compañeros de trabajo	4	2	4		4	2		1	4	2	3	1	2	4
Extrañaría a sus compañeros si o trasladaran	1	2	4		4	1		2	4	2	3	1	2	4
Trabaja en equipo con sus compañeros	1	1	4		1	4		2	5	2	3	1	2	1
Su jefe le trata con amabilidad	4	2	4			4		2	4	2	3	1	2	4
Su jefe le exige resultados de manera correcta y sin excederse	1	4	2		1	2		1	2	1	3	2	2	4
Su jefe conoce correctamente las actividades que usted realiza	1	1	2		1	1		1	2	2	3	1	1	1
Su jefe lo incentiva o le reconoce cuando usted obtiene buenos resultados	5	3	4			4		1	5	5	5	5	4	4
Su jefe esta al corriente con el trabajo que usted realiza		3	2		5	4		1	2	2	3	4	4	1
<b>RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIÓN</b>														
Considera que su trabajo es útil para la empresa	1	2	2		4	1		2	2	2	2	2	1	1
Tiene un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro		1	2		4	4		2	2	2	1	2	2	1
Cree que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados	4	1	4			4		2	5	2	3	4	2	4
Su sueldo esta en relación con los sueldos que hay en su empresa	4		2		4	1		1	2	1	1	3	2	4
Cree que su sueldo esta en relación con la situación y marcha económica de su empresa	4	1	3			1		2	2	4	3		2	4
La empresa le ofrece las prestaciones y beneficios tan justos como los necesita	4	4	3		4	4		2	2	2	3	1	2	4
La empresa le capacita para facilitarle el conocimiento de su función	4	4	4		2	1		2	5	2	1	4	2	4
El horario de trabajo le resulta cómodo y agradable para sus necesidades	1	3	2			4		1	2	2	2	5	2	1
Le parece gratificante pertenecer a Pepsi porque es una empresa reconocida e importante	1	1	1		1	2		1	2	2	2	1	1	4

## Anexo 8. Resultados de Encuestas Turno 3 del almacén

	N° DE EMPLEADO																	
EN GENERAL	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
Le gustan y le parece cómodas las actividades que realiza																		
Le facilitan los uniformes y las herramientas necesarias	5	4	4	4	4		4	4	4	3	4	3		4	4	5	5	3
Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo	3	4	3	4	2		4	4	4	2		2		1	2	5	5	1
<b>VALORE LA RELACIÓN CON SU JEFE</b>	4	5	4	4			4	4	4	1		4		4	4	5	5	2
La comunicación es efectiva entre su jefe y usted																		
Sus ideas son consideradas por su jefe	4	5	4	4	4		4	4	4	4		4		4	4	5	5	4
Su jefe le escucha sus peticiones y necesidades	4	4	4	4	4		4	4	3	4	3	4		4	4			4
Usted hace total caso a las peticiones de su jefe	5	4	4	4	4		4	4	3	4		4		4	4	4	4	3
Existe un acuerdo entre su jefe y usted para realizar su trabajo de la mejor manera	5	5	5	4	4		4	4	4	4	3	4		4	4	5	5	5
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo	2	5	4	4	5		4	5	4	4	5	4		4	4	4		4
<b>MEJORA EN SU ÁREA</b>	2	5	4	4	5		4	4	4	4	5	4		2	4	5		4
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo																		
Se siente participe de los éxitos y fracasos del área	2	4	5	4	4		5	4	4	3	2	4		4	4	4	1	4
<b>LA EMBOTELLADORA PEPSI</b>	4		4	4			1	5	4	3	4	4		4	4	4	1	4
Pepsi cumple con sus necesidades y expectativas																		
Está orgulloso de formar parte de Pepsi		4	4	5	4		5	4	3	4	4	3		4	4	4	1	4
Considera como propia a Pepsi	5	5	5	5	4		5	4	4	5	4	4		4	4	5	1	4
Está satisfecho con su trayectoria en Pepsi	4	4	4	5	5		4	4	4	2	3	4		4	4	5	1	4
Le gusta su trabajo y se desarrolla plenamente en él	5	5	4	5	4		5	4	4	4	4	3		4	4	4	1	4
	5	4	4	5	5		5	4	4	4	5	4		4		4	1	4
Le gusta trabajar en Pepsi																		
Conoce lo que aporta a la empresa	2	2	2	1			2	2	2	1	1	3		1	1	2		2
Se encuentra satisfecho y/o agradecido con Pepsi	2	4	4	1	3		5	2	4	4	4	3		4	4	4		2
<b>CONDICIONES AMBIENTALES Y TRABAJO</b>	2	1	2	1	2		4	2	4	2	3	3		1	1	2	1	2
Su puesto de trabajo le resulta cómodo																		
Tiene espacio suficiente en su área de trabajo	2	2	2	1			2	1	4	3	4	3		4	1	1	1	3
Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo	4	2	4	2	5		2	2	4	5	5	2		1	1	4	1	4
Su trabajo es suficientemente variado	2	1	2	1	5		2	2	2	2	1	2		1	1	2	2	1

<b>SU PUESTO EN LA EMPRESA</b>	2	2	4	1	2		2	2	5	2	4	3		4	1	2	1	3
Esta en relación con la experiencia que usted posee																		
Su trabajo es importante para los demás en el área	4	2	2	1	4		2	2	5	4		3		1	1	2	1	2
Le gustaría permanecer en su puesto dentro de su empresa	4	1	1	1	3		2	2	3	2		2		1	2	2	1	2
Existe posibilidad de cambiar de puesto en su empresa	4	2	1	1	3		2	2	4	3	1	2		1	1	1	1	3
<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO Y JEFES</b>	2	4	2	1	2		4	2	4	4	5	2		1	2	3	1	1
Se lleva bien con sus compañeros																		
Le ayudaron los primeros días que trabajo en la empresa	1	1	1	1	4		2	2	3	5		2		1	1	1	1	3
Considera como amigos a sus compañeros de trabajo	1	1	2	1	4		2	2	3	4		2		1	1	4	1	2
Extrañaría a sus compañeros si o trasladaran	5	2	2	1	1		2	2	4	5	1	2		4	1	4		3
Trabaja en equipo con sus compañeros	5	2	2	2	1		2	2	5	5	3	3		4	2	3		5
Su jefe le trata con amabilidad	4	1	1	1	1		2	2	3	5	4	2		1	1	1	1	3
Su jefe le exige resultados de manera correcta y sin excederse	1	2	2	1	3		2	2	3	4	4	2		1	1	3	1	2
Su jefe conoce correctamente las actividades que usted realiza	5	3	2	1	1		2	2	3	3	4	2		1	2	1	1	2
Su jefe lo incentiva o le reconoce cuando usted obtiene buenos resultados	2	1	1	1	1		2	2	3	2	1	2		1	1	1	1	2
Su jefe esta al corriente con el trabajo que usted realiza	5	2	2	1	1		2	4	4	4	3	2		5	2	3	2	3
<b>RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIÓN</b>	2	1	2	1	2		2	2	4	1	4	2		1	2	1	1	2
Considera que su trabajo es útil para la empresa																		
Tiene un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro	2	1	2	1	4		2	2	5	2	4	2		1	1	1		1
Cree que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados	4	2	2	1	2		2	2	2	4	4	2		1	2	3	4	2
Su sueldo esta en relación con los sueldos que hay en su empresa	5	1	4	2			2	2	3	3	4	3		1	5	3	1	2
Cree que su sueldo esta en relación con la situación y marcha económica de su empresa	4	2	2	1	5		2	4	3	4	5	3		1	1	4	4	3
La empresa le ofrece las prestaciones y beneficios tan justos como los necesita	5	1	2	1	4			4		3	5	3		4	1	2	4	4
La empresa le capacita para facilitarle el conocimiento de su función	4	2	2	1	3		2	2	2	4	1	3		1	2	1	1	2
El horario de trabajo le resulta cómodo y agradable para sus necesidades	5	1	2	1	1		2	2	2	2		3		1	1	1	1	2
Le parece gratificante pertenecer a Pepsi porque es una empresa reconocida e importante	5	1	4	1	5		2	1	5	5		4		1	1	2	5	4
	2	1	2	1	1		2	1	2	1	1	2		1	1	1	1	2

## Anexo 9. Resultados de Encuesta a Operadores de Unidades

	N° de empleado																			
	55	56	57	59	61	64	70	71	72	73	76	77	78	79	81	82	83	84	85	
<b>EN GENERAL</b>																				
Desde que inicio en su puesto se ha sentido a gusto	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	
Las asignaciones de ruta le parecen adecuadas a sus capacidades	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	1	
Le proporcionan las herramientas necesarias para realizar correctamente su trabajo	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	
Le proporcionan uniforme oportunamente	4	5	5	5	5	2	5		5	4	1	5	5	4	5	5	4	4	5	
<b>VALORE LA RELACIÓN CON SU JEFE</b>																				
La comunicación es efectiva entre su jefe y usted	4	5	1	4	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	
Su jefe le escucha sus peticiones y necesidades	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	
Usted hace total caso a las peticiones de su jefe	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	
Existe un acuerdo entre su jefe y usted para realizar su trabajo de la mejor manera	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	4	
Usted propone mejores formas de hacer su trabajo	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4		4	4	5	5	4	2	
<b>LA MEJORA EN SU ÁREA</b>																				
Identifica en su labor oportunidades de mejorar	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	
Se siente participe de los éxitos y fracasos del área	4	1	4	4	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	2	
<b>LA EMBOTELLADORA PEPSI</b>																				
Pepsi cumple con sus necesidades y expectativas	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
Está orgulloso de formar parte de Pepsi	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
Considera como propia a Pepsi	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	5	5	5	
Está satisfecho con su trayectoria en Pepsi	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	
Le gusta su trabajo y se desarrolla plenamente en él	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
Le gusta trabajar en Pepsi	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	4	1	2	5	1	1	2	
Conoce lo que aporta a la empresa	4	1	1	4	1	2	1	4	1	1	2	2	1	1	4	5	1	1	2	
Se encuentra satisfecho y/o agradecido con Pepsi	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1		1	2	1	1	4	1	1	5	
<b>CONDICIONES AMBIENTALES Y TRABAJO</b>																				
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	4	1	1	4	
Tiene espacio suficiente en su área de trabajo	2	1	1	2	1	4	1	1	2	2	1	2	2	1	2	4		1	4	
Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2		1	1	4	1	1	5	
Su trabajo es suficientemente variado	4	5	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2		1	1	5	1	1	4	

<b>SU PUESTO EN LA EMPRESA</b>																				
Esta en relación con la experiencia que usted posee	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	
Su trabajo es importante para los demás en el área	1	1	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	
Le gustaría permanecer en su puesto dentro de su empresa	2	1	1	1	2		1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	5	
Existe posibilidad de cambiar de puesto en su empresa	5	5	2	4	2	4	1	4	2	1	1	1	4	1	3	1	1	4	4	
<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO Y JEFES</b>																				
Se lleva bien con sus compañeros	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	
Le ayudaron los primeros días que trabajo en la empresa	1	4	3	1	1	5	2	4	2	1	1	2	1	1	4	4	1	4	4	
Considera como amigos a sus compañeros de trabajo	2	4	3	1	3	4	2	4	3	1	1	2	2	1	1	3	2	1	4	
Extrañaría a sus compañeros si o trasladaran	2	4	4	2	5	5	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1		
Trabaja en equipo con sus compañeros	1	4	3	1	3	5	1	4	4	2	1	2	2	1	2	3	1	1	5	
Su jefe le trata con amabilidad	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	
Su jefe le exige resultados de manera correcta y sin excederse	1	4	2	1	1	4	1	1		1	1	1	1	1	2	4	2	4	3	
Su jefe conoce correctamente las actividades que usted realiza	1	1	3	2		2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	2	4	3	
Su jefe lo incentiva o le reconoce cuando usted obtiene buenos resultados	5	5	2	2	5	2	2	3		1	1	2	1	1	2	4		5	5	
Su jefe esta al corriente con el trabajo que usted realiza	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	4	2	4	1	
<b>RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIÓN</b>																				
Considera que su trabajo es útil para la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	1	1	2
Tiene un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	4	1	1	2	
Cree que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados	2	4	3	2	1	4	2	3		1	2	2	2	1	1	3	1	1	5	
Su sueldo esta en relación con los sueldos que hay en su empresa	2	4	2	2	1	4	2	2	2	1	4	1	1	1	3	3	1	4	5	
Cree que su sueldo esta en relación con la situación y marcha económica de su empresa	2	4	1	2	1	5	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	4	5	
La empresa le ofrece las prestaciones y beneficios tan justos como los necesita	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	4	
La empresa le capacita para facilitarle el conocimiento de su función	4	4	2	5	1	4	1	5	2	1	2	2	5	1	4	5	1	5	5	
El horario de trabajo le resulta cómodo y agradable para sus necesidades	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1	4	1	
Le parece gratificante pertenecer a Pepsi porque es una empresa reconocida e importante	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	5	1	1	2	

## Anexo 10. Resultados de Encuesta a Administradores

	N° DE EMPLEADO					
	2	3	4	5	6	7
<b>EN GENERAL</b>						
Desde que inicio en su puesto, se ha sentido a gusto con su labor	5	5	5	5	4	4
Sus funciones y responsabilidades están definidas, sabe lo que se espera de usted	5	4	5	4	4	4
<b>VALORE SU EQUIPO DE TRABAJO</b>						
El equipo al que pertenezco trabaja de manera organizada	4	4	4	3	3	4
Existe uniformidad de cargas de trabajo en su equipo	3	4	4	3	3	4
Existe una buena colaboración entre el equipo para cumplir con las necesidades del área	5	5	4	4	4	3
Le resulta fácil externar sus opiniones con respecto a como realizar el trabajo del equipo	5	5	4	2	4	4
La comunicación entre el equipo funciona correctamente	5	4	4	4	4	3
Recibo la información de mi equipo necesaria para realizar correctamente mi trabajo	5	4	4	2	4	3
<b>LA MEJORA DEL ÁREA</b>						
Existe un plan de mejora en el área a la que pertenezco	5	4	4	4	4	4
Me siento copartcipe de los éxitos y fracasos del área	5	5	4	3	4	4
Identifico en mis actividades diarias aspectos susceptibles de mejora	5	4	4	5	4	4
<b>LA EMBOTELLADORA PEPSI</b>						
Pepsi cumple con sus necesidades y expectativas	5	5	4	4	4	4
Está orgulloso de formar parte de Pepsi	5	5	4	4	4	4
Considera como propia a Pepsi	5	5	4	4	4	5
Está satisfecho con su trayectoria en Pepsi	5	5	4	4	4	4
Le gusta su trabajo y se desarrolla plenamente en él	5	5	3	5	4	5
<b>RELACIÓN CON SUS SUBORDINADOS</b>						
La comunicación con sus subordinados es su principal virtud	5	5	4	3	4	5
Le importa lo que sus dependientes piensen de usted	5	4	4	3	3	5
Toma en cuenta las peticiones y necesidades de sus subordinados	5	5	4	4	5	4
Le interesa la satisfacción de sus dependientes con respecto a su trabajo	5	5	4	4	3	4
Juzga correctamente los resultados de sus dependientes	4	4	4		4	4

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 02/febrero /2012  
ASUNTO: Constancia de informe técnico

OFICIO S/N

**M.C. JORGE OROZCO TORRES**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO D TUXTLA GUTIÉRREZ**  
**TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS**  
Presente

El que suscribe Gerente del departamento de Logística de la empresa Embotelladora Valle de Oaxaca S. A. de C. V., hace constar que la C. **María Elena Albores Martínez** presentó su informe técnico correspondiente a su residencia profesional titulado "**Modelo de cambio planeado para el área de logística de la Embotelladora Valle de Oaxaca S. A. de C. V.**"; asesorado por el Dr. Elías Neftalí Escobar Gómez y revisores Dr. Sabino Velázquez Trujillo e Ing. José del Carmen Vázquez Hernández docentes del Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez.

Se extiende la presente a los dos días del mes de febrero del 2012, para los usos legales que crea conveniente.

Sin otro particular, quedo de usted.

**MUY RESPETUOSAMENTE**



**ING. Jazmín Ramírez Gómez**



C.C.P.- Dr. Elías N. Escobar Gómez, presidente de la academia de Ing. Industrial.  
C.C.P.- ARCHIVO