



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Psicología
Organizacional

Retención del personal de almacén a través de la
capacitación y el mejoramiento de las condiciones
generales de trabajo.

Centro de Distribución GEPP Mixcoac

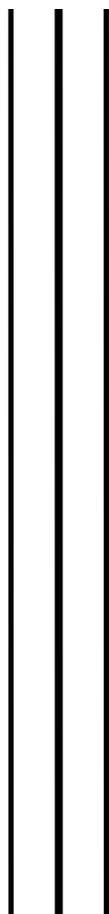
Investigación de Tipo Cuantitativa

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Marco Antonio Alarcón Rivera



Director: Angélica Carlota Carreón Acevedo

Vocal: Daniel Gil Durán

Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México,

02 de febrero del 2021





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO TEORICO	7
DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	9
ALMACÉN	9
CAPACITACIÓN	10
CONDICIONES DE TRABAJO	11
RETENCIÓN DE PERSONAL.....	12
MARCO CONTEXTUAL.....	13
ESTRUCTURA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MIXCOAC.....	15
TÓPICOS.....	16
JUSTIFICACIÓN.....	16
PLANTILLA AUTORIZADA	19
ROTACIÓN ACUMULADA	19
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	20
OBJETIVOS.....	21
OBJETIVO GENERAL.....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
HIPOTESIS.....	22
MARCO METODOLOGICO	22
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	22
ENFOQUE	22
POBLACIÓN.....	23

MUESTRA	23
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	23
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	23
INSTRUMENTOS	24
MATERIALES	25
PROCEDIMIENTO	25
BITÁCORA DE INTERVENCIÓN. –	26
<u>ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	29
ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS	32
CURSO DE INDUCCIÓN.....	37
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	38
ANÁLISIS DE PUESTO	41
DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PUESTO	42
ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE ALMACÉN	44
ENTREVISTA APLICADA A LOS SUPERVISORES DE ALMACÉN	46
ENTREVISTA APLICADA A LOS MANIOBRAS GENERALES	48
ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.....	57
ANÁLISIS FODA.....	59
DISERTACIÓN DEL DIAGNOSTICO	60
<u>DISCUSIÓN.....</u>	61
<u>CONCLUSIONES</u>	66
<u>PROPUESTA DE MEJORA.....</u>	70
TEMARIO	70
OBJETIVO	70
ANTECEDENTES	71
NECESIDADES IDENTIFICADAS.....	72
TIPO DE NECESIDADES	72
ALCANCE	73
RECLUTAMIENTO	73
FICHA TÉCNICA DEL RECLUTADOR	74
INDUCCIÓN A LA COMPAÑÍA (SE IMPARTE EN AULA / RESPONSABLE. - CAPACITADOR).....	74
TEMARIO DE INDUCCIÓN.....	75
.....	75
INDUCCIÓN AL PUESTO (SE IMPARTE EN CAMPO / RESPONSABLE. - JEFE DE ALMACÉN / SUPERVISORES).....	76
1ER DÍA DE CAPACITACIÓN EN CAMPO	76
2DO DÍA DE CAPACITACIÓN EN CAMPO	77

3ER DÍA DE CAPACITACIÓN EN CAMPO	78
4TO DÍA DE CAPACITACIÓN EN CAMPO	79
5TO DÍA DE CAPACITACIÓN EN CAMPO.....	80
6TO DÍA CERTIFICACIÓN DEL MANIOBRAS GENERALES.....	81
RESUMEN DE LA CAPACITACIÓN	82
TABLA COMPARATIVA	83
CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.....	84
RECOMENDACIONES.....	84
ORGANIZACIONALES:	84
OPERATIVAS:	85
GENERALES:	85
 <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	 <u>86</u>
 ANEXOS	 89

INTRODUCCIÓN

Con una plantilla activa superior a los 40 mil trabajadores, 44 plantas, 122, líneas de producción, más de 9300 rutas de entrega y 307 centros de distribución para atender a más de 3 millones de clientes y una participación en el mercado de bebidas del 35%, Grupo GEPP es la responsable de la manufactura y distribución en todo el país del portafolio de productos de la marca Pepsi y sus diferentes submarcas Dedicada 100% al sector retail a través de la venta de sus productos, grupo GEPP forma parte de las 5 empresas más grandes del país.

A lo largo de su historia GEPP ha venido optimizando sus procesos para garantizar el servicio a sus clientes y la continuidad del negocio, esto ha representado retos importantes para todas sus áreas principalmente para las relacionadas con el manejo y la administración de gente, la cual es su gran mayoría labora en los centros de distribución aportando su experiencia y talento en algún punto de la cadena de valor bajo la cual está regido su proceso operativo, llámese ventas, reparto u almacén, administrar talento en la actualidad se ha convertido en un reto de carácter multidisciplinario. Transformar una organización, al mismo tiempo que se garantiza la continuidad del negocio implica poner especial cuidado en las problemáticas que pueden llegar a entorpecer el flujo operativo las cuales en la mayoría de los casos están relacionadas con gente y los indicadores que esto implica, (ausentismo, rotación y retención de personal) son las problemáticas más representativas en la industrial. Aunque los números aseguran que la rotación de personal en el sector supera el 70%, es cierto que la gran mayoría de las organizaciones han invertido tiempo y recursos para contrarrestar la problemática y sus efectos sobre el logro de objetivos, Tal es el caso del centro de distribución GEPP Mixcoac donde el presente trabajo enfoca la problemática de estudio.

Catalogado dentro de los mejores centros de distribución de la compañía, se ubica al poniente de la DCMX y forma parte de la zona del Valle de México, con más de 20 años de servicio este centro de trabajo atiende las principales zonas económicas y comerciales de la ciudad, situación que a diario convierte la operación en un reto distinto el cual es responsabilidad de todos los trabajadores sacar adelante, si bien los objetivos comerciales se encuentran cubiertos de manera constante, la operación presenta distintas problemáticas que han afectado a la calidad de servicio principalmente en el último punto

del ciclo de la distribución, en palabras laicas la problemática se puede traducir en más de 30 mil cajas rechazadas en un mes derivado de diferencias existentes entre lo solicitado por el cliente a través de la preventa y lo que se le entrega como pedido final. De lo anterior se aviva la necesidad de comprender el fenómeno desde su causa raíz, entendiendo que cada puesto y grupo de personas tienen una actividad relevante en el ciclo operativo y que si esta se ve fracturada por alguna situación afectara de manera considerable todo el proceso.

El presente trabajo lleva por nombre “Retención del personal de almacén a través de la capacitación y el mejoramiento de las condiciones generales de trabajo”, tiene el propósito genuino de establecer la relación que existe entre la retención del personal, la capacitación y las condiciones generales de trabajo dentro del almacén del centro de distribución GEPP Mixcoac, para la elaboración del diseño y el reporte de investigación se utilizó la metodología cuantitativa con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación considerando las variables: retención de personal y antigüedad promedio del personal de almacén. (Ban, Drahnak-Faller, Towers, Cavana, Boyd, Taylor (2007) aseguran que la retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos en las organizaciones, la situación se agudiza por falta de trabajadores calificados para hacer frente a los retos asociados con la tecnología y los procesos operativos. A través de la hipótesis se buscó por medio de la investigación dar respuesta al siguiente planteamiento. – Un proceso de capacitación adecuado aunado a las condiciones generales de trabajo, contribuyen con la permanencia del personal en las organizaciones. Conociendo los datos anteriores y analizando la relevancia de la hipótesis reconocemos al centro de distribución GEPP Mixcoac, como el ambiente correcto para realizar la intervención de campo.

En la recolección de datos se utilizó la muestra no probabilística derivado de haber trabajado con la plantilla completa del almacén, focalizando el objeto de estudio en el 3er turno donde laboran la mayor parte de los colaboradores del almacén. Para el área de recursos humanos y la jefatura de almacén la posición de operario (maniobras generales) representa una posición estratégica dentro del flujo operativo, ya que son los encargados de procurar el almacén y garantizar la carga de los camiones repartidores, por ello la importancia de controlar la rotación actual la cual se encuentra por arriba del 240% e

incrementar la antigüedad promedio de los trabajadores. El procedimiento se realizó con apoyo del área de recursos humanos quien nos proporcionó el indicador de rotación y la antigüedad promedio de la plantilla de trabajadores, de manera vivencial se analizaron las condiciones generales de trabajo principalmente las del tercer turno y se analizó el proceso de capacitación para poder realizar una propuesta de mejora la cual fue presentada al jefe de recursos humanos y las jefaturas responsables del centro de distribución. Dibble (2001) argumenta que organizacionalmente se considera que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento.

Alles (2009) sugiere que es de gran importancia la administración de recursos humanos no solamente para el departamento encargado de esto sino para todos los gerentes de todas las áreas dentro de la organización, por el simple hecho de: evadir el contratar a la persona equivocada, si esto sucediera existiría alta rotación de personal o de no haber una terminación laboral tendrían personal insatisfecho, no existiría compromiso, los colaboradores comenzarían a fijarse en su sueldo y/o el personal no tendría una capacitación adecuada. Para la autora algunas de las funciones de Recursos Humanos, que implica una relación desde el inicio hasta el final de una relación laboral son: el reclutamiento, la selección, mantener una relación legal/contractual, aprendizaje y desarrollo, evaluación del desempeño, controlar la higiene y seguridad, asegurarse que la parte de la compensación sea la correcta y despido o terminación laboral. En resumen, es responsabilidad de todos los empleados que tengan personal a cargo, garantizar una correcta capacitación y procurar sus condiciones generales de trabajo.

MARCO TEORICO

Para Tafur (2008) el marco teórico es considerado un grupo de conceptos presentados por un investigador cuando establece el sustento teórico de su problema o tema de investigación, con lo anterior se busca identificar las definiciones, conceptos y líneas que enmarquen la investigación y la interpretación de los resultados.

El marco teórico define las relaciones epistemológicas, metodológicas y ontológicas sobre determinadas disciplinas del conocimiento, es la estructura donde se diseña el constructo conforme a los principios establecidos por las universidades, los centros de investigación o el propio investigador, Creswell y Martens (2014).

Uno de los objetivos que han cobrado mayor relevancia para empresas y los profesionales responsables de la gestión y administración de los recursos humanos, se relaciona con la capacidad de ambos para desarrollar condiciones que permitan elevar el nivel de permanencia de los empleados, lo que permite acumular experiencia en la fuerza laboral e incrementar la productividad de las organizaciones.

Dentro del mercado laboral de nuestro país existen sectores como el retail, que se encuentran en constante movimiento derivado de la gran cantidad de empresas que se dedican a esta actividad y las múltiples ofertas de trabajo que ofrecen aunado a la variedad de condiciones que ofrecen a sus candidatos.

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD, 2019). A través de su revista Retailers.mx. Estima que el impacto de la rotación en México llega al 70% de la plantilla total mensual, mientras que el promedio del sector retail se mantiene en el 65%.

Durante la conferencia titulada “El impacto en la rotación del personal retail” realizada Jaime Cardoso dentro de la 29° edición del foro “Talentum Recursos Humanos 2020 Digital” organizada por la ANTAD, el director de Marketing de Consultant de Kronos México, expuso que entre los principales factores que influyen en la rotación del sector retail, se encuentran: el empleo de baja calidad, inexistencia de un clima laboral adecuado, selección de personal deficiente, mejores condiciones ofertadas por la competencia, un programa de onboarding inadecuado, los estilos de dirección autoritario, el favoritismo, la fatiga y la nula capacitación.

En el reporte laboral México 2019, realizado por la firma HAYS Recruiting Experts Worldwide, señala que existe una estrecha relación entre el proceso de reclutamiento, la rotación y la retención del personal, en el informe dan cuenta clara de la situación laboral actual y los retos que deben contemplar las organizaciones con el fin de elevar la

productividad y reducir el porcentaje de rotación. Algunos datos de arrojados en el reporte son los siguientes:

- 41% de los empleadores en México, reconocen no contar con políticas de retención de talento.
- 17% de las empresas en México, están implementando la opción de “home Office” como parte de sus programas de retención.
- Dentro de las condiciones ofertadas en las propuestas salariales en el bono de retención se encuentra en último lugar.
- Las condiciones generales de trabajo se encuentran situadas como la mayor motivación para cambiar de empleo (Cultura organizacional, ambiente laboral, horarios, insatisfacción con el jefe directo, la falta de capacitación, etc.).
- 42% de los empleados reconocen que sus empresas no cuentan ni promueven políticas de retención de talento.
- Una práctica común de las empresas al momento de perder talento consiste en ofrecer contraofertas lo que genera situaciones injusticia y desigualdad entre los colaboradores.
- Sin aportar un número, el mismo estudio menciona que la gran mayoría de las empresas no cuenta con políticas de inclusión en las cuales se contemplen condiciones laborales buscadas por las nuevas generaciones.

Por último, el mismo informe, señala la importación de la capacitación como método para desarrollar al personal mejorar la ejecución del trabajo y la generación de planes de vida y carrera para los colaboradores.

Definición de conceptos

Almacén

Dentro de una organización un almacén puede considerarse como un espacio confinado, dedicado al resguardo de algún tipo de bien o producto terminado, con la responsabilidad de administrar y procurar el flujo de entradas y salidas, así como el control de inventarios del bien resguardado.

La Real Academia Española (2019), define a el almacén como: El edificio o local donde se depositan géneros de cualquier especie, generalmente mercancías.

Gemeil M., Daduna J (2007) definen un almacén como una instalación técnica construida por diferentes áreas equipadas con los medios de mecanización o automatización destinados para realizar actividades de almacenamiento, cuyo objetivo está encaminado a lograr el proceso de recepción, ubicación, ordenamiento, control, conservación y preparación de la producción para el consumo y despacho de los valores materiales, para garantizar la continuidad de la producción y el consumo acorde con las necesidades de la sociedad.

Perdiguero (2017) afirma que un almacén es el núcleo donde se gestan todas las operaciones estratégicas de una organización, siendo el instrumento base que suministra sin descanso todo lo necesario a los diferentes departamentos de la empresa, para que estos puedan realizar la totalidad de sus actividades rutinarias sin contratiempos. Para un almacén es vital controlar los tiempos de ejecución, la organización del trabajo, la calidad, los costos de las mercancías y las materias primas, dentro de sus principales objetivos se encuentran:

- Optimizar espacios
- Facilitar el control de inventarios
- Mejorar el servicio al cliente
- Controlar la rotación del stock

A manera de resumen, lo define como un lugar habilitado para conservar mercancías donde se realiza la recepción de materiales y la conservación de productos hasta que son utilizados o puestos a disposición del cliente.

Capacitación

En México existe un marco normativo procurado por la secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), el cual demanda a todos los empleadores sin importan el tamaño de la empresa u organización, brindar capacitación y adiestramiento a todos los empleados con

el fin de brindarles conocimientos que les permitan ejecutar de manera eficiente su trabajo, así como mejorar su desempeño derivado de la obtención y desarrollo de habilidades.

Chiavenato (2009) argumenta que la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistémica, por la cual el personal adquiere y desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas a su actividad en el trabajo, además de modificar actitudes frente aspectos de la organización, el puesto que ocupa o el ambiente laboral.

Dentro de los beneficios que se pueden obtener a través de la capacitación, Mitchell (1995) señala que: ayuda a las personas en la toma de decisiones y la solución de problemas, fomenta la confianza y la asertividad, facilita el manejo de conflictos, desarrolla el liderazgo y mejora la comunicación e impulsa el logro de objetivos.

Para Dolan y Schuller (2003), la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo fin es mejorar su rendimiento a través del tiempo, desarrollando sus conocimientos, destrezas y habilidades.

Condiciones de trabajo

Dentro del informe titulado “Educación obrera para el trabajo decente”, publicado por la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2014), se define el concepto de condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) como la relación del hombre con su medio social, físico y cultural, con la calidad de vida en general. Esta visión integradora relaciona directamente los aspectos sociales que son parte de la vida de las personas y de los trabajadores con los aspectos propios de la vida laboral. Por tanto, las condiciones de trabajo están vinculadas con el estado del entorno laboral, se dice que como el medio ambiente de trabajo es una parte indivisible del medio-espacio total en que vive la persona, la salud se ve influenciada por las condiciones de trabajo, Por lo anterior la OIT asume que las condiciones de un puesto laboral esta compuestas por varios tipos de condiciones:

- Condiciones físicas en las que se realiza el trabajo (Iluminación, comodidad, tipo de maquinaria, uniforme).
- Condiciones medio ambientales (contaminación ambiental, de ruido, de gases).

- Condiciones organizativas (jornada laboral, descansos, etc.).

A través del artículo titulado, Protección de la Salud de los Trabajadores. La Organización Mundial de la Salud (OMS 2017), promueve como derecho fundamental de los trabajadores, las condiciones de trabajo, seguridad y salud, además de un ambiente laboral que permita disfrutar de una vida social y económicamente productiva, así como el derecho a la vida, a la integridad física y a la educación.

Chiavenato (2009) Considera que existe una fuerte relación entre las condiciones del trabajo y la satisfacción laboral, ya que en ambos casos se contemplan factores que motivan a las personas a dar lo mejor de sí mismo y permanecer por más tiempo en un mismo empleo.

Los factores a los que hace mención el autor son los siguientes:

- Satisfacción salarial
- Motivación
- Condiciones generales del empleo
- Entorno
- Trato recibido de sus superiores
- Respeto
- Reconocimiento
- Calidad de vida laboral

Retención de personal

Para los responsables de recursos humanos de la industrial retail, uno de los indicadores de negocio más importante es la retención de personal, ya que facilita a través de la experiencia de los trabajadores, diseñar planes estratégicos, ejecutar tareas, gestionar el logro de objetivos y garantizar la continuidad del negocio.

El mayor interés sobre la retención de personal se encuentra en las empresas más fuertes del sector laboral. Como lo plantean Barragán, Castillo y Guerra (2009). Las grandes

empresas son cada vez más conscientes de que retener a los empleados implica la misma atención que pueden requerir las áreas de ventas y mercadeo, considerando que los trabajadores deben estar satisfechos para desempeñarse de manera productiva, eficiente y orientada a la atención de los clientes, lo anterior impacta de manera importante en los resultados operativos y el cumplimiento de la misión y visión de cualquier empresa.

Gonzalez (2009) refiere que la retención de personal consiste en las prácticas administrativas enfocadas a “No dejar ir” a las personas que se desempeñan en posiciones clave dentro de una organización, o bien cualquier persona que por su trayectoria ha adquirido conocimientos implícitos acerca del funcionamiento de la empresa y que su pérdida, representa una gran pérdida de capital humano o de conocimiento.

Referente a la retención de personal Ulrich (2002) lo relaciona con la retención de talento el cual define como producto de la competencia y compromiso, mismo que interactúa con la manera en que los trabajadores son tratados por las empresas, por ello si al personal se le da buen trato, los sentimientos y el compromiso de lealtad permanecerán presentes, lo que genera una relación de fidelidad bilateral y recíproca.

MARCO CONTEXTUAL

El centro de distribución Mixcoac, forma parte de las 29 unidades operativas de la zona metropolitana de la empresa GEPP, encargada de la fabricación y distribución del catálogo de productos de la refresquera Pepsi. Este centro de distribución opera desde hace más de 20 años en la misma dirección y tiene como territorio de mercado el poniente de la CDMX, conformado por dos pilares importantes, (ventas y distribución) cuentan con un staff de apoyo administrativo, logístico y operativo donde justo encaja el área de almacén.

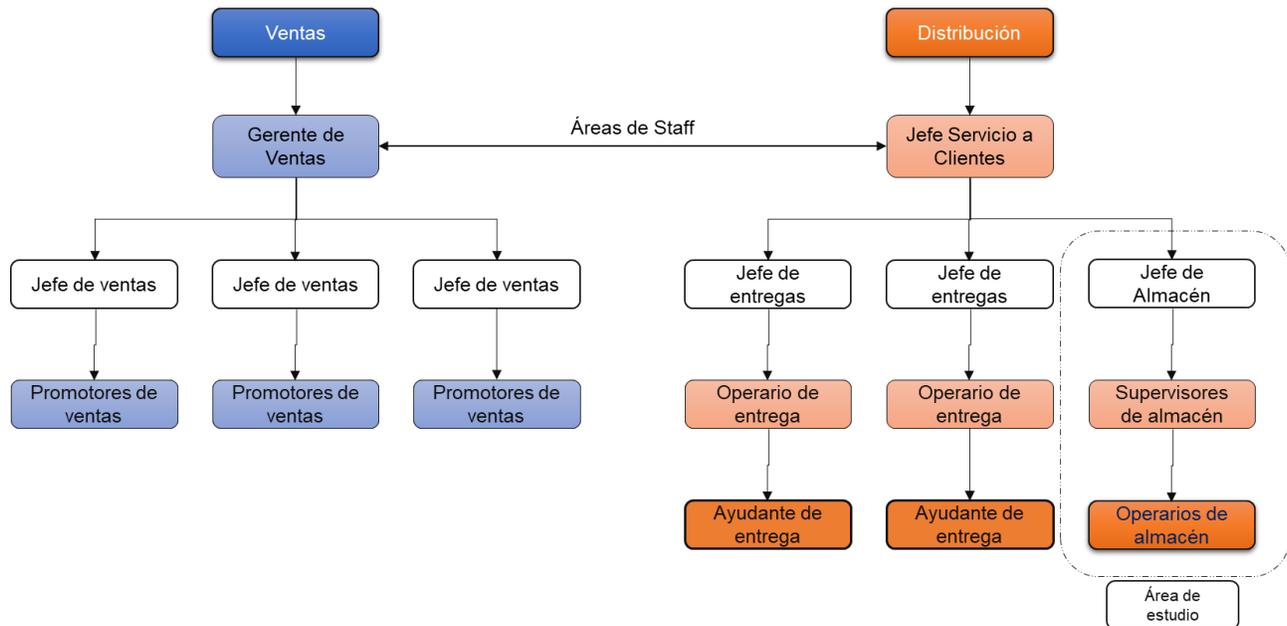
Como antecedente organizacional se puede resaltar que la empresa GEPP se creó en el 2011 con la fusión de tres grandes compañías, (GEUSA, PBC y GARTORADE). Todas estas operarias de la distribución de la marca PEPSI para; Pepsico International Beverages, en México. Este cambio organizacional le permitió a la compañía implementar

una nueva cultura basada en principios sólidos y metas bien definidas teniendo como principales estándares:

- Misión. - Contribuimos con la vitalidad de los mexicanos y sus familias, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciendo un portafolio de excelentes bebidas.
- Visión. - Alcanzar resultados a largo plazo, dejando una huella positiva en la sociedad y el medio ambiente.
- Valores. –
 - Excelencia, elegir lo mejor y ejecutarlo.
 - Pasión y convicción por lo que hacemos, trabajar con entusiasmo y entrega.
 - Servicio, generar experiencias gratificantes con nuestro trabajo.
 - Crecimiento, superarnos continuamente.
- Principios. –
 - Unidad, hacer lo mejor para GEPP.
 - Trato humano, actuar con respeto y dignidad hacia el otro.
 - Integridad, hacer lo correcto y lo debido.
 - Libertad responsable, actuar con responsabilidad.

Como parte de los procesos de mejora continua en el 2016, GEPP tomó la decisión de dividir operaciones y crear una nueva estructura operativa, la cual es responsable a partir de la fecha de garantizar toda la cadena de suministro, la logística, almacenaje y distribución de los productos, acción que permitió al centro de distribución Mixcoac alcanzar el grado de excelencia dentro de la compañía, con esto no se logró que el área de ventas se focalizara en la ejecución de los clientes y la colocación de productos, y áreas como la del almacén tomaran una importancia relevante derivado de la correcta ejecución de actividades y la garantía de existencias de productos.

Estructura del centro de distribución Mixcoac



Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente recursos humanos 2020.

El centro de distribución se enfrenta básicamente a dos tipos de incidencias relacionadas con las demandas sociales:

Internas. –

- Alto índice de rotación del personal, >60% anual.
- Constantes incapacidades por riesgo de trabajo, derivado de la falta de capacitación y equipo de protección personal, > a 1600 días anuales de incapacidad por riesgo de trabajo.
- A lo largo de los años la dinámica operativa no ha permitido la implementación de un programa de retención robusto, lo que ha venido propiciando desapego, falta de identidad de sus trabajadores y constantes abandonos de trabajo.

Externas. –

- Inseguridad que pone en riesgo la integridad del personal, la ubicación geográfica y la zona de distribución, aunado a los horarios de trabajo, implica

que los trabajadores y las rutas de reparto, sufran entre 10 y 15 robos bimestrales.

- La oferta laboral se ve débil y su cobertura de vacantes supera los 15 días para el área operativa.
- El contexto sociodemográfico y económico del centro de distribución, es de carácter medio, a decir de la responsable de recursos humanos, geográficamente se encuentran ubicados en una zona de alto índice delincencial, agrego estar conscientes del riesgo, s maneja una política de bajos costos operativos.

Tópicos

Al ser una empresa donde el área operativa representa la mayor cantidad de trabajadores y donde se centra la actividad más importante de la organización, se considera pertinente realizar un estudio a cerca de la retención del personal focalizado en el área de almacén. El tópico se centrará en la permanencia y la capacitación que reciben los colaboradores como objeto general de la investigación.

JUSTIFICACIÓN

Sin duda los activos que constituyen una empresa determinan la calidad de sus productos o servicios, sin embargo, no existe empresa que pueda funcionar adecuadamente sin la experiencia, los conocimientos y habilidades que aportan los trabajadores, ya que son estos y no los activos fijos los que garantizan. -

- La ejecución de los planes y estrategias de negocio.
- Los objetivos establecidos los por directivos.
- La procuración y mantenimiento de las herramientas y equipos.
- La ejecución operativa
- La continuidad del negocio y la mejora continua.

Moreno y Godoy (2012) declararon que uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones, es “atraer y retener al personal, señalan que la retención y

la rotación van de la mano y son un factor determinante en la continuidad a largo plazo de cualquier negocio.

Por ello la presente investigación se focalizará en detectar como influyen las variables en la estabilidad laboral de los empleados del almacén en el centro de distribución Mixcoac GEPP.

Dentro de los factores a considerar en el presente trabajo, existen tres fundamentales para darle relevancia a la investigación, estos son. - La capacitación inicial, antigüedad promedio y la rotación de personal en el área del almacén.

Históricamente, el área de almacén del Centro de Distribución (CEDIS) Mixcoac, ha sufrido un grave problema de rotación del personal operativo (Maniobras Generales), esta posición es una de las más importantes dentro del flujo operativo, ya que son los encargados de asegurar el correcto armado y la carga a las unidades de reparto de los pedidos que deberán entregarse a los clientes.

La experiencia obtenida por la antigüedad laboral en esta posición es fundamental para el logro de los objetivos del departamento, ya que una ejecución deficiente afecta directamente los siguientes puntos:

Operativos

- Eleva los tiempos de operación lo que retarda la carga de las rutas.
- Armar pedidos diferentes o incompletos a los solicitados por los clientes
- No cumplir con el armado y acomodo correcto de las tarinas, lo que implica problemas en la descarga y entrega al cliente final.
- Se incrementa los tiempos de entrega, se alarga la jornada laboral de los entregadores y por ende eleva los costos operativos.

Económicos

- Afectación económica a los preventistas ya que su salario se integra por la ejecución del portafolio de productos, situación que concluye con un pedido correctamente entregado (en cantidad y presentación).

- Afectación económica a los entregadores ya que aproximadamente el 40% de su salario se integra por la efectividad de entrega, lo contempla tiempos y efectividad de pedidos cerrados.
- Generación de tiempo extra por arriba del presupuesto.
- Generación de merma derivado del maltrato de productos dentro y fuera del almacén.

Organizacionales

- Generación de una mala imagen de la empresa hacia los clientes ya que en la mayoría de los casos los pedidos son rechazados por no estar bien integrados.
- Servicio al cliente, una deficiente entrega limita los argumentos a las diferentes áreas de servicio.
- Afectación del clima laboral derivado de los constantes reclamos que recibe el área de almacén.

Existen complejidades propias dentro del área las cuales se deben considerar.

- La maniobra de armado y acomodo de pedidos, implica una correcta ejecución sobre la tarima, lo que implica un proceso de capacitación correcto (layout de armado).
- La compañía cuenta con un portafolio de productos superior a 120 SKU.
- El 90% de la maniobra se realiza de manera manual, lo que implica que un trabajador promedio mueva 1200 cajas durante las 8 horas de operación, considerando el día y la sección que le toque atender, este puede llegar a mover entre 7 y 12 toneladas por turno.
- La operación viva del almacén se realiza a contratiempo, los pedidos se entregan y preparan en papel a las 10:00 p.m. y deben concluir con las rutas cargadas a las 6:00 a.m. del día siguiente.

Scorecard de recursos humanos del almacén en el Centro de Distribución (CEDIS) Mixcoac de la empresa GEPP. Acumulado (2018 – 2020). Justificación cuantitativa.

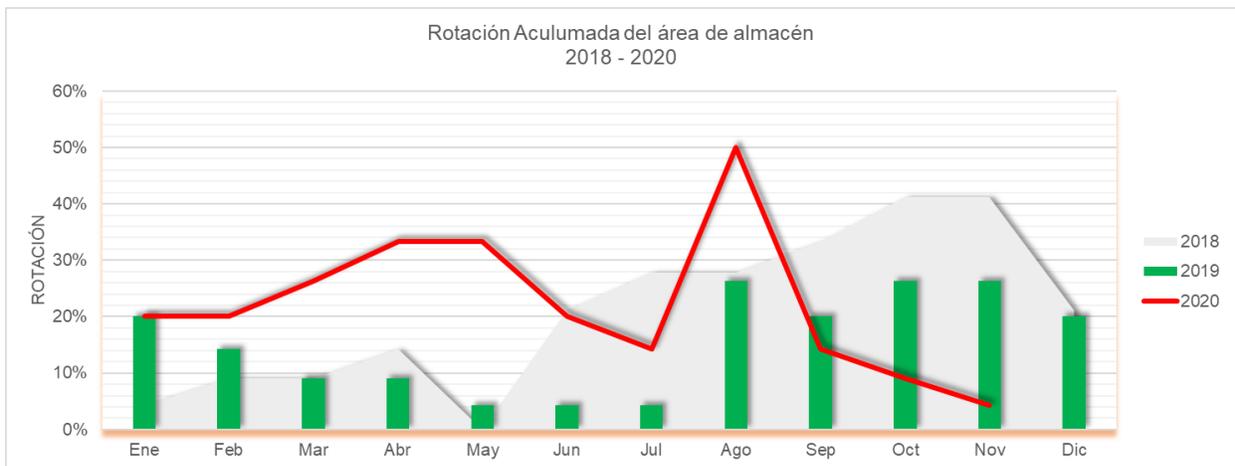
Plantilla autorizada

Puesto	HC
Jefe de Almacén	1
Supervisor de Turno	3
Maniobras Generales	20
Total	24

Antigüedad Promedio	
Mas de 3 años	3
De 1 a 2 años	1
De 6 a 12 meses	8
Menor a 5 meses	12

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente recursos humanos 2020.

Rotación acumulada



Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente recursos humanos 2020.

Rotación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2018	4%	9%	9%	14%	0%	21%	28%	28%	33%	41%	41%	21%	250%
2019	20%	14%	9%	9%	4%	4%	4%	26%	20%	26%	26%	20%	184%
2020	20%	20%	26%	33%	33%	20%	14%	50%	14%	9%	4%	-	245%

Bajas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2018	1	2	2	3	0	4	5	5	6	7	7	4	46
2019	4	3	2	2	1	1	1	5	4	5	5	4	37
2020	4	4	5	6	6	4	3	8	3	2	1	-	46

HC	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2018	23	22	22	21	24	19	18	18	18	17	17	19	20
2019	20	21	22	22	23	23	23	19	20	19	19	20	21
2020	20	20	19	18	18	20	21	16	21	22	23	-	20

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente recursos humanos 2020.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El estudio del caso intenta resolver una de las problemáticas más relevantes del sector retail, tomando como base un análisis diagnóstico, que permitirá resolver el siguiente planteamiento:

¿La falta de capacitación y las condiciones generales de trabajo son factores que afectan la retención del personal?

Como apoyo para solucionar la pregunta de investigación se enlista las siguientes preguntas orientadoras. –

- I. ¿Qué impacto tiene la rotación de personal dentro del almacén de la empresa?
- II. ¿Qué costo operativo tiene la falta de experiencia dentro del almacén de la empresa?
- III. ¿Qué costo económico tiene para la empresa la rotación de personal dentro de un almacén de producto terminado?
- IV. ¿Cómo impacta la falta de capacitación en la permanencia del personal de almacén?
- V. ¿Cómo impactan las condiciones de trabajo la permanencia del personal de almacén?
- VI. ¿En qué puestos se encuentra centralizada la problemática?
- VII. ¿Cómo desarrollar un plan de acción que permita elevar el nivel de antigüedad del personal de almacén?
- VIII. ¿Qué influencia tiene el área de recursos humanos en la retención del personal?
- IX. ¿La remuneración económica de los trabajadores del almacén es una variable que impacte la permanencia del personal?
- X. ¿Qué causas generan el apego y la permanencia del personal de almacén?

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar a través de una investigación de campo, si las condiciones generales de trabajo y la falta de capacitación, influyen en la retención de personal de almacén; dentro del Centro de Distribución (CEDIS) Mixcoac de la empresa GEPP.

Objetivos específicos

- Diagnosticar si la permanencia menor a 60 días dentro del almacén está relacionada con las variables: Capacitación y condiciones generales de trabajo.
- Identificar el puesto con el nivel de permanencia más bajo, con el fin de analizarlo de manera específica.
- Analizar el proceso de capacitación de los nuevos ingresos, así como las condiciones y ambiente de trabajo del puesto con mayor índice de rotación.
- Utilizar la matriz FODA como herramienta de apoyo en la realización de la investigación.
- Determinar el costo operativo y económico derivado de las complicaciones al no retener al personal.
- Presentar una propuesta estratégica que permita garantizar al personal de nuevo ingreso:
 - Un proceso de capacitación adecuado.
 - Un proceso de adecuación física al puesto.
 - Condiciones de trabajo justas.
 - Permanencia laboral.
 - Desarrollar sentido de pertenencia hacia la empresa.

Por parte de la empresa, la propuesta estratégica deberá garantizar:

- Reducir el costo operativo de la rotación
- Reducir el costo económico de la rotación
- Mejorar el servicio al cliente
- Elevar el nivel de antigüedad de los empleados del almacén
- Garantizar la continuidad del negocio

HIPOTESIS

H0: Un proceso de capacitación adecuado aunado a las buenas condiciones generales de trabajo, contribuyen con la permanencia del personal en las organizaciones.

H1: La antigüedad de los trabajadores se deriva de un proceso de capacitación adecuado y las condiciones laborales que ofrecen las organizaciones.

MARCO METODOLOGICO

Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado para la realización de este trabajo es de tipo descriptivo transversa no experimental, ya que, a través de la observación y el análisis de estas, se logra proponer acciones de mejora que a su vez ayuden a la empresa a establecer lineamientos y acciones respecto a la retención del personal del almacén.

El análisis de la información se realiza de manera observacional seguida de la aplicación de un instrumento que nos permite conocer las técnicas de maniobra utilizadas, (estudio de tiempo y movimientos).

El diseño transversal refiere a que los resultados obtenidos serán de tipo descriptivos con el fin de conocer las condiciones generales dentro del área de trabajo, así como el papel que juega la capacitación impartida a los empleados, es su toma de decisiones.

Enfoque

El enfoque de este trabajo es de tipo mixto ya que dentro de las herramientas utilizadas para la recolección de datos se utilizó la observación para poder revisar las condiciones generales del entorno y las instalaciones. Así también se identificaron las circunstancias óptimas para el desempeño de las actividades. Por otro lado, se aplicó un instrumento cuantitativo para conocer el promedio de maniobras que se efectúan en un cierto periodo de tiempo.

Población

La población objeto de estudio corresponde a los 24 empleados que integran el área de almacén, dentro de los cuales se incluye una jefatura, tres supervisiones y 20 posiciones operativas (maniobras generales).

Muestra

Para obtener una muestra representativa y con un alto nivel de confiabilidad se toma en cuenta al total de la población con foco en las personas que laboran durante la jornada nocturna, mismos que son responsables de ejecutar la mayor parte del proceso operativo.

Puest / Turno	1er Turno	2do turno	3er Turno
jefe de almacén	1		
Supervisor	1	1	1
Maniobras generales	1	2	17

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente. – Ratio de almacén, Jefatura de almacén.

Técnicas de investigación

Se utilizo en primera instancia un cuestionario semiestructurado donde los participantes nos dieron a conocer si la capacitación inicial incluye instrucciones específicas, respecto a la actividad para la cual fueron contratados, una vez obtenida esta información se realizó observación directa como método de identificación de las condiciones en las cuales ejecutan sus labores. A continuación, se aplicó un instrumento que permite evaluar los tiempos y movimientos aplicados en la maniobra operativa.

Técnicas de análisis de datos

Los resultados que obtuvimos por medio de los instrumentos fueron analizados a través del procesador de base de datos de Microsoft, Excel. Esto nos permitió obtener la información en diferentes formatos para exponer, otra razón por la cual se utilizó este programa es porque al ser pocos los participantes se obtiene una mayor visión de los resultados a través de este programa.

Instrumentos

Con el fin de obtener la información requerida para la realización del presente estudio, se utilizaron instrumentos que permiten recolectar distintas percepciones de los colaboradores respecto a la capacitación, la inducción al puesto y las condiciones generales de trabajo.

- Encuesta de satisfacción de 14 reactivos de opción múltiple tomando como referencia la escala de likert. – Se aplica a los 5 recientes nuevos ingresos con el fin de conocer el grado de satisfacción, los conocimientos organizaciones y del puesto adquiridos, este instrumento permite recolectar datos importantes sobre la información otorgada en la primera capacitación, con el fin de ajustar la calidad y los contenidos del programa, en caso de ser necesario.
- Entrevista semi estructurada. – Se aplica al responsable del área, así como a los tres supervisores responsables de la operación, consiste en recoger información relacionada con os procesos de:
 - Reclutamiento de personal
 - Inducción a la compañía
 - Inducción al puesto
 - Jornada laboral
 - Distribución de cargas de trabajo
 - Asignación de actividades
 - Rotación, Causa / Motivo
 - Ausentismo Causa / Motivo
 - Clima laboral

La modalidad semi estructurada permite obtener información cuantitativa y cualitativa acerca de la problemática, así como la percepción y comentarios particulares de cada uno de los líderes del área.

- Entrevista semiestructurada. – Se aplica al jefe de recursos humanos del centro de distribución y, a los 20 maniobras generales que integran la parte critica del objeto de estudio, (personal con menor índice de permanencia en la organización). Este tipo de entrevista ofrece mayor flexibilidad para poder realizarla, además de

llevarse a cabo en un entorno de confianza y con condiciones que permiten la generación de confianza y a apertura por parte de los participantes.

- Matriz FODA. - Se utiliza como principal instrumento diagnóstico.
- Estudio de tiempos y movimientos. - Utilizado como instrumento diagnóstico para determinar las condiciones y la carga de trabajo, así como la distribución de actividades y el desgaste físico de los colaboradores.

Materiales

En la realización de la actividad de campo se utilizan materiales que permitan la recolección de información respetando las políticas establecidas por la empresa, así como la ley de protección de datos personales.

- Cuaderno de notas.
- Lapicero.
- Plumas.
- Cronometro (Para el estudio de tiempos y movimientos).
- Entrevistas de satisfacción impresas.
- Entrevista semiestructurada impresa.
- Equipo de protección personal para poder ingresar al área de almacén en horario de operación, (botas de seguridad, chaleco reflejante, casco de seguridad).
- Calculadora
- Cronometro
- Computadora

Procedimiento

Plan de Investigación.- Con el fin de realizar una investigación adecuada, consideramos la cantidad de personas que corren el riesgo de abandonar la empresa por turno, lo que nos lleva a focalizarnos en el tercer turno, para ello solicitamos a la empresa, autorización para asistir en el horario nocturno, ya que en este es donde se realiza la mayor parte de la operación del almacén y donde la mayoría de los trabajadores han abandonado el trabajo, durante nuestra permanencia observaremos las condiciones físicas del lugar y las circunstancias en las que se realizan los diferentes trabajos, tomaremos notas de las

acciones relevantes y realizaremos conteos de tiempo y movimientos de acciones que pudieran poner en riesgo la estabilidad de los trabajadores.

A manera de bitácora registraremos el desarrollo del plan de la investigación el cual incluye en primera estancia, la aplicación de las herramientas seleccionadas al mayor número del personal de almacén, posteriormente acudiremos a la zona de trabajo donde solo observaremos a distancia las condiciones generales del entorno (luz, ruido, etc). De lo anterior realizaremos los registros correspondientes, por último, observaremos lo más cercano posible la actividad desarrollada por los maniobras generales del almacén.

Bitácora de intervención. –

CARTA DESCRIPTIVA N°1. - PRESENTACIÓN				
Lugar y Fecha: 01 de diciembre 2020		Empresa: Centro de distribución GEPP Mixcoac		
Aplicador: Marco Antonio Alarcón Rivera				
Objetivo. – Exponer a los responsables del centro de distribución, porque realizar un estudio referente a la retención de personal dentro del área de almacén. Explicación a los responsables del almacén, del diseño de investigación a utilizar (descriptivo transversa no experimental)				
Tema	Duración	Objetivo	Descripción	Material
Presentación del proyecto a recursos humanos.	1 hora	Presentar el proyecto de estudio al jefe de recursos humanos.	Explicación breve del objeto de estudio.	Libreta de notas y pluma
Presentación del proyecto a los responsables del área de almacén.	1 hora	Presentar el proyecto de estudio a los responsables de almacén, organizar agenda de intervención.	Explicación breve del objeto de estudio, realizar agenda de visita en conjunto con los responsables de área.	Libreta de notas y pluma
Recorrido por el área de almacén del centro de distribución.	1 hora	Reconocer la instalaciones y distribución el área de almacén con el fin de facilitar el estudio.	Con apoyo del responsable de almacén y recursos humanos, se realiza recorrido por las instalaciones del almacén de manera descriptiva explican distribución y zonas de trabajo.	Libreta de notas y pluma

CARTA DESCRIPTIVA N°2 ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS / INDUCCIÓN A LA COMPAÑÍA / ANALISIS DE PUESTO	
Lugar y Fecha: 04 de diciembre 2020	Empresa: Centro de distribución GEPP Mixcoac
Aplicador: Marco Antonio Alarcón Rivera	
Objetivo. – Aplicación de entrevista semiestructurada de 46 reactivos, recolección de información para análisis diagnóstico. Análisis de puesto de maniobras generales con apoyo de recursos humanos (descripción grafica)	

Tema	Duración	Objetivo	Descripción	Material
Aplicación de entrevista semi estructurada al jefe de recursos humanos.	2 horas	Recabar información general del objeto de estudio con el fin de realizar análisis diagnóstico y propuesta de mejora.	A través de la herramienta se recaba información focalizada del objeto de estudio, antecedentes, condición actual de la problemática, indicadores y posibles propuestas de mejora.	Formato de entrevista semi estructurada, libreta de notas, pluma.
Participación como observador presencial al curso de capacitación de nuevos ingresos al puesto de maniobras generales.	3 horas	Recopilar información relacionada con el contenido de la inducción a los nuevos ingresos al puesto de maniobras generales.	Se asiste como observador al curso de inducción impartido a los nuevos ingresos al puesto de maniobras generales.	Libreta de notas, pluma y lápiz.
Aplicación de la encuesta de satisfacción a cinco nuevos ingresos, los cuales asistieron al curso de inducción.	15 minutos	Obtener las impresiones de los asistentes al curso de inducción, documentar el tipo de conocimientos que adquieren durante este ejercicio para la ejecución de su trabajo.	Una vez concluida la inducción se entrega el instrumento a los asistentes.	Formato de encuestas de satisfacción, copias y plumas.
Análisis gráfico del puesto de maniobras generales.	3 horas	Desarrollar un análisis gráfico del puesto de maniobras generales.	Con apoyo de la descripción de puesto y la dinámica operativa, se desarrolla el análisis de puesto de maniobras generales	Libreta de notas, pluma, lápiz y rotafolio.

CARTA DESCRIPTIVA N°3 ENTREVISTAS, RESPONSABLES DE ALMACÉN

Lugar y Fecha: 07,08 de diciembre 2020		Empresa: Centro de distribución GEPP Mixcoac		
Aplicador: Marco Antonio Alarcón Rivera				
Objetivo. – Aplicación de entrevista semiestructurada de 20 reactivos, recolección de información relacionada con el proceso de selección, capacitación condiciones generales de trabajo y procesos operativos.				
Tema	Duración	Objetivo	Descripción	Material
Aplicación de entrevista semi estructurada al jefe de almacén.	2 horas	Recabar información general del objeto de estudio con el fin de realizar análisis diagnóstico y propuesta de mejora.	A través de la herramienta se recaba información focalizada del objeto de estudio, antecedentes, situación actual de la problemática, indicadores, condiciones generales y operativas del área de almacén.	Formato de entrevista semi estructurada, libreta de notas, pluma.

Aplicación de entrevista semi estructurada a los supervisores de almacén.	2 horas	Recabar información general del objeto de estudio con el fin de realizar análisis diagnóstico y propuesta de mejora.	A través de la herramienta se recaba información focalizada del objeto de estudio, antecedentes, situación actual de la problemática, indicadores, condiciones generales y operativas del área de almacén.	Formato de entrevista semi estructurada, libreta de notas, pluma.
---	---------	--	--	---

CARTA DESCRIPTIVA N° 4 ENTREVISTAS, MANIOBRAS GENERALES

Lugar y Fecha: Del 09 al 20 de diciembre 2020 Empresa: Centro de distribución GEPP Mixcoac

Aplicador: Marco Antonio Alarcón Rivera

Objetivo. – Aplicación de entrevista semiestructurada de 34 reactivos, recolección de información relacionada con el proceso de inducción a la compañía, capacitación focalizada a puesto, condiciones salariales, jornada laboral, prestaciones y condiciones generales de trabajo.

Obtener a través de la observación. - datos y la información general, relacionada con las condiciones generes de trabajo, estado físico de las instalaciones, ergonomía, uso de equipo de protección, el servicio y trato que reciben los maniobras generales, de sus compañeros y las áreas de servicio que integran el centro de distribución Mixcoac.

Tema	Duración	Objetivo	Descripción	Material
Aplicación de entrevista semi estructurada a los 20 maniobras generales en los tres turnos	1 hora por cada trabajador	Recabar información general del objeto de estudio con el fin de realizar análisis diagnóstico y propuesta de mejora.	A través de la herramienta se recaba información focalizada del objeto de estudio, antecedentes, situación actual de la problemática, indicadores, condiciones generales y operativas del área de almacén y percepciones de los maniobras generales con relación a sus condiciones de trabajo y lo que esperan de la empresa.	Formato de entrevista semi estructurada, libreta de notas, pluma.

CARTA DESCRIPTIVA N°5 APLICACIÓN DE ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS / FODA

Lugar y Fecha: Del 21 al 23 de diciembre 2020 Empresa: Centro de distribución GEPP Mixcoac

Aplicador: Marco Antonio Alarcón Rivera

Objetivo. – Aplicar un estudio de tiempos y movimientos para comprender el balaceo y distribución de cargas, el desgaste físico y los tiempos de exposición a la jornada intensa de trajo.

Desarrollo del análisis FODA para el área de almacén

Tema	Duración	Objetivo	Descripción	Material
------	----------	----------	-------------	----------

Aplicación de estudio de tiempos y movimientos a los 20 maniobras generales en los 3 turnos	1 hora por cada trabajador	Recabar información general relacionada con el proceso operativo y los tiempos y movimientos que esto involucra.	A través de la herramienta se recaba información focalizada relacionada con los tiempos y movimientos operativos de los 3 turnos.	Matriz de tiempos y movimientos, entrevista semiestructurada, libreta de notas, pluma, calculadora y cronometro.
Realización de análisis FODA	3 horas	Realizar diagnostico situacional a través de la herramienta FODA	Con la información recabada previamente se realiza diagnostico situacional.	Libreta de notas, computadora, lápiz y pluma

ANALISIS DE RESULTADOS

Como primer acercamiento al objeto de estudio, se realizó una visita al centro de distribución GEPP Mixcoac, la agenda incluyo reuniones con el jefe de recursos humanos y los líderes del área de almacén. La intención de ambas reuniones fue presentarles de manera detallada la intención de la investigación, misma que está basada en la necesidad de incrementar los conocimientos acerca de la problemática de estudio, así como adquirir mejores capacidades para desarrollar una correcta intervención de campo.

En este sentido se les transmitió que. - la investigación tiene como objetivo principal comprobar la hipótesis y resolver las preguntas de investigación, a través de las cuales se podrán encontrar las principales causas que han venido afectado la capacidad de retención del personal del almacén. Y como objetivo secundario, detectar las áreas de oportunidad que no han permitido impactar en el sentido de pertenencia de los empleados. Dentro de ambas presentaciones se presentaron los instrumentos a utilizar para la recolección de datos y se les solicito autorización para consultar la documentación histórica del problema, los procesos y las políticas con las que cuenta la empresa.

Para cerrar las dos reuniones, se les informo que en la planeación del trabajo se buscó en todo momento, validez, fiabilidad y veracidad de información, motivo por el cual los principales involucrados en el objeto de estudio son los propios trabajadores.

Con apoyo del titular de almacén y recursos humanos, concluyo la intervención del día realizando un recorrido por las instalaciones, se logró identificar la ubicación y

distribución de las áreas de trabajo, así como las estaciones de carga, descarga y el patio de maniobras, lugares físicos donde realizan sus actividades los colaboradores objeto de estudio, conforme se realizó el recorrido se consiguió identificar algunas características del área en cuestión.

El área de almacén está constituida por 5200 m² de los cuales 2mil se encuentran confinados y techados para el resguardo de los productos, dentro de la bodega se encuentran instaladas ocho filas de rack´s de tres pisos de altura, en los cuales se logra almacenar hasta 15 días piso de inventario equivalente a 225 mil paquetes de producto, tomando como promedio de venta 15 mil paquetes diarios. Los pasillos entre cada fila de rack´s tienen un ancho aproximando de 2.50 metros entre sí, en los cuales se trabaja con tarimas de 1.20 x 1.20 metros, montacargas y patines mecánicos de carga. Del entorno y las características físicas de las instalaciones caben mencionar las siguientes:

- Iluminación. – En el día, el total de la iluminación proviene de fuente natural, por la noche la iluminación es proporcionada por lámparas, sin embargo, es escasa podría asegurarse que es a media luz.
- Ruido. - Durante el 1° y 2° turno puede considerarse controlado con todo y el constante movimiento de camiones y tractocamiones que llevan y traen productos, sin embargo, en el 3° turno el ruido se eleva al grado que los entre los colaboradores, deben realizarse a voz alzada.
- Patio de maniobras. – La inspección visual del área dejó entrever un daño avanzado del piso de maniobras generales, lo que impide una circulación fluida de camiones, montacargas y patines.
- Sanitarios. – El área no cuenta con servicio de sanitarios propios, los más cercanos se encuentran aproximadamente a 150 metros de distancia, durante el recorrido no se observaron despachadores de consumibles sanitarios.

- Consumibles. – No se cuenta con bebederos ni dispensadores de agua, dado que la empresa les entrega dos productos de 600 ml. a manera de consumo diario.
- Áreas comunes. – Únicamente los dos primeros turnos pueden hacer uso de las áreas comunes, ya que durante la noche son cerradas, incluyendo el comedor, los maniobras deben consumir sus alimentos dentro de la bodega, improvisando una mesa con las tarimas.

Una vez aplicados los instrumentos desarrollados para la recolección de datos, se presenta el análisis de la información.

Para garantizar la fiabilidad de la muestra, se tomó como objeto del estudio el total de la población que integran el área de almacén dentro de los tres turnos en que este opera. La aplicación de entrevistas semi estructuradas, permitió recolectar datos cualitativos y cuantitativos, mismo que fueron reforzados a través del estudio observacional de los procesos de inducción, condiciones generales de trabajo y las características propias de la ejecución de actividades diarias, así como las condiciones ambientales y el entorno del centro de distribución GEPP Mixcoac.

William y Davis (2003) señalan la importancia que debe tener para todas las empresas, contar con un programa de inducción para los nuevos colaboradores, mismo que deberá cubrir los siguientes objetivos básicos.

- Eliminar el nivel de ansiedad y nerviosismo al ingresar por primera vez al centro de trabajo.
- Brindar la información necesaria para que los nuevos ingresos desarrollen sus actividades de manera cómoda y eficiente.
- Apoyar al nuevo colaborador a comprender aspectos propios de la ejecución de su trabajo y los objetivos que tiene la organización a través de este.
- Facilitar información relacionada con las políticas y procedimientos institucionales.
- Impulsar la adaptación de los nuevos ingresos al entorno, ambiente de trabajo y sus compañeros.

Tomando como referencia lo anterior se aplicaron los instrumentos creados para la presente investigación, mismos que aportaron a través de sus respuestas datos que permitirán desarrollar la propuesta de colaboración.

Entrevista aplicada al jefe de recursos humanos

1.- A manera de resumen nos podrás compartir la historia de la compañía y el centro de distribución

La historia reciente de la organización se remonta al 2011, cuando un grupo de tres empresas compra la compañía a Pepsico International Beverages y con ello nace GEPP, En el caso del centro de distribución Mixcoac, paso de tener la razón social Embotelladora Metropolitana S. A. de C. V. a llamarse GEPP S. A. de C. V., en el 2016 como parte de la estrategia de negocio, los centro de distribución iniciaron una transformación operativa. Como resultado se crea al área de SAC (Servicio a Cliente), quien actualmente es responsable de toda la cadena de suministro y distribución de la compañía.

2.- ¿Cuál es el número de personas laboran en el centro de trabajo?

La plantilla total está integrada por 220 personas de los cuales el 10% corresponden al área de almacén, el resto conforman las áreas de preventa, entrega y el staff.

3.- ¿Cuántas son mujeres y cuantos hombres?

Solo del 3%de total de la plantilla son mujeres, (7 de las 220 personas).

4.- ¿Cuántos turnos operan en el centro de distribución?

El centro de distribución opera 24 / 7, con tres turnos.

5.- ¿De cuantas áreas se compone el centro de distribución?

Se compone del áreas de Preventa, SAC y STAFF.

6.- ¿Existen gerentes por cada área?

Como tal solo existe la gerencia de preventa, el resto de las áreas son lideradas por jefaturas.

7.- ¿El centro de distribución cuenta con autonomía para tomar decisiones locales?

Si existe autonomía siempre y cuando se respeten las políticas y procedimientos organizacionales.

8.- ¿El modelo de gestión de recursos humanos está basado en planes y programas o en objetivos ¿Cuáles son?

Para el caso de RH, el modelo de gestión está basado en objetivos de negocio, esto incluye: el costo de nómina, el tiempo extra, la rotación, el ausentismo, los riesgos de trabajo y las demandas laborales.

9.- ¿Cuáles son las variables que se consideran para la definición de objetivos?

En realidad, no tengo identificadas algunas variables específicas, lo que podría comentarte es que, los objetivos el área se definen derivados de los objetivos del negocio, los cuales son definidos por el corporativo.

10.- ¿La retención de personal se tiene considerada como un objetivo?

En realidad, no, el objetivo sobre el que trabajamos es la reducción de rotación.

11.- ¿Cuentan con algún modelo de evaluación de desempeño?

Si, solo para personal con posiciones clave, los operativos participan en los objetivos del área a la que pertenecen, la responsabilidad del cumplimiento recae sobre los jefes de área.

12.- ¿Qué tipo de decisiones se toman con los resultados de las evaluaciones de desempeño?

Básicamente son dos, la permanencia de la persona como líder y los incrementos anuales.

13.- Actualmente, ¿cómo se encuentran posicionados dentro del mercado laboral?

Considero que bien, somos una empresa muy estable, incluyente, que ofrece oportunidades de desarrollo para todos sus trabajadores.

14.- ¿Salarialmente son una empresa competitiva para todas sus posiciones?

Si afortunadamente contamos con un área robusta de compensaciones, la cual constantemente realiza análisis del mercado laboral para poder ofrecer salarios y prestaciones competitivas dentro de nuestra industria. En lo referente al personal operativo, esto incluye a los operarios de almacén, contamos con un contrato colectivo de trabajo bastante atractivo, en salario, prestaciones y condiciones negociadas con el sindicato.

15.- ¿Cómo son las condiciones de trabajo dentro del área de almacén?

Podría comentar que buenas, sin embargo, estamos conscientes que tenemos áreas de oportunidad importantes,

16.- ¿Qué tipo de capacitación se les brinda a los maniobras generales de nuevo ingreso?

Al momento de ingresar se les imparte la inducción general a la compañía, la cual incluye antecedentes históricos de la marca, la presencia de la empresa, los generales organizacionales, algunos temas relacionados con la prevención de accidentes y el uso del equipo de protección personal. A través de videos explicativos, se describen algunos de los procesos de producción.

17.- ¿Desde recursos humanos, existe un proceso de inducción y adaptación física especial al puesto de maniobras generales?

No, sin embargo, solemos dar algunas recomendaciones a los jefes de área para ayudar a que la gente forme afinidad hacia la empresa.

18.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación referente al llenado y lectura de los formatos que utilizan para el armando de pedidos y tarifas?

Como tal esta parte no la hacemos en aula, la explicación de estos puntos se las proporcionan los supervisores y los propios compañero, el tema es un área de oportunidad detectada, sin embargo, la dinámica de la operación más la rotación que presentamos, nos impide de alguna manera destinarle tiempo a esta actividad, en resumen, la capacitación operativa se les va impartiendo en el día a día.

19.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación referente al uso de las herramientas para realizar sus actividades? (Patín, Montacargas, banda de emplayo).

No, como en el punto anterior la capacitación se va impartiendo conforme se va involucrando en la operación, para el caso específico de los montacargas, uno de los requisitos para su ingreso es que

tengan experiencia en su operación, y como parte del cumplimiento del marco normativo, una vez al año se les capacita en el uso y manejo de estas herramientas con lo cual obtiene una DC-3.

20.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación del portafolio de productos y la distribución de estos dentro del área de almacén?

(Marca, presentación, tipo de empaque, inventario, ubicación y cuidado especial).

No en aula, pero en la inducción a la compañía se les presenta algo referente al catálogo de productos, las marcas, las presentaciones y los tipos de empaque.

21.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación referente a la inocuidad de los productos?

Toda vez que manejan productos de grado alimenticio.

Si, bimestralmente asiste personal de control de calidad a dar sesiones explicativas sobre inocuidad del producto y manejo y resguardo.

22.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación referente al manejo de cargas para la prevención de accidentes de trabajo o lesiones incapacitantes?

Si, aleatoriamente la responsable del servicio de salud imparte sesiones rápidas, donde los apercibe acerca del uso correcto del equipo de protección y la técnica correcta de carga y manipulación de paquetes.

23.- ¿Los maniobras generales cuentan con un programa de salud especial derivado de la rotación de turnos y las consecuencias físico, psicológicas que esto causa?

No, en algún momento hicimos una propuesta, pero derivado de los costos y la constante rotación en el puesto, no fue autorizada.

24.- ¿Existe algún análisis de riesgos o estudio ergonómico que determine el equipo de protección personal que debe utilizar un maniobras generales?

No al detalle, pero hay apoyo médico documental y del área de seguridad industrial con el cual se ha venido determinando el tipo de equipo que se les brinda.

25.- Actualmente, ¿Cuál es el equipo de protección personal que se les brinda al personal de almacén?

Zapato de seguridad, Chaleco de alta visibilidad, faja, guantes, lentes de protección y casto.

26.- ¿Quién es el responsable de revisar que los maniobras generales porten y utilicen el equipo de protección personal de manera correcta?

El jefe de almacén y el supervisor de turno, aun dando validez a la política de seguridad, cualquier trabajador es responsable de retroalimentar al compañero que no lo use correctamente.

27.- ¿Cómo están distribuidos los turnos en el área de almacén?

3 turnos de 8 horas cada uno.

28.- ¿En promedio cuantas horas extras a la semana llega a trabajar un maniobras generales?

El tiempo extra si nos representa un problema, dependiendo el turno, te podría comentar que la persona del 1er turno llega a trabajar hasta 15 horas extras a la semana, en el 2do turno, llegan a superar las 20 horas semanales, aunque es común que doblen turno ya que la mayor parte de la rotación se encuentra en el tercer turno, y en el 3er turno, llegan a superar las 30 horas semanales.

En resumen, su jornada normal oscila entre las 12 y 16 horas diarias, esta situación la tenemos identificada como foco rojo y obviamente es una de las principales causales de rotación en el puesto.

29.- ¿Todos los maniobras generales cuentan con un día de descanso a la semana?

En el cumplimiento del deber si cuentan con un día, en la realidad constantemente son llamados a trabajar el día de su descanso, principalmente en temporadas altas de venta, donde el número de pedidos suele crecer al doble.

30.- ¿Cuáles son las principales causas de ausentismo en el área de almacén?

Hemos identificado dos. – La falta injustificada y las incapacidades por enfermedad general y riesgos de trabajo. En los acercamientos que realizamos con la gente, en la mayor parte de los casos argumentan que la falta injustificada se debe al cansancio acumulado.

31.- ¿Cuáles es el indicador de ausentismo en el área de almacén?

El indicador de ausentismo se encuentra en el .5%, te podría decir que cada tercer día falta una persona en promedio.

32.- ¿Cuáles son las principales causas de rotación en el centro de trabajo?

Documentadas te podría señalar que existen dos principales. – Ausentismo y Abandono, aunque estamos conscientes que estas corresponden a un problema de trasfondo el cual no tenemos soportado, ya que la mayor parte de la gente deja de presentarse sin dar aviso, y no regresan a recoger sus finiquitos. En el menor de los casos las renunciaciones voluntarias.

33.- ¿Cuál es el indicador de rotación general del centro de trabajo?

65% acumulado enero, noviembre 2020.

34.- ¿Se tienen detectadas las causas y el puesto con mayor rotación dentro del área de almacén?

Al igual que la rotación general, las causas están enfocadas al ausentismo y el abandono de trabajo, con relación al puesto, el de maniobras generales, es el de mayor incidencia, de enero a noviembre 2020, acumula el 245% de rotación.

35.- ¿Existen antecedentes históricos que permitan ayudar a detectar la causa origen del problema de rotación en el puesto de maniobras generales?

Contamos con algunas entrevistas de salida y los scord de años pasados, de manera estructurada no contamos con antecedentes documentales.

36.- ¿Cómo ha contribuido la conformación del área de Servicio a Cliente, en las condiciones generales de trabajo para el puesto de maniobras generales?

Te podría compartir que sucedieron dos cosas importantes, 1) La posición paso de ser la menos vista dentro del centro de trabajo, a la más vigilada e importante. Ya que la demanda de darle cumplimiento en tiempo y forma a la entrega de pedidos, se vio acrecentada y por ende el armado de las cargas se volvió super importante en el flujo operativo. 2) En el pasado esta posición dependía del jefe de almacén y este a su vez del gerente general del centro de distribución, actualmente hay una jefatura que interviene y da a conocer a través de indicadores las afectaciones generadas a partir de los problemas de la posición. (rotación, ausentismo, vacantes, etc). Pasando el tema de las condiciones generales, los avances no han sido importantes sin embargo se está trabajando en el tema.

37.- ¿Dentro de la cadena de valor operativo cual es el grado de importancia del puesto de maniobras generales?

Como te lo compartí anteriormente la posición se ha vuelto estratégica dentro de la cadena de valor operativo, al grado que lo podría resumir de la siguiente manera, “podríamos romper un record de venta diaria a través de la preventa, pero si no hay personal suficiente para cargar los camiones, esa venta no podría concretarse”. Ósea impacta directamente al resultado del negocio.

38.- ¿Cuándo se realizó el último análisis y calibración del puesto?

Lo desconozco

39.- ¿Desde recursos humanos, cual es el costo operativo de la retención del personal en el área de almacén?

Honestamente no lo hemos cuantificado sin embargo te podría decir que es alto.

40.- ¿Desde recursos humanos, cual es el costo económico de la retención del personal en el área de almacén?

El costo económico se encuentra alrededor de 14 Mil pesos por persona, este año llevamos 46 bajas acumuladas el costo aproximado corresponde a 644 mil pesos.

41.- ¿En el día a día, que acciones toma la empresa focalizadas en la retención de maniobras generales?

Actualmente no contamos con algún plan focalizado en la problemática, pero te puedo compartir que recién terminamos con un incentivo económico que se les daba a las personas que duraban más de 3 meses.

42.- ¿La retención de personal forma parte de la estrategia de negocio?

No

43.- ¿La organización designa recursos para la retención maniobras generales?

No

44.- ¿Históricamente han tomado alguna iniciativa o desarrollado algún plan dirigido a la retención de maniobras generales?

Solo el incentivo que te comenté anteriormente.

45.- Si la respuesta anterior es “Si”, ¿Cuál ha sido el resultado?

Funciono los 6 primeros meses ahora ya no, por ello lo terminamos.

46.- ¿Actualmente, tiene o han tenido algún plan de incentivos para el puesto de maniobras generales?

Si y se relaciona con el comentario anterior.

Observaciones

De las observaciones rescatadas en la entrevista de la referencia, podemos rescatar que el sujeto de estudio también es considerado un problema que requiere tratamiento, que los objetivos y las preguntas a resolver durante la investigación, fortalecen la hipótesis y que bien. La retención del

personal de maniobras generales es un tema presente, pero posiblemente no prioritario para la organización.

En lo referente a la capacitación la entrevista claramente da a conocer que no se cuenta con un modelo de inducción dirigido, el cual permita a través de la enseñanza, transmitir los conocimientos básicos para que un maniobras generales realice sus actividades de manera óptima. En lo relativo a las condiciones generales de trabajo es prudente comentar que existen áreas de oportunidad importantes.

Curso de inducción

Para Mercado (2003), el curso de inducción es un conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objetivo de guiar, orientar e integrar a un nuevo elemento, al ambiente de trabajo. Con el fin de conocer el contenido, los temas y la forma en la cual se imparte el curso de inducción del centro de distribución GEPP Mixcoac, asistí a presenciarlo en calidad de observador.

Resumen

Fecha: 04 de diciembre del 2020.

Lugar: Centro de distribución GEPP Mixcoac.

Expositor: Jefe de recursos humanos.

Duración: 3 Horas

Foro: Cinco nuevos ingresos al puesto de maniobras generales

La inducción se realiza dentro de la sala de ventas, posterior a la junta de alineación diaria, para iniciar se debe esperar que se desaloje el área, el lugar es espacioso con buena iluminación y ventilación, por su ubicación llega poco ruido, el mobiliario es cómodo y de manera general se observa limpio. Esta sesión se impartió a 5 nuevos ingresos todos ocuparan el puesto sujeto de estudio.

Temario:

- ✓ Bienvenida
- ✓ Presentación.
- ✓ Misión, Visión, Valores y Principios de la compañía
- ✓ Antecedentes históricos
- ✓ Dimensión de la compañía
- ✓ Presencia en el país y la industria
- ✓ Modelo de gestión operativa y mejora continua
- ✓ Producción
- ✓ Catálogo de productos
- ✓ Uso adecuado de las instalaciones
- ✓ Seguridad en las instalaciones
- ✓ Código de conducta
- ✓ Línea de denuncia
- ✓ Sustentabilidad
- ✓ Cierre de la presentación

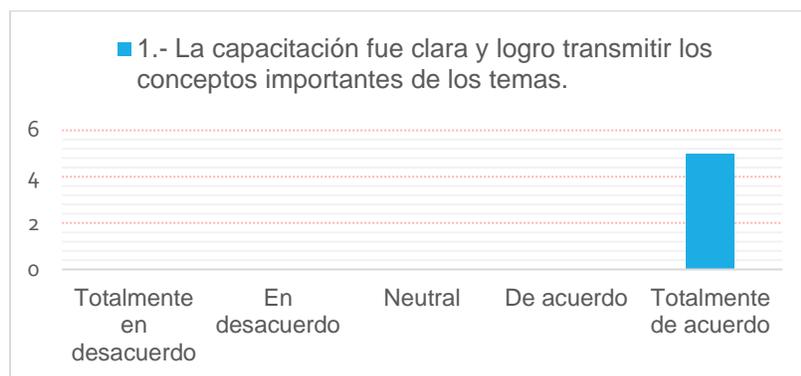
Observaciones. - La información proporcionada a los nuevos colaboradores versa en las generalidades de la organización, sin embargo, el contenido es claro y logra transmitir conceptos importantes y propios

de la industria, permean en el recién ingresado el porqué, GEPP (Pepsi) es una buena opción para laborar.

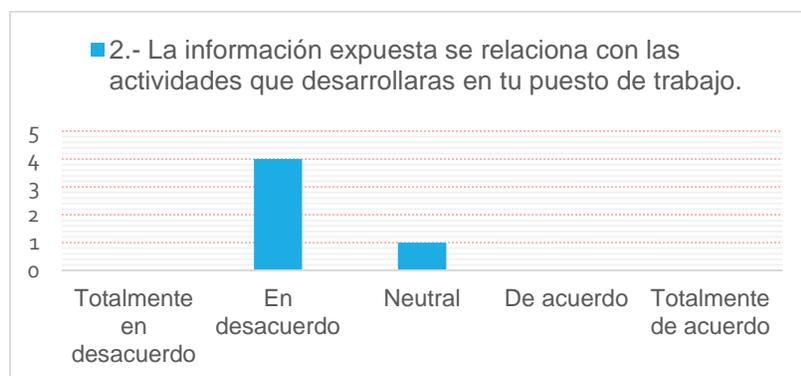
Posterior a la sesión no se realizan evaluaciones o encuestas de satisfacción, solo se les comparten los pasos a seguir, se les entrega su uniforme y a manera de bienvenida al área, se encaminan a la oficina de almacén para ser entregados al jefe de área.

Encuesta de satisfacción

A través de la aplicación de esta herramienta obtuvimos información clara y de primera mano del impacto que tiene la inducción de la empresa en la población de estudio, el alcance y la fiabilidad de esta nos permito captar las impresiones y la percepción de los nuevos ingreso.



El total de los participantes aceptaron que la información expuesta por el capacitador fue clara y logro trasmitirles conceptos importantes sobre la empresa.



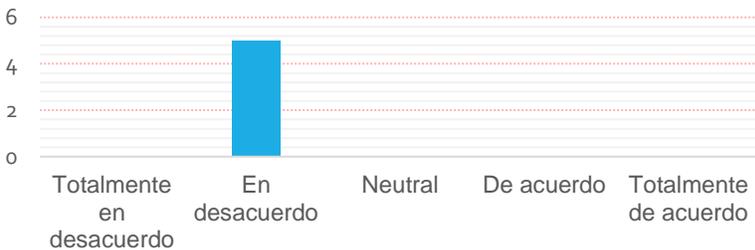
Cuatro de los cinco participantes señalaron estar en desacuerdo ya que la información expuesta en la inducción no tiene relación directa con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo.

■ 3.- La información aclara dudas y transmite los objetivos de tu actividad dentro de la organización.



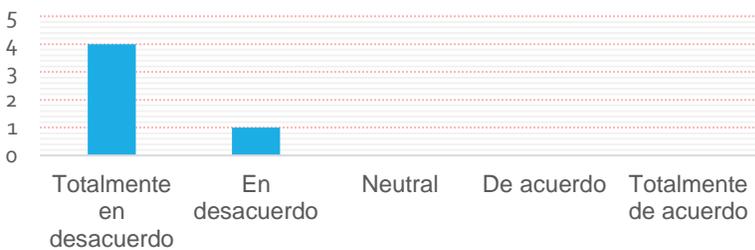
La gran mayoría de los encuestados, se vieron reservados en función a la clarificación de dudas y la definición de los objetivos de la organización.

■ 4.- La capacitación incluye información relacionada con la jornada laboral y las condiciones de trabajo.



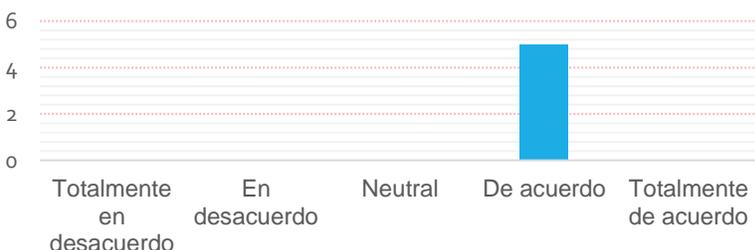
El total de los participantes señalaron estar en desacuerdo con el planteamiento, ya que a los largo de la ponencia no se tocaron temas referentes a la jornada laboral y las condiciones generales en las cuales se desarrolla el trabajo.

■ 5.- La capacitación incluyo las herramientas que utilizaras para la realización de actividades.

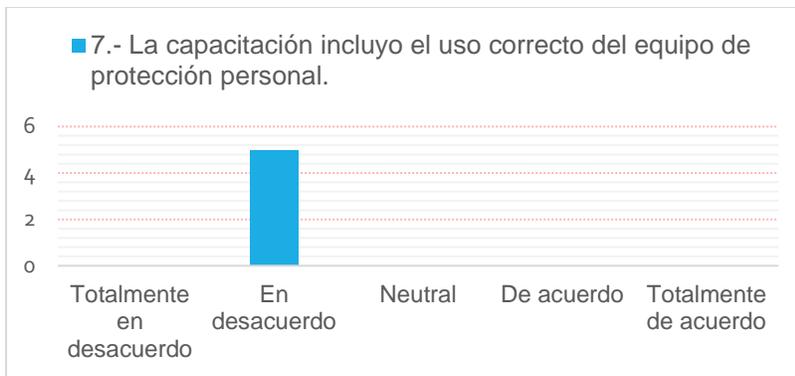


Los cinco nuevos ingresos asentaron estar en desacuerdo ya que inducción no incluye información relacionada con las herramientas de trabajo, escasamente menciona el uso de montacargas en un pequeño espacio relacionado con el uso de pasillos peatonales.

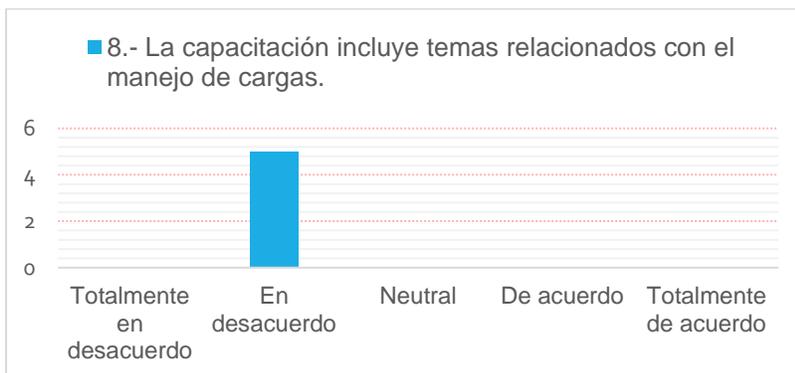
■ 6.- La capacitación incluyo temas relacionados con la prevención de accidentes.



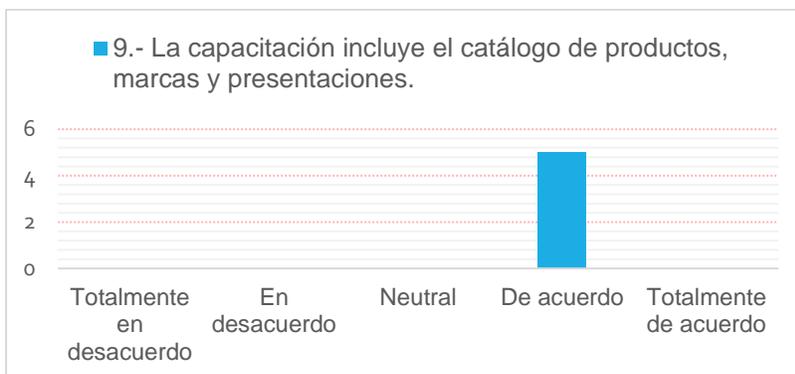
Los asistentes manifestaron que, si recibieron información relacionada con la prevención de accidentes de trabajo,



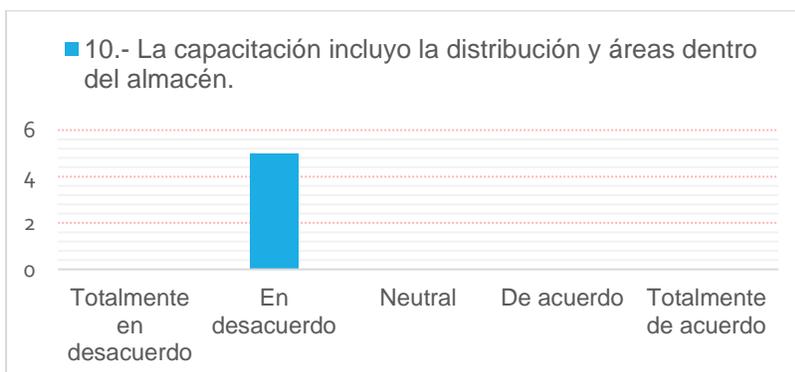
Del total de participantes, ninguno comento haber recibido información acerca del uso correcto del equipo de protección personal



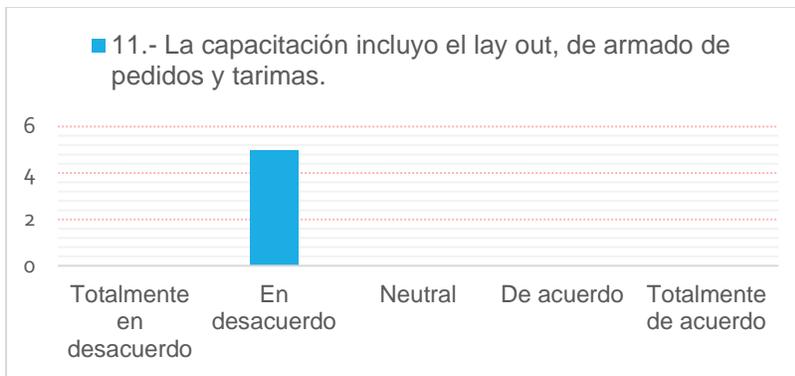
El 100% de los participantes manifestaron no haber recibido información relacionada con el manejo de cargas



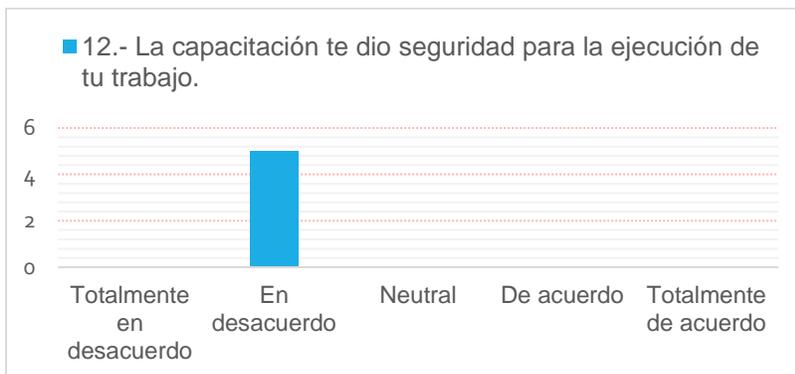
Todos los participantes, argumentaron estar de acuerdo en haber recibido información relacionada con el catálogo de productos, sus marcas y presentaciones



Del total de asistentes, todos comentaron estar en desacuerdo ya que no recibieron información relacionada con la distribución de las áreas de almacén.



El 100% de los asistentes señalaron no haber recibido información relacionada con los lay out de armado de tarimas



Los cinco participantes comentaron estar en desacuerdo con el planteamiento, ya que la inducción no les brindo seguridad para ejecutar su trabajo de manera correcta.

13.- De la información impartida, cual consideras la más importante.

De los 5 participantes encuestados, 4 comentaron que la información histórica y la presencia en el país de la empresa les pareció lo más importante.

14.- Que información te hubiera gustado conocer en esta capacitación.

El total de los participantes comentaron que les hubiera gustado recibir información específica de las actividades de su puesto,

Observaciones:

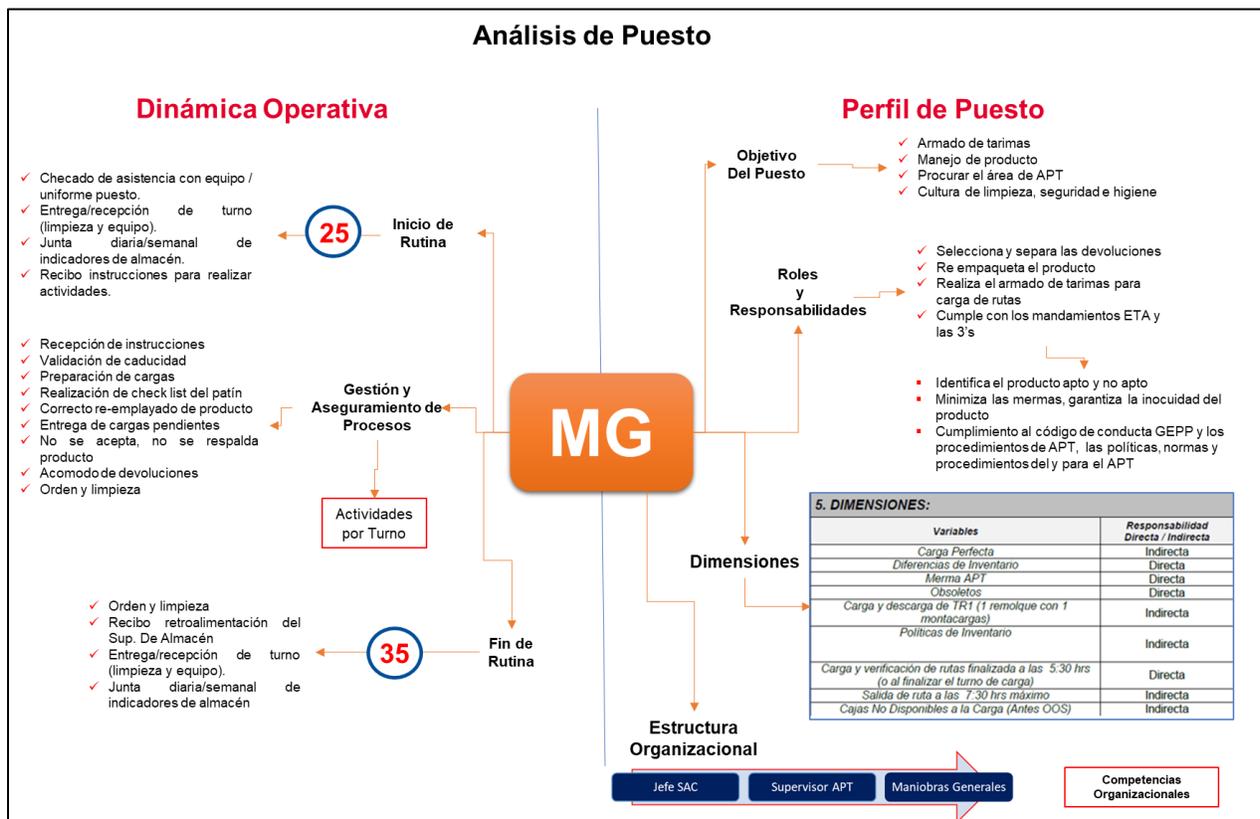
Una vez concluido el ejercicio y de manera informal los participantes argumentaron sentirse confundidos por no haber recibido información clara acerca de sus funciones, horarios de trabajo, asignación de equipo y quien sería su jefe directo.

Análisis de puesto

Para poder profundizar en el objeto de estudio, se desarrolló el análisis de puesto tomando como referencias las variables actuales de la posición, esto incluyo desarrollar la descripción de puesto versus la dinámica operativa con la que ejecutan sus actividades actualmente, este ejercicio permitirá contar con un marco de referencia para poder compararlo contra la situación y la dinámica real del área de almacén.

Chiavenato (2009) asegura que el análisis de puesto es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y requisitos de aptitudes de un puesto y los tipos de personas en términos de capacidades y experiencia, que deben ser contratados para ocupar una vacante, el análisis de puesto proporciona información sobre los requerimientos que más tarde se utilizaran para desarrollar la descripción de puesto.

Diagrama del análisis de puesto



Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente recursos humanos 2020.

A través del desarrollo del ejercicio gráfico, se logró clarificar dudas importantes en relación al entendimiento y la problemática del puesto, tras desarrollar el perfil de puesto y confrontarlo contra la dinámica operativa, se lograron detectar una serie de circunstancias que los maniobras generales deben cubrir, con ello el puesto no solo ejecuta funciones operativas; también debe dar cumplimiento a políticas y procedimientos, todo bajo un modelo de gestión operativo desarrollado por la compañía de nombre ETA

(Eficiencia Total de Almacenes), este último punto hasta antes de este ejercicio no se había logrado detectar.

Para que un trabajador cubra el perfil del puesto de maniobras generales es importante que cuente con conocimientos y habilidades referentes a:

- Los objetivos del puesto. – Armado de tarimas, manejo de producto, orden y limpieza
- Roles y responsabilidades. – Selección de producto, reempaquetado de producto, armado de pedidos en la tarima y dar cumplimiento a los modelos de gestión ETA (Eficiencia Total de Almacenes). Y las 3s.
- Dimensiones. – Las dimensiones del puesto definen la penetración de las responsabilidades en el ciclo de ejecución operativo.
- Estructura organizacional. – Ubica al puesto dentro del organigrama institucional de cargos.

De manera paralela todo maniobras generales deberá cubrir con la dinámica operativa, para garantizar la continuidad del almacén, esto implica:

- Ejecutar el inicio de la ruta en 25 minutos. – Checar la entrada, uniforme y equipo listo, entrega recepción del turno, junta diaria y recibo de instrucciones para realizar actividades.
- Gestión y aseguramiento de procesos. – Rotación del producto, preparación de cargas, check list del equipo de trabajo (montacargas, patines, re empleo de producto, entrega de pendientes, cumplimiento de las políticas del almacén, reacomodo de producto, orden y limpieza.
- Ejecutar el fin de la rutina en 35 minutos. – Orden y limpieza, retroalimentación del supervisor en turno, entrega de equipo y junta de cierre.

Esta última parte de la información la logramos rescatar de los manuales operativos del área, los cuales están bajo resguardo del jefe de almacén y es responsabilidad de él y su equipo de supervisores el darles cumplimiento.

Entrevista aplicada al jefe de Almacén

La aplicación de la entrevista semi estructurada al jefe de almacén nos permitió recabar información puntual de los procesos, manuales y políticas operativas del área de almacén, de igual manera, obtuvimos una visión más clara de la causa raíz del problema de estudio, comprendimos el sentido de urgencia y las razones por las cuales se les ha venido dificultando realizar un proceso de capacitación adecuado a los colaboradores.

1.- ¿Cuánto tiempo tienes como responsable del almacén de este centro de distribución?

Como responsables llevo 12 años, antes de eso estuve 3 años de supervisor de turno.

2.- A manera de historia breve nos podrás compartir los generales de tu almacén?

En tamaño, este almacén puede considerarse como mediano si lo comparamos con otros de la compañía, pero tiene varias particularidades que otros aún más grandes no tienen, por ejemplo, manejamos el catálogo completo de la marca, eso implica que contamos con más de 100 SKU (códigos de producto), la demanda de estos código vuelve más compleja a rotación de producto, el manejo del inventario y claro el servicio al cliente, geográficamente atendemos las zonas más complicadas y con mayor demanda de la CDMX, esto incluye el Centro Histórico, toda la zona comercial de avenida Reforma e Insurgentes, el sur de la CDMX y la zona de Santa Fe, en estos puntos se encuentran agrupados todos los canales de distribución con los que contamos así que el almacén se vuelve complejo de operar al momento de armar los pedidos y acomodarlos en las unidades de reparto.

3.- ¿Para poder cumplir con los puntos comentados anteriormente cuentan con algunos procesos o metodologías de distribución especiales?

Como parte de una empresa bien estructurada contamos con manuales de distribución, políticas de carga, modelos de armado de tarimas, estudios de eficiencia, procesos de mejora continua, dinámicas operativas definidas y sistemas de trabajo desarrollados específicamente para este tipo de negocios. Lo anterior se encuentra concentrado en un modelo de gestión operativa llamado ETA (Eficiencia Total de Almacenes), pero también operamos con los principios básicos de todo almacén de producto terminado, por ejemplo: las 5s, primeras entradas primeras salidas, y los principios de tiempos y movimientos.

4. – ¿Localmente cuentan con soporte especializado que les permita aplicar los métodos y procesos mencionados?

No.

5. - ¿Quién o quiénes determinan bajo que principios opera cada almacén?

Te podría comentar que la empresa cuenta con un área especializada de logística y distribución la cual está alineada 100% a la estrategia del negocio, sin embargo, quien determina como trabaja cada almacén de este negocio, son los clientes, la verdad es que “la demanda es la que manda”.

6. - ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas de tu almacén?

Creo que las principales fortalezas son aquellas con las que hemos contrarrestado nuestras áreas de oportunidad, a manera de ejemplo te podría comentar la toma de decisiones del equipo de supervisores, el sentido de urgencia de ellos mismos, el trabajo en equipo con el área de reparto y promotoría, el espacio físico como tal es una fortaleza ya que facilita el flujo de la operación.

7.- De los problemas y áreas de oportunidad a las que se enfrentan ¿Cuáles o cuales consideras los más importantes?

Tenemos muchos, pero podría señalar como más trascendentes los relacionados con el personal, operativamente somos eficientes y hemos podido enfrentar el crecimiento sostenido del centro de distribución, pero los problemas propios de la administración del personal se nos han complicado.

8. – ¿Cuáles son esos problemas de menciones?

Principalmente la rotación, las faltas, el personal no dura en el 3er turno que es el más complicado.

9. – ¿localmente han tomado algunas medidas para hacerle frente a la problemática?

Si

10.- ¿Me podrías mencionar algunas?

Hemos hecho juntas con los trabajadores involucramos al sindicato, entre el staff hemos tocado el tema en las reuniones, años atrás subieron los salarios de los maniobras generales, lo último fue un incentivo por permanencia, a las personas que llegaban a tres meses se les daba una cantidad, con recursos humanos hemos realizado algunas otras cosas, pero llevamos ya varios años con la rotación de personal por arriba del 100%.

11.- ¿Consideras que es un mal con el que se debe aprender a operar?

Yo creo que a operar con el mal ya aprendimos, lo que pasa es que no le hemos puesto foco al asunto, hace apenas unos años la posición de maniobras generales que es la que más rota nadie la veía, con la implementación de SAC (servicio a cliente) paso ase una de las áreas más vistas, cambiaron el modelo de ventas la compensación la amarraron a las entregas perfectas y entonces empezó a salir el problema a la luz, la falta de experiencia de los operarios de almacén se convirtió en pedidos rechazados y por consecuencia afectación en el salario de los preventistas y los entregadores.

En resumen, alinearon el proceso de ventas y salieron los problemas ocultos, en lo referente a la rotación tenemos muchas área que mejorar para poder ofrecer mejores condiciones de trabajo, hoy día contra la demanda física y de tiempo nos estamos quedando cortos, si a eso le sumamos que no contamos con una inducción propia del puesto y las capacitaciones no están enfocadas a desarrollar habilidades propias de la posición, pues la situación empeora.

12. - ¿localmente cuentan con las facultades para realizar adaptaciones a las condiciones de trabajo y la capacitación que se ofrece a los nuevos ingresos?

No, pero tampoco hemos presentado una propuesta.

13. – ¿Las herramientas que utilizan los maniobras generales cuentan con algún cronograma de mantenimiento?

No

14.- ¿La rotación de personal forma parte de los indicadores de evaluación del área de almacén?

No

15.- ¿Cuáles serían los veneficios que obtendría el almacén si mejorar la retención de personal?

Definitivamente tendríamos muchos veneficios, pero de los más importantes podría mencionar

- Se reduciría el costo operativo.
- Se mejoraría la calidad de entrega.
- Se incrementaría la calidad del servicio a los clientes.
- Se reduciría la cantidad de cajas rechazadas.
- Se le daría cumplimiento a los tiempos de operación.
- Mejoraría el orden y la limpieza.
- Es estabilizarían las jornadas labora.
- Se le daría cumplimiento al programa de vacaciones.
- Se reduciría el tiempo extra.
- Se mejoraría el clima laboral
- Y obviamente se cumpliría con uno de los objetivos de negocio que le miden a recursos humanos.

Entrevista aplicada a los Supervisores de Almacén

Parte importante de la información utilizada en el estudio del caso y la propuesta de mejora, se tomó del resultado de las entrevistas realizadas a los supervisores de almacén, ya que son ellos los actores más cercanos a la problemática, aun mas si consideramos que todas las decisiones y ajustes en la operación que deben realizar como resultado de la falta de personal son su responsabilidad.

1.- ¿Qué puesto ocupas en las organización?

Los tres entrevistados respondieron ocupar el puesto de Supervisor de Almacén

2.- ¿Qué antigüedad tienes en el puesto?

Dos de los tres supervisores tienen antigüedades mayores a tres años, solo uno ha estado menos de 3 años en el puesto.

3.- ¿Cuál es el número de maniobras generales que tienes a tu cargo?

El 85% de los maniobras generales laboran en el tercer turno,

4.- ¿Cómo líder del área se te involucra en el proceso de selección y contratación del personal de nuevo ingreso?

En los tres caso la respuesta fue "No"

5.- ¿Cuentan con un proceso de inducción a la compañía que les permita formar un vínculo con el personal de nuevo ingreso?

El total de los entrevistados contesto que no.

6.- ¿La inducción al puesto es impartida por un instructor o compañero de trabajo?

Los tres entrevistados comentaron. - No contar con un proceso de inducción al puesto, sin embargo, los nuevos ingresos son capacitados por los mismos compañeros de puesto.

7.- ¿Existe algún manual o guía que deben hacer conocer al colaborador antes de iniciar el trabajo de campo?

Si

8.- ¿Qué tipo de herramientas utiliza un maniobras generales de nuevo ingreso para poder efectuar sus labores?

1° Turno. - Herramientas relacionadas con la limpieza del almacén), formato de cierre y entrega de turno.

2° Turno. - Formatos de devolución, montacargas, maquina reempaquetadora, formato de cierre y entrega de turno.

3° Turno. - Aviones de carga, listados de armado de producto, listados de merma, montacargas, patín de carga, tarimas, formato de cierre y entrega de turno.

9.- ¿De qué manera está conformada la jornada laboral?

1° Turno	2° Turno	3° Turno
08:00	08:00	08:00

10.- ¿Existe algún proceso para la distribución de las cargas de trabajo?

Los tres entrevistados comentaron que la distribución de cargas depende de la demanda de las ventas y esta se mueve prácticamente a diario.

11.- ¿Cuentan con algún método o proceso de adaptación físico, derivado de las cargas manuales que realizan los maniobras generales?

La respuesta fue "No" en los tres casos.

12.- ¿Cuáles son las bases que utilizan para la distribución de las actividades diarias?

Los tres entrevistados comentaron que todas sus actividades diarias se encuentran prácticamente ligadas al volumen de venta diaria, sin embargo, el responsable del 3er turno comento que, para la distribución de actividades, toma como referencia la experiencia del cada uno de los colaboradores, toda vez que no todos conocen y ubican las diferentes marcas y presentaciones de los productos.

13.- ¿Cuál consideras que sea la mayor causa /motivo de la rotación de maniobras generales?

1° Turno	2° Turno	3° Turno
El tipo de trabajo.	El tipo de trabajo y posiblemente el sueldo.	El desgaste físico que implica este trabajo, los horarios y las condiciones generales.

Los tres entrevistados coincidieron en el tipo y la cantidad de trabajo que realizan.

14.- ¿Cuál consideras que sea la mayor causa /motivo del ausentismo de maniobras generales?

Los tres entrevistados comentaron que la mayor parte de las faltas son injustificadas.

15.- ¿Cómo consideras el clima laboral dentro del área de almacén?

Los tres entrevistados consideran que el clima laboral dentro del área de almacén es bueno.

16.- ¿Consideras que la capacitación y las condiciones generales de trabajo influyen en la permanencia de la gente?

1° Turno	2° Turno	3° Turno
Si, también les va confianza y valor a su trabajo y persona	Si	Si, de hecho, es parte del salario emocional que busca la gente, incluirlos en las capacitaciones y considerarlos para cosas tan simples como darles papel sanitario, es básico para que desarrollen pertenencia a la compañía

17.- ¿Actualmente cuentan con algún programa de retención de personal?

La respuesta en los tres casos fue no.

18.- ¿El equipo de protección personal y las herramientas con las que se cuenta, son suficientes para la correcta ejecución del trabajo de los maniobras generales?

1° Turno	2° Turno	3° Turno
----------	----------	----------

Si para las actividades que se realizan en este turno	Si	En el día a día pareciera que sí, pero en la realidad constantemente nos quedamos cortos con los patines y montacargas, actualmente tenemos 6 y 8 contra 12 maniobras generales, en ocasión terminan de armar las tarimas y tienen que esperar para poderlas subir a la unidad de reparto, esta situación es más recurrente cuando hay picos de ventas, del equipo de protección pasa los mismo, entre más se utiliza mayor es el desgaste lo que provoca que dure menos.
---	----	---

19.- ¿Desde tu punto de vista, cuales consideras que sean las mayores afecciones que trae consigo la incapacidad de retener a las personas que ingresan al puesto de maniobras generales?

1° Turno	2° Turno	3° Turno
Sin duda la mayor afectación es el servicio a los clientes internos y externos, aunado al incremento y costo de la jornada laboral ya que esta suele incrementarse hasta en 6 horas de tiempo extra diario.	El costo operativo suele encarecer por la falta de experiencia de la gente, aunado al servicio que brindamos a los clientes.	El puesto como tal es un eslabón más del ciclo operativo de todo el centro de distribución no solo del almacén, así que el problema de la retención de personal inicia aquí, pero termina con nuestros clientes, ósea que la afectación repercute en todas las áreas de alguna manera, aunque no implique un costo económico afecta la operación definitivamente.

20.- ¿De manera particular han tomado algún tipo de acción para garantizar la retención de los maniobras generales?

No

Entrevista aplicada a los Maniobras Generales

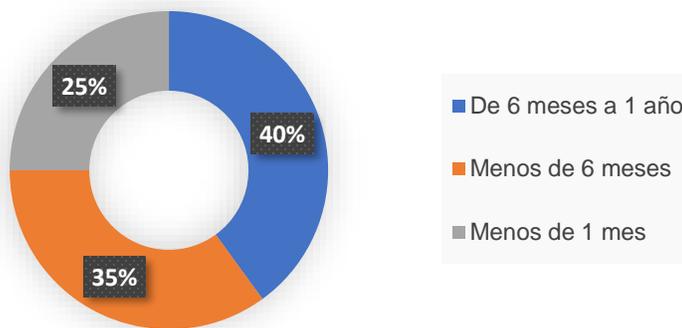
Utilizar la entrevista como instrumento para recabar datos, permite a través de su flexibilidad obtener información detalla que pudiera no ser vista por el entrevistador, esto permite tener mejor asertividad cuando se emplea en un estudio de enfoque cuantitativo, toda vez que permite profundizar en los sentimientos y percepciones de los sujetos de estudio.

Heinemann (2003) afirma que la aplicación de una entrevista a un objeto de estudio trae consigo diferentes ventajas entre las que se encuentran:

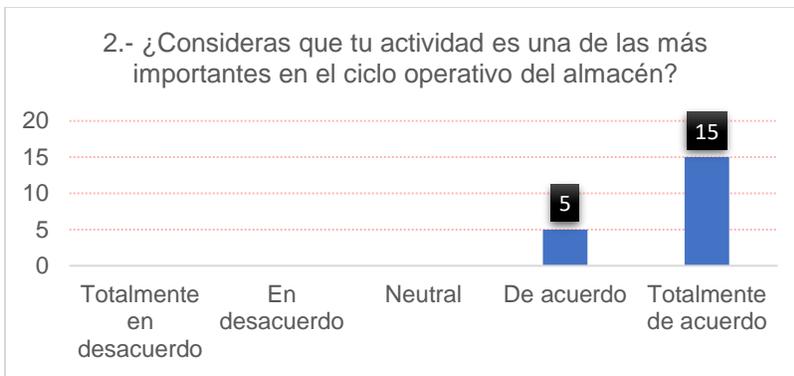
- La posibilidad de averiguar hechos no observables como son. – significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones y emociones.
- No tiene limitaciones de tiempo y espacio, se puede indagar en el pasado y preguntar sobre situaciones planeadas para el futuro.
- Puede hacerse tan concentrada en el tema como le convenga al entrevistador.

De lo anterior podemos aseverar la importancia de intervenir con el uso de este instrumento al sujeto de estudio, para la aplicación de esta se dejaron pasar cinco días entre el curso de inducción y la aplicación de esta herramienta con esto aseguramos que los nuevos ingresos aporten información importante acerca de su vivencia personal y su proceso de adaptación al puesto, asegurando la fiabilidad y confiabilidad de la muestra se incluyeron los 20 maniobras generales que integran el área de almacén.

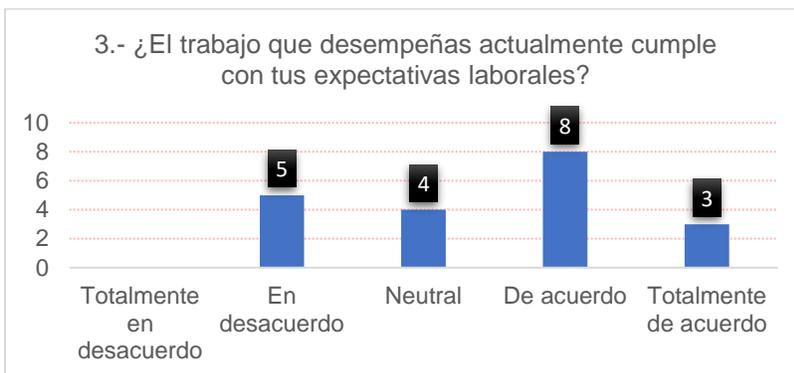
1.- ¿Qué tiempo llevas laborando en la empresa?



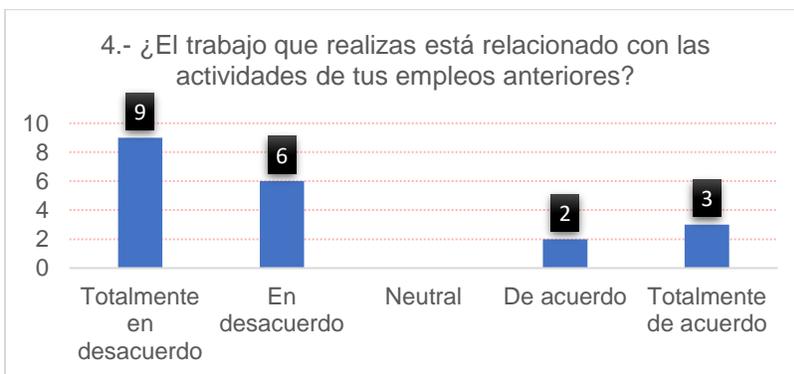
De manera permanente el 25% de la plantilla de maniobras generales tienen menos de 3 meses de antigüedad, situación que complica la ejecución operativa y genera sobre esfuerzo en el resto de los trabajadores, visto de manera general la antigüedad promedio de los colaboradores es de 6 meses. Si lo delimitamos al 3° turno donde se presenta la mayor problemática, podríamos asegurar que este opera con solo 9 personas funcionalmente aptas para ejecutar pedidos y armar tarimas por lo que se mantiene en el 75% de productividad.



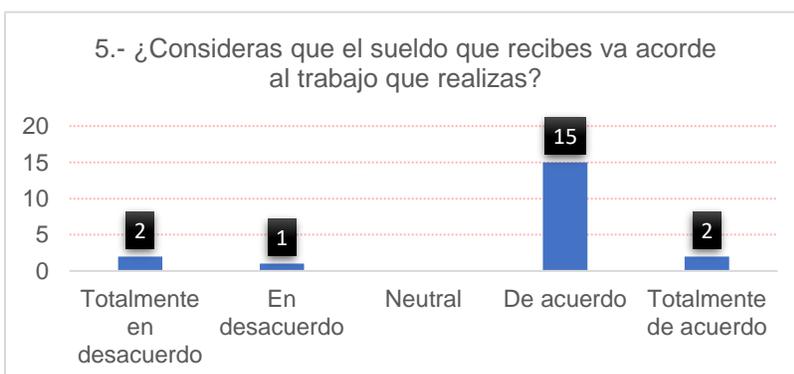
El 100% de las personas se encuentran convencidas de la importancia de su actividad en el ciclo operativo del almacén, situación que, si se canaliza de manera adecuada, facilita el compromiso y la permanencia de los colaboradores.



Del total de los participantes 55% de las personas coinciden que el trabajo cumple con sus expectativas laborales, el 25% se mantuvo reservado mientras en 20% estuvo en desacuerdo.

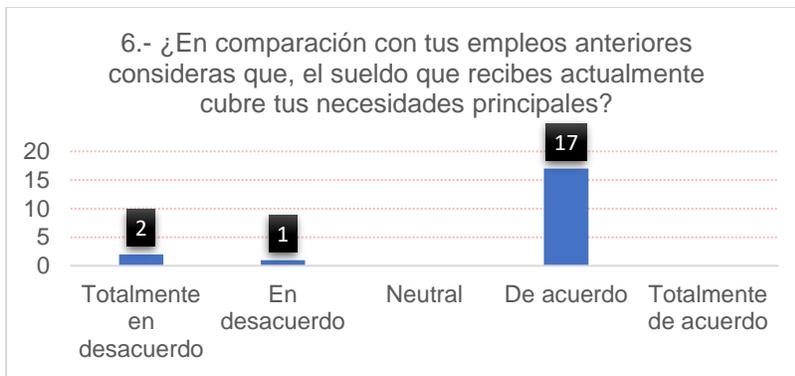


Solo el 25% de la plantilla su ex trabajo está relacionado con el puesto de maniobras generales, el 75% restante se dedicaban a situaciones ajenas a la operación de un almacén.

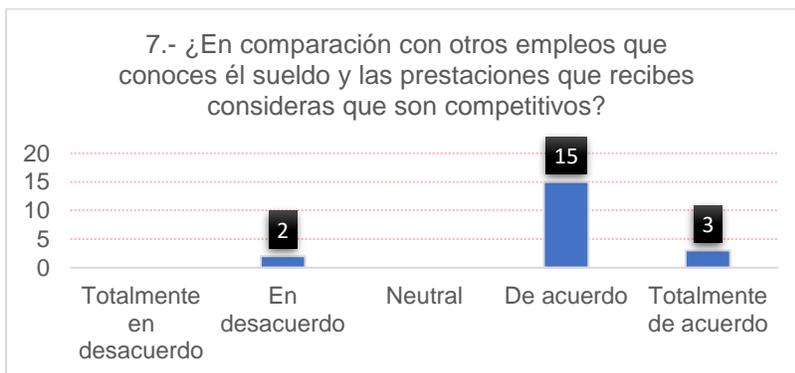


El 85% de los maniobras generales consideran que salario

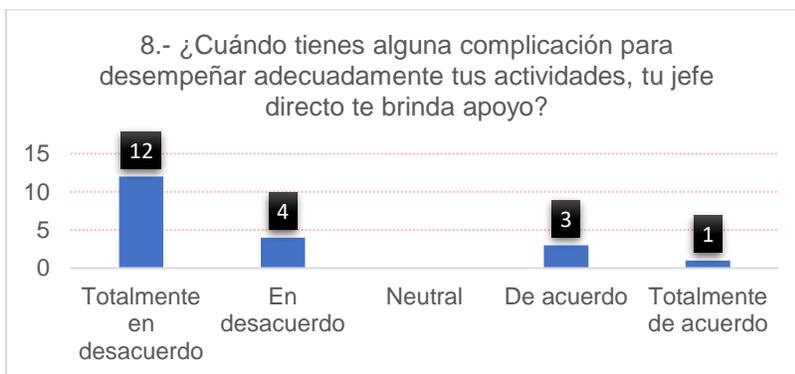
que reciben es bueno, visto contra la actividad que realizan, solo el 15% manifestó estar en desacuerdo con el planteamiento.



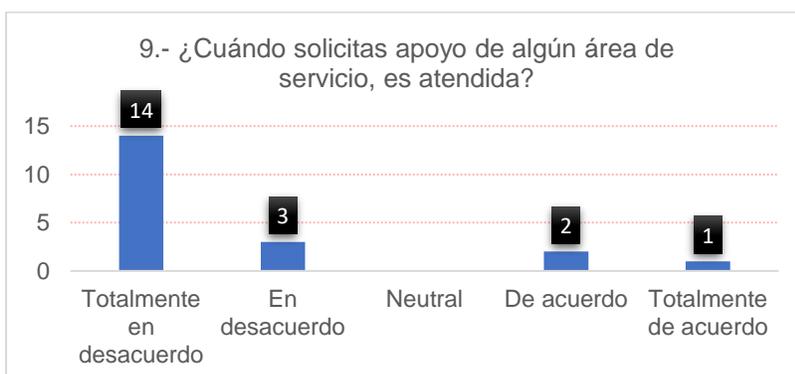
El 85% de la muestra considera que el sueldo que recibe cubre sus necesidades principales mientras que el 15% no estuvo de acuerdo.



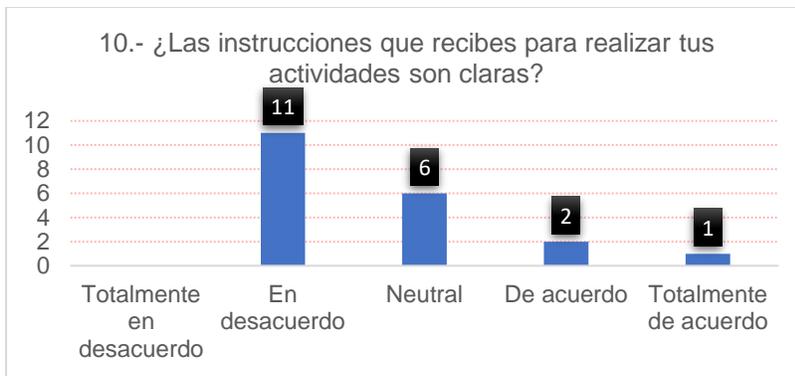
95% de los participantes se encuentran convencidos que la oferta laboral de la empresa es competitiva. Solo el 5% no estuvo de acuerdo con el planteamiento.



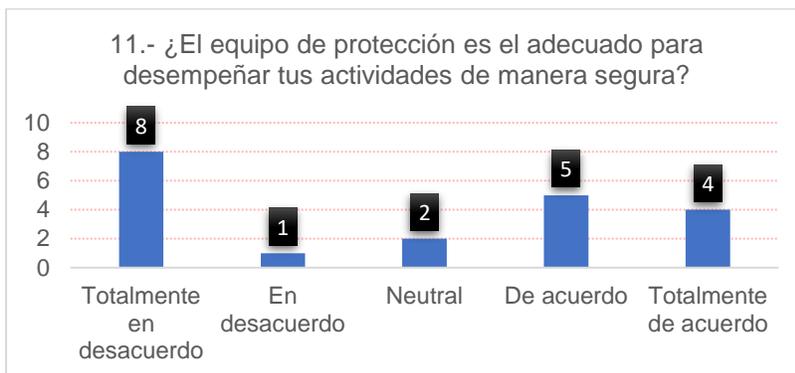
Solo el 20% de los participantes, manifestaron recibir apoyo de su jefe directo cuando se lo solicitan, el 80% restante, estuvo en desacuerdo.



El 15% de los participante, reconocen haber sido atendidos por algún área de servicio cuando se lo solicitan, el 85% restante no están de acuerdo en el planteamiento que asegura la entrevista.



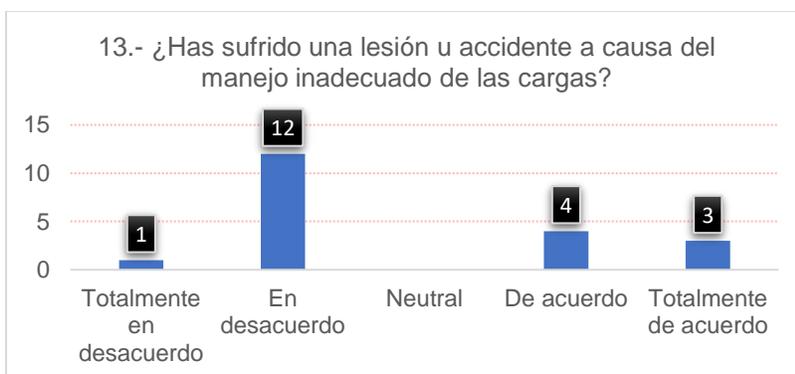
55% de la muestra manifestó estar en desacuerdo en relación a la claridad de las instrucciones que reciben, 15% comentó que las instrucciones que reciben son claras y el 30% se mantuvo reservado en la respuesta.



El planteamiento generó una opinión dividida el 45% manifestaron estar de acuerdo contra la misma cantidad de trabajadores que manifestaron estar en contra, el 2% se mantuvieron reservados en la respuesta.

12.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.

9 de los 20 participantes, manifestaron estar en desacuerdo, en todos los casos argumentaron que el equipo de protección personal no es el adecuado y es de mala calidad, los comentarios tuvieron mayor reclamo con el personal del 3er turno.



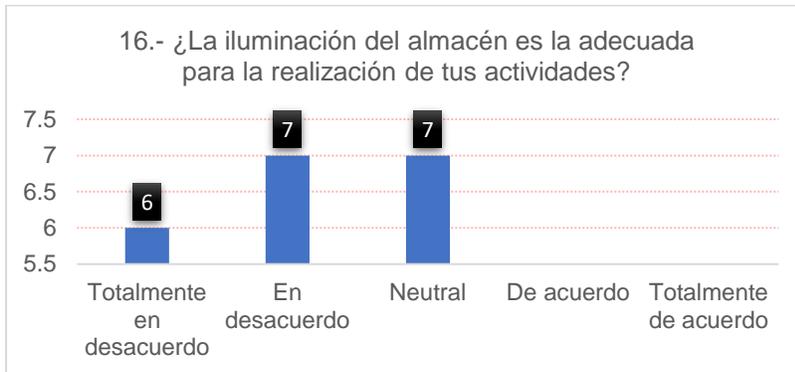
El 35% de la muestra aseguró haber sufrido algún tipo de lesión, derivado de la manipulación inadecuada de los paquetes de producto, aun cuando el 65% comentan no haberse lesionado, el tipo de trabajo los mantiene en riesgo.

14.- ¿Qué equipo de protección personal, consideras hace falta para cuidar tu integridad personal prevenir accidentes de trabajo?

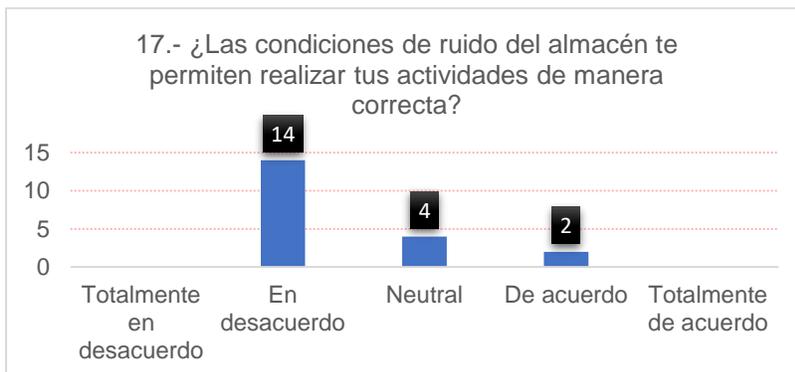
Quince de los veinte participantes comentaron hacen falta guantes y fajas de mejor calidad, además de un tipo distinto de calzado ya que la mayoría se han resbalado con el piso del almacén, por otro lado, solicitaron capacitación que los ayude a utilizar el equipo de seguridad personal, de manera adecuada.

15.- ¿Qué mejoras pedirías para tus herramientas de trabajo?

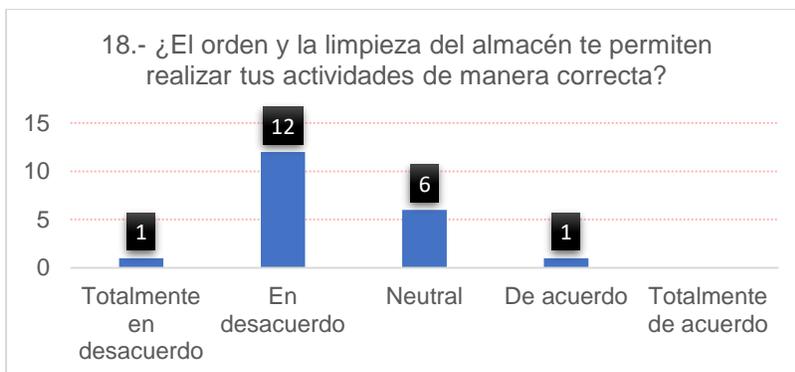
Los 12 maniobras generales del 3° turno, manifestaron la urgencia de dar mantenimiento a los equipos de montacargas y los patines de carga



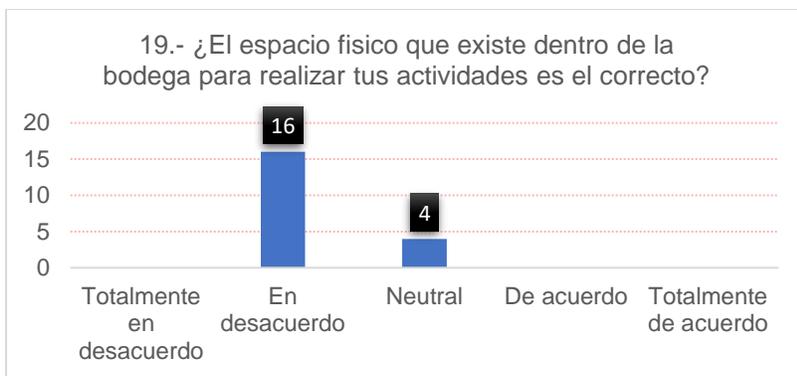
65% de los consultados comentaron que la iluminación general del almacén no es la adecuada para que realicen su trabajo, el 35% se mantuvo reservado.



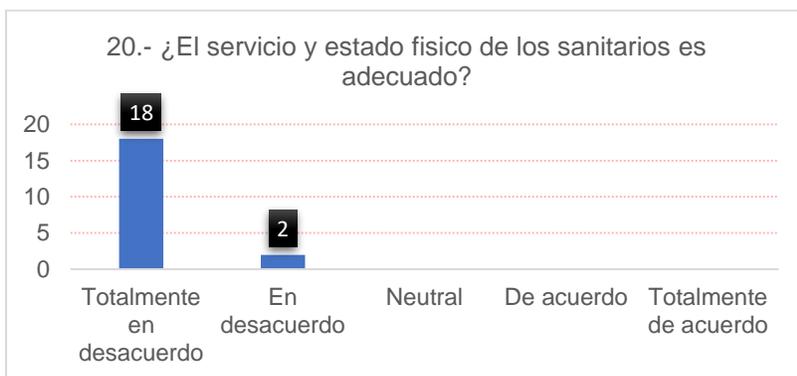
Del total de la muestra el 70% manifestó que las condiciones de ruido les impide realizar su trabajo de manera adecuada, el 20% se mantuvo reservado en el comentario, mientras que el 10% estuvo de acuerdo con el planteamiento.



En lo referente a la limpieza el 65% de los participantes estuvieron en desacuerdo en relación con el planteamiento de limpieza, el 5% estuvo de acuerdo mientras que el 30% se mantuvo reservado en la respuesta.

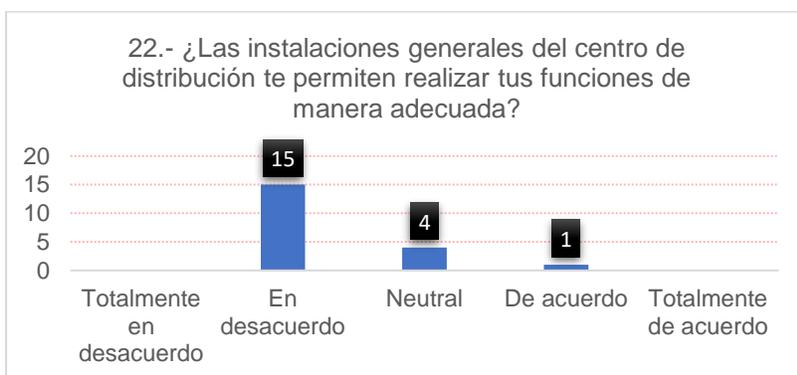


El 80% de los participantes aseguro estar en desacuerdo en relación con el espacio que existe dentro de la bodega para realizar sus actividades, el 20 % se mantuvo reservado en la respuesta.



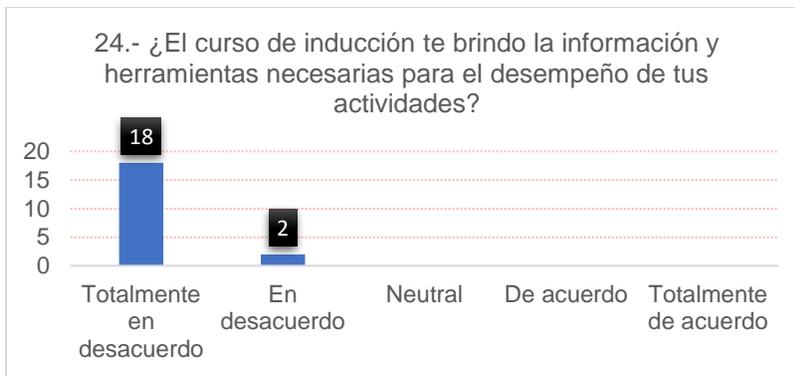
Considerando que uno de los objetos de estudio son las condiciones de trabajo, se les planteo el servicio y estado físico de los sanitarios, el 100% de los participantes no estuvieron de acuerdo con las condiciones.

21.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.
El total de los participantes comentaron que el servicio de sanitarios es muy malo, recurrentemente falta el agua, y en el 3° turno nunca hay insumos, necesitan mantenimiento y por la cantidad de gente que los utiliza, requieren mayor frecuencia de limpieza.



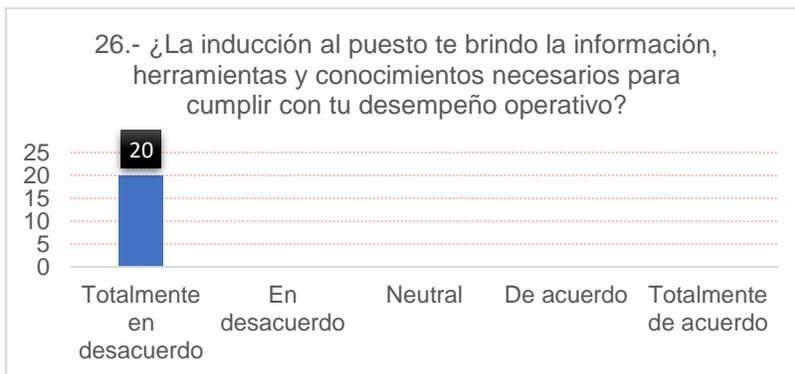
75% de los entrevistados están en desacuerdo en relación con el planteamiento, 5% estuvo de acuerdo y el 20% se mantuvo reservado con relación al problema.

23.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.
15 de los 20 participantes, comentaron que el estado físico de las instalaciones es muy malo, afirmaron que los pisos del patio de maniobras se encuentran en muy malas condiciones, lo que impide la circulación adecuada de los montacargas y los patines mecánicos, coincidieron en la problemática combinada entre la falta de mantenimiento, la calidad de iluminación deficiente y el espacio de trabajo, agregaron que existen horas pico donde los pasillos se saturan y los montacargas no pueden circular.



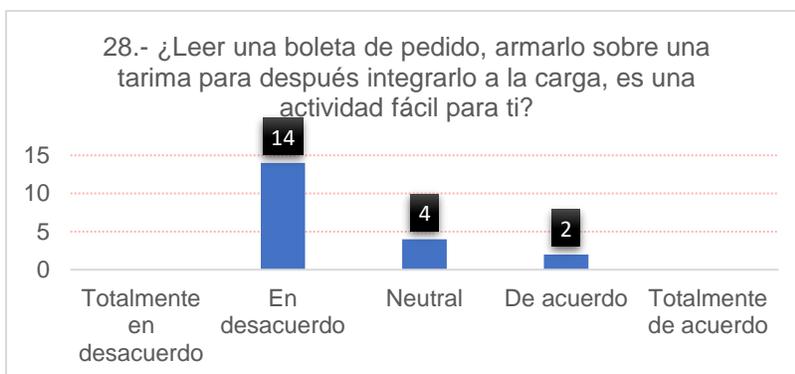
100% de los maniobras generales comentaron que el curso de inducción no les aportó las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades.

25.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué. 16 de los 20 participantes, señalaron que el contenido es bueno sin embargo solo incluye temas relacionados con la historia de la compañía, omiten por completo contenidos relacionados con las actividades que desempeñan en el día a día.



El 100% de los participantes, se encuentran en desacuerdo con el planteamiento

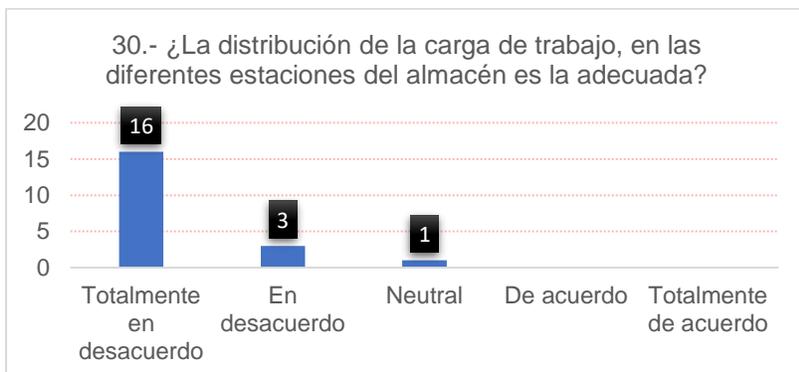
27.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué. El total de los participantes manifestó no haber tenido algún proceso de inducción al puesto, agregaron que de haberlo tenido su proceso de adaptación hubiera sido más fácil.



Del total de la muestra, el 70% de los maniobras generales, estuvieron en desacuerdo, 10% estuvieron de acuerdo y el 20% se mantuvo reservado con relación al planteamiento.

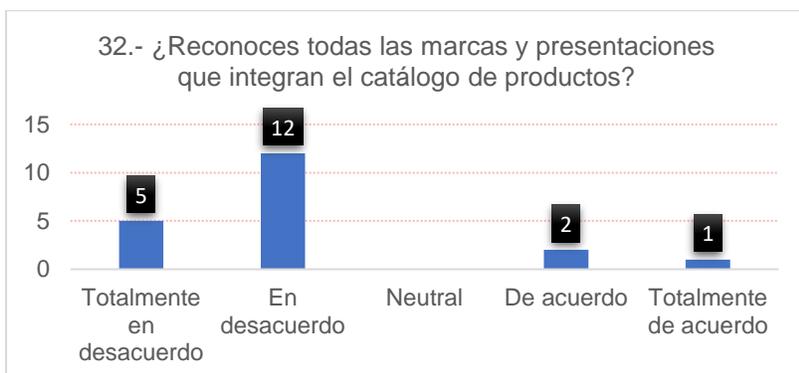
29.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.

14 de los 20 participantes manifestaron que armar los pedidos es una actividad muy difícil, ubicar los productos, las presentaciones y el armado de una tarina es bastante complicado cuando no cuentas con la experiencia, las dos personas que representan el 10% son las de mayor antigüedad.

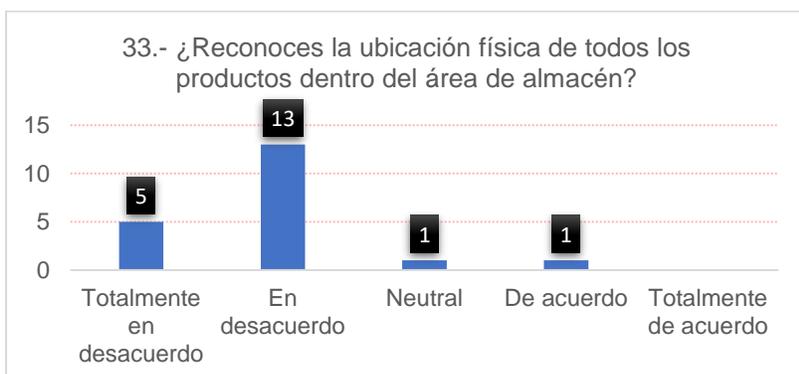


95% de los participantes estuvieron en desacuerdo, el 5% se mantuvo con su opinión reservada.

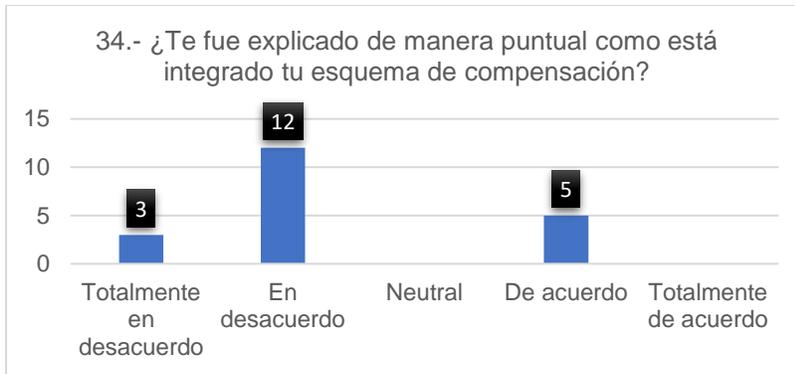
31.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.
19 de los 20 participantes afirma que la carga de trabajo en las estaciones es totalmente desbalanceada, principalmente en las estaciones de las presentaciones de 3lt. Donde el desgaste físico puede llegar a cuatriplicarse.



Del total de la muestra, el 85% estuvo en desacuerdo en relación con el planteamiento, 15% afirman reconocer el total de las marcas y sus presentaciones.



90% del total de la muestra no reconocen la ubicación física de todos los productos dentro del área de almacén, el 5% tienen presente la ubicación.



Al 75% del total de la muestra, no le fue explicado como se integra su esquema de compensación, solo el 25% afirmó que se le explicaron de manera detallada como se integra.

35.- ¿Qué consideras que debe cambiar la empresa para mejorar la retención de personal?

14 de los 20 participantes, mencionaron que la empresa debe dar capacitación específica para el puesto, 5 que deben mejorar las condiciones de trabajo y 1 que deben mejorar el salario.

Una vez realizada la entrevista al total de los maniobras generales, es posible garantizar la fiabilidad de la muestra y la confiabilidad de los datos.

Estudio de tiempos y movimientos

El catálogo de productos distribuido por la empresa influye de manera determinante en el estudio de tiempos y movimientos, ya que este supera 100 productos distintos en tamaño y peso.

Con lo anterior existe una diferencia importante entre los tiempos, el desgaste físico y la exposición a sufrir alguna lesión de trabajo en cualquiera de los tres turnos, aun cuando las jornadas laborales duran 8 horas de manera oficial, el promedio de horas efectivas se encuentra entre 14 y 16 horas reales para cada persona, derivado del tiempo extra diario que deben cubrir casi todos los maniobras generales.

La cantidad de peso desplazado y el número de tarimas armadas propicia un involucramiento biomecánico para poder realizar su actividad, razón por la cual se consideró el estudio y análisis de las condiciones y el desgaste físico de los colaboradores a través de esta herramienta.

Cruelles (2012) define el estudio de tiempos y movimientos como una tarea compuesta por un conjunto de operaciones que podrán ser de distintos tipos, su duración se medirá con un cronometro quedando registrado el tiempo. Para cada operación se deberá tomar

un número determinado de mediciones en función de su complejidad, dimensión, repetición y grado de importancia,

MATRIZ DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS					
Centro de Distribución Mixcoac					
Fecha: 21 de Diciembre del 2020					
Área: Almacén de distribución Mixcoac					
Acción	1er Turno	2do Turno	3er Turno		
N° de Personal	1	2	17		
Duración de la jornada laboral	8 hrs.	8 hrs.	8 hrs.		
Tiempo de exposición a Trabajo Físico	5 hrs.	6 hrs.	7 hrs.		
Tiempo de exposición a Trabajo Administrativo	2 hrs.	2 hrs.	1 hrs.		
N° de tarimas Armadas	0	10	30		
Peso promedio involucrado por tarima	0	50 Kg.	150 Kg.		
Peso promedio desplazado por persona (Kilos)	0	500	4500	Tiempos	
Tiempo promedio por armado de tarima	0	36	14	Inicio (10:00 p.m)	Final (6:00 a.m.)
Herramientas de trabajo	Herramientas de Limpieza	Patin hidraulico manual, montacargas	Patin hidraulico manual, montacargas		
Materiales de Trabajo	Insumos de limpieza	Tarimas de madera, aviones de carga, navaja, playo, pluma	Tarimas de madera, aviones de carga, navaja, playo, pluma		
Desplazamiento promedio del peso		25 metros	25 metros		
Involucramiento Físico			Totales		
Involucramiento físico	No de Repeticiones	Tiempo Promedio	1er Turno	2do Turno	3er Turno
Torsión de cintura promedio por tarima	120		0	1200	3600
Flexión de rodillas promedio por tarima	40		0	400	1200
Flexión de brazos promedio, aducción por tarima	60		0	600	1800
Flexión de brazos promedio, abducción por tarima	60		0	600	1800
Hiper estiramiento de espalda promedio por turno			0	5	20

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente Jefatura de almacén 2020.

Para puntualizar en análisis y resultados del estudio de tiempos y movimientos, es importante señalar que fueron considerados sus tres principios básicos.

- Los referentes al cuerpo humanos.
- Los referentes a la disposición y condiciones en el centro de trabajo.
- Los referentes al diseño de los equipos y herramientas.

Al igual que en los ejercicios anteriores, se garantizó la fiabilidad y la confiabilidad de los datos, involucrando al 100 del objeto de estudio.

En lo referente al ratio de maniobras generales, el estudio de tiempos y movimientos justifica la distribución de los trabajadores, ya que prácticamente toda la operación del almacén se realiza durante el tercer turno. Referente a la jornada laboral esta se encuentra

establecida de manera oficial dentro del contrato colectivo e individual de trabajo, donde se señala que deberá ser de 8 horas con un día de descanso a la semana, aunque de manera extraoficial esta se ha extendido en promedio a 12 horas, (50% más de horas trabajadas, por encima de lo que marca la propia ley). En lo relativo al involucramiento y desgaste físico, existe un incremento hasta del 300% entre los dos primeros y el tercer turno, si a lo anterior le sumamos las condiciones generales de trabajo en el tercer turno cambian radicalmente (se trabaja a media luz, en condiciones de temperatura distinta, con una cantidad de ruido mayor a la del día y con los servicios generales limitados), ahora bien, las capacidades y habilidades que se le demandan a un maniobras generales del tercer turno se elevan al punto de la especialización derivado el manejo de patines y montacargas para la realización de sus funciones.

Análisis FODA

Utilizar el análisis FODA, nos permitió evaluar la problemática de estudio dentro y fuera del centro de trabajo, nos aportó datos que nos permitieron desarrollar una propuesta estratégica de mejora.

Thomson (1998) señala que la matriz de análisis FODA, puede considerarse una herramienta estratégica de análisis situacional, ya que ofrece un claro diagnóstico que permite tomar decisiones oportunas para mejorar el futuro.

Identificar las debilidades y amenazas, nos ayudó a confirmar la hipótesis y a resolver las preguntas de investigación, al mismo tiempo que observamos las fortalezas y oportunidades con las que ya se cuentan para poder desarrollar un plan estratégico y funcional de trabajo.

	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
Origen Interno	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de capacitación ➤ Inadecuada inducción al puesto ➤ Plantilla justa contra las actividades actuales (Ratio) ➤ Reclutamiento (Descripción de las actividades, entendimiento del esquema de pago, condición sindical). ➤ Falta de seguimiento a los nuevos ingresos (primeras cuatro semanas) ➤ Desfase de pago la primer semana ➤ Equipo de seguridad ➤ Roll claro de turnos ➤ Roll de actividades en muchos casos no se respeta ➤ Falta de seguimientos a las bajas (causa real documentada, entrevista de salida) 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuentan con un área de capacitación ➤ Esquema de pago competitivo ➤ Prestaciones competitivas ➤ Oportunidad de crecimiento ➤ Jefaturas con experiencia en el manejo de almacén
Origen Externo	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realidad generacional ante el ambiente laboral ➤ Trabajo físico ➤ Existencia del 3er turno ➤ Falta de transporte ➤ Inseguridad en los traslados del personal de 3er turno ➤ Mejor oferta laboral ➤ Mejores condiciones de trabajo en otra empresa 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecen estabilidad laboral en comparación a otras empresas ➤ Oportunidad de crecimiento sostenido ➤ Crecimiento a mediano plazo ➤ Existe una partida especial para la posición ➤ Contamos con áreas de soporte para atender la problemática <ul style="list-style-type: none"> ➤ GG&C (Recursos Humanos) ➤ Servicio medico ➤ SAC (Servicio a cliente) ➤ Sindicato

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera

La aplicación del análisis FODA, nos permite comprender de manera visual, la problemática completa con la que vive el almacén del centro de distribución GEPP Mixcoac.

Para la construcción de la matriz se consideraron los datos recabados en las entrevistas aplicadas a los trabajadores del área de almacén y el jefe de recursos humanos, una vez ordenada y analizada la información se determinaron las fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades.

Disertación del diagnostico

Considerando los aspectos de carácter administrativo podemos determinar que los responsables del área del almacén y recursos humanos, cumplen con el objetivo de sacar a delante la operación a través del constante reclutamiento de personal, es embargo es clara la necesidad de especializar la capacitación para el área de maniobras generales, aunado a la construcción de procesos, manuales y métodos que permitan optimizar los tiempos y la confiabilidad de la entrenamiento y aprendizaje de los nuevos colaboradores.

Referente a la retención del personal y los intentos de mejorarla, se ha realizado esfuerzos y estrategias desde la perspectiva de la rotación con el fin de reducirla e incrementar la permanencia de los colaboradores, pero es necesario puntualizar en la necesidad de incrementar la antigüedad de los trabajadores con lo cual obtendrán experiencia y las capacidades que demanda la operación del centro de distribución.

Aunque el centro de distribución GEPP Mixcoac es una de las unidades operativas con el mayor índice de productividad de la empresa, no cuenta con asignación de recursos financieros que le permitan desarrollar acciones, implementar planes y otorgar incentivos que motiven la afinidad y permanencia de los trabajadores.

Existen varias circunstancias que amenazan el centro de distribución las más relevantes las representan el incumplimiento a sus clientes y la desaleración en su crecimiento que esto traería, la nula claridad de los motivos de la rotación del personal, el bajo nivel de satisfacción de los colaboradores derivado de las condiciones generales en las que tiene que desempeñar su trabajo y la falta de métodos y políticas dirigidas en la atención del tema.

El presente estudio permite a través del análisis de información establecer acciones estratégicas que contribuyan de manera primaria a elevar el nivel de retención de personal, proponer un diseño de inducción y capacitación adecuado y por ende reducir la rotación de maniobras generales.

DISCUSIÓN

No contar con los recursos, herramientas e iniciativas necesarias para retener al capital humano y con ello garantizar una estructura de personal calificado, representa un gran problema para cualquier organización, por ello la importancia de contar con buenas prácticas y condiciones de gestión de capital humano, para Calderón, Álvarez y Naranjo (2011) las practicas responsables de la gestión del capital humanos, se encarga de garantizar que se cumplan las normatividades que tienen relación con las personas, esto se efectúa con la vigilancia y cumplimiento de las leyes laborales, dando protección ante posibles violaciones a los derechos humanos, la discriminación, el trabajo infantil y la libertad de asociación.

Tomando como referencia el párrafo anterior se determinó enfocar el objeto de estudio en dos de las variables de gestión de capital humano más importantes, la capacitación y las condiciones generales del trabajo dentro del área de almacén de centro de distribución GEPP Mixcoac. La discusión del presente trabajo se focaliza en la verificación de las hipótesis planteadas.

Primer hipótesis (H0): Un proceso de capacitación adecuado aunado a las buenas condiciones generales de trabajo, contribuyen con la permanencia del personal en las organizaciones.

Segunda Hipótesis (H1): La antigüedad de los trabajadores se deriva de un proceso de capacitación adecuado y las condiciones laborales que ofrecen las organizaciones.

(H0). – De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos a los 24 integrantes el área de almacén es posible exponer la situación actual del centro de trabajo, si bien la organización cuenta con una serie de procesos y políticas establecidas que garantizan la continuidad y el crecimiento del negocio, existe áreas de oportunidad importantes referentes a su proceso inicial de capacitación y las condiciones inmediatas a las que son expuestos los maniobras generales desde su primer día de trabajo.

(H1). – El análisis de resultados y el tiempo de intervención en el centro de trabajo, no permitió comprobar de manera fiable la hipótesis ya que no encontramos relación entre la antigüedad y el tipo de capacitación y condiciones a las que fueron expuestos en su momento los trabajadores con mayor antigüedad en el área de almacén.

El primer instrumento aplicado involucro al jefe de recursos humanos del centro de distribución, quien nos proporcionó el indicador histórico de la rotación de la posición sujeto de estudio (240% acumulado al mes de noviembre) esto claramente equivale a cambiar 2.5 veces la plantilla completa del almacén, también logramos estimar el costo económico de la rotación la cual supera 644 mil pesos, si consideramos el salario promedio de un maniobras generales, equivale al costo de la monina de 4.5 meses de los 20 operarios del almacén. Durante la entrevista proporciono datos generales importantes acerca de la existencia de procedimientos y políticas, sin embargo, confirmo el planteamiento de la hipótesis ya que la capacitación y las condiciones generales de

trabajo, se encuentran alejados de lo mínimo necesario para poder afianzar a los nuevos colaboradores a la empresa y con ello impactar en la retención de personal, un dato más que vale la pena resaltar es el desconocimiento de situaciones particulares que existen dentro de la operación. Chiavenato (2002) plantea que los principales procesos de la moderna gestión de personal a través de recursos humanos se centran en 6 vertientes: 1) la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, 2) en la aplicación de personas (diseño y evaluación de desempeño), 3) en la compensación laboral, 4) en el desarrollo de las personas, 5) en la retención del personal (capacitación, condiciones de trabajo), 6) en el monitoreo de las personas basado en sistemas de información gerencial y bases de datos, estos seis procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Asistir al curso de inducción a la compañía y posteriormente aplicar la encuesta de satisfacción, permitió comenzar a perfilar la recolección de información por medio del método observacional. La participación como observador durante el curso de inducción facilitó conocer a detalle el temario, el contenido y la forma en la que se transmite la información a los participantes, lo anterior sumado al resultado de la encuesta, ratifico que el 100% de la única capacitación forma que reciben los maniobras generales, está dirigida a darles a conocer datos históricos, generales y de conducta sin tocar en algún momento, información relacionada con la clarificación de dudas o bien su actividad laboral. Chiavenato (2009) deduce algunas razones que le dan importancia al proceso de inducción. – reduce la ansiedad asociada a la adquisición de nuevas responsabilidades, da oportunidad de orientar el interés y la voluntad de aprender al personal de nuevo ingreso, facilita el acoplamiento entre las necesidades individuales y las condiciones que ofrece la organización para satisfacerlas, reduce la rotación y su costo, acelera el proceso de integración y motiva a que participen con la visión organizacional, impulsa el compromiso, genera sentido de pertenencia e instruye a los empleados en asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.

Los datos obtenidos por medio de los instrumentos aplicados al jefe y supervisores de almacén ayudaron a clarificar las dimensiones operativas del centro de distribución desde una perspectiva de negocio distinta a la expuesta por el jefe de recursos humanos, en el caso del jefe de almacén aportó datos históricos del centro de trabajo con ello

comprendimos la importancia de contar con maniobras generales capacitados y con experiencia dentro del área, ya que su cartera de clientes los obliga a manejar todos los canales de distribución, esto implica que cada trabajador memorice el catálogo completo de productos el cual supera las 100 presentaciones, (de manera informal le consultamos el promedio de tiempo que tarda una persona de nuevo ingreso en memorizar el catálogo completo de productos, refiriendo que este proceso tarda en promedio 6 semanas). Entrando en la dinámica operativa se obtuvo información de la existencia de procesos operativos metodológicos de ejecución de actividades implementados por la empresa para garantizar el servicio. El resto de la información recabada refuerza el planteamiento expuesto en la hipótesis y da respuesta en gran medida a los cuestionamientos planteados en las preguntas de investigación. Tanto el jefe como los supervisores están conscientes de operar con un problema relacionado con la retención de personal y que dentro de sus variables se encuentran la capacitación y la condiciones generales de trabajo, ahora bien en todos los casos reconocieron que la circunstancia ha venido propiciando problemas secundarios de carácter operativo, de servicio, de clima laboral, de logro de objetivos, de cumplimiento operativo, de ejecución de procesos de calidad operativa, de rotación de personal y de satisfacción interna. Gonzalez (2005) Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar acciones, son las personas quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas, la rotación repercute fuertemente en su gestión y en sus resultados.

A ver aplicado el instrumento de recolección de información al total de los maniobras generales asentó la fiabilidad y confiabilidad de la investigación, considerar al total de integrantes de la plantilla operativa del almacén arrojó datos que permitieron delimitar la problemática a un turno y grupo específico de personas, toda vez de que las condiciones entre los tres horarios de trabajo son completamente diferentes esto incluye la dinámica operativa y el desgaste físico de sufre el personal del tercer turno, considerando que de manera constante el 60% de la plantilla tiene 6 meses y que 17 de 20 operarios laboran en el 3er turno, el impacto que tiene la rotación afecta directamente la calidad de la operación, ahora bien el costo económico y operativo que tiene la problemática va

directamente ligado a la importancia estratégica que tiene la posición en el flujo operativo de la compañía, en este punto el 100% del personal entrevistado, está consciente de la importancia que tiene su actividad en el ciclo operativo del almacén, esto último enriquece en el planteamiento de la hipótesis referente a la necesidad de la capacitación para poder garantizar la permanencia de la personal a través de facilitar condiciones y hacer más noble el proceso de adaptación física al rol del puesto. De los 35 reactivos del instrumento el 100% de estos, se encuentran estrechamente ligados a la capacitación y las condiciones generales de trabajo como impulsores de la retención de personal, en este punto se mantuvo una tendencia clara del 80 – 20 en el total de las repuestas en contra de los planteamientos realizados en las preguntas, así que a manera de resumen de la discusión se puede establecer que 16 de los 20 participantes señalaron la necesidad de recibir capacitación puntual y relacionada con su rol de puesto y en lo referente a las condiciones de trabajo, claramente se dejó entrever una serie de circunstancias diversas que afectan directamente la percepción de los trabajadores. Al tratar de encontrar la relación que existe entre la problemática y el objeto de estudio, los resultados en todas las intervenciones, deja entrever que existe conocimiento de la problemática, que los responsables conocen las particularidades del tema, que cuentan con herramientas, manuales y procesos que pueden ayudar a facilitar las circunstancias causante de la incapacidad que presentan de retener al personal, pero ante todo lo anterior, todos los días se enfrentan a la necesidad mayor de sacar a delante al operación aun con el nivel de rotación, ausentismo y las condiciones de trabajo que presentan. Para la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018), la capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda, en un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo, en ese orden para la institución proveer de capacitación a los trabajadores acarrea veneficios relacionados con la calidad y mejora de las tareas, la reducción de tiempos de supervisión, la solución de problemas, sensibilización ante nuevos retos, el desarrollo ético y motivacional del personal, la creación de equipos de

trabajo de alto desempeño, seguridad y autoestima en los trabajadores, mayor especialización, flexibilidad en la ejecución de sus tareas, mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan. La página oficial del gobierno de México, gob.mx (2015), señala que la legislación mexicana garantiza condiciones de trabajo basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, en nuestro país las variables establecidas como condiciones generales de trabajo son las siguientes. – contratos, salarios, jornada de trabajo, aguinaldo, vacaciones y prima vacacional, días de descanso, finiquito, reparto de utilidades, antigüedad, ascensos, apoyo para estudios, crédito Fonacot, seguridad e higiene, capacitación y adiestramiento.

El resultado de la aplicación del estudio de tiempos y movimientos nos dio la oportunidad de corroborar algunos comentarios realizados de manera informal por los maniobras generales del tercer turno, relacionados con los efectos que produce el desgaste físico las primeras semanas de trabajo (de los 17 maniobras generales del tercer turno, 15 aseguraron haber tenido fiebre la primer semana de adaptación física), derivado de mover manualmente alrededor de 4.5 toneladas en una sola noche, este dicho informal toma relevancia al momento de considerar que el 75% de los colaboradores, su trabajo anterior no está relacionado con las actividades del puesto. Analizados los datos es posible delimitar el origen del objeto de estudio en el tercer turno, ya que prácticamente toda la dinámica operativa, la necesidad de capacitación y la urgencia de brindar condiciones generales adecuadas se focaliza en 17 colaboradores.

CONCLUSIONES

El objeto de la investigación, surge de la necesidad que tiene el centro de distribución GEPP Mixcoac de contar con un diagnóstico y una propuesta de mejora que contribuya en la capacidad de retener al personal de maniobras generales y por ende reducir el índice de rotación el cual se encuentra por el cima del 200% en el puesto de maniobras generales, en este sentido el objetivo general del estudio queda cubierto ya que tras los resultados se propondrá un plan estratégico de mejora focalizado en mejorar la retención de personal en el centro de trabajo, el cual soportaremos con la intervención de campo realizada a los tres turnos del centro de distribución.

Realizada la investigación se reflexiona acerca de la misión (contribuimos con la vitalidad de los mexicanos y sus familias), visión (dejando una huella positiva en la sociedad y el medio ambiente), valores (generar experiencias gratificantes con nuestro trabajo), principios (trato humano, actuar con respeto y dignidad hacia el otro). Conceptos que visualizamos alineados a sus objetivos de negocio, indicadores y código de conducta, sin embargo, al evaluar su aplicación en campo, específicamente al puesto sujeto de estudio, logramos observar y comprobar a través de los datos obtenidos que; en las acciones que se ejecutan para su cumplimiento se tienen distintas áreas de oportunidad, lo que evita cubrir las necesidades de los colaboradores, referentes a la capacitación y condiciones generales de trabajo.

Para cumplir con el objetivo general del estudio, responder las preguntas de investigación y comprobar la hipótesis, se aplicaron las herramientas de recolección de datos la cuales facilitaron la ejecución de un diagnóstico confiable.

Referente al objetivo general. – El análisis de los datos obtenidos a través de la intervención de campo apoyan la hipótesis a resolver “la capacitación y las condiciones generales de trabajo, influyen en la retención de personal”. Los objetivos específicos fueron alcanzados con relación a la antigüedad menor a 60 días, la identificación del puesto sujeto de estudio, el análisis del proceso de capacitación, la portación estratégica de la matriz FODA y determinar los costos económicos y operativos de la problemática, con lo anterior también se logra garantizar la presentación de una propuesta estratégica que permita un proceso de capacitación adecuado al puesto, una adaptación física adecuada evitando lesiones y exposición física innecesaria, condiciones de trabajo justas, permanencia laboral y el desarrollo del sentido de pertenencia en el menor tiempo posible, lo que sin duda impactara directamente en la rotación de personal y su costo económico, impulsar y dar cumplimiento al nivel de servicio establecido por la empresa y elevar la antigüedad promedio de los trabajadores.

Sobre las hipótesis planteadas se comprobó que; el centro de distribución GEPP Mixcoac, carece de programas y políticas dirigidos a la retención de personal, los cuales permitan afianzar a los nuevos ingresos de manera adecuada, buscando el beneficio de obtener personal capacitado y operativamente funcional. Revisadas las condiciones generales de

trabajo planteadas en la hipótesis comprobamos a través del trabajo de campo que existen carencias importantes, las cuales complican de sobre manera la ejecución de las actividades de los maniobras generales.

Referente a los procedimientos aplicados. - Como parte de una organización transnacional, el centro de distribución GEPP Mixcoac cuenta con suficiente información plasmada en manuales, políticas y procedimientos corporativos, mismo que facilitaron la investigación documental y ofrecieron un parámetro de estudio. El enfoque de la investigación de campo permitió la correcta aplicación de los instrumentos y la obtención de datos confiables para la realización del análisis estadístico, el resultado del análisis FODA y el estudio de tiempos y movimientos, además de respaldar la hipótesis aportan información visual inmediata la cual permitió definir los parámetros para la realización de la propuesta de mejora.

Una vez realizados todos los pasos de la investigación es posible concluir lo siguiente: Si bien el centro de distribución GEPP Mixcoac, forma parte de la segunda empresa de fabricación y distribución de bebidas más importante de nuestro país y por ello cuenta con un modelo de gestión operativo que les permite atender su demanda y cumplir los compromisos con sus clientes, el resultado del presente estudio permitió visualizar su problemática con un enfoque distinto al local y con ello determinar las consideraciones para la propuesta de mejora.

Con lo anterior y delimitando la conclusión al puesto sujeto de estudio, podemos asegurar que la referencia histórica de la rotación de maniobras generales comenzó a tomar relevancia junto con la implementación del modelo operativo en el 2016 cuando la cadena de distribución se separó del área de ventas, lo que trajo consigo que también se reestructuraran los modelos de compensación del área de preventa y entrega toda vez que la garantía de pago de comisiones está ligada a la calidad de entrega de pedidos, lo que implica entregarlos de manera perfecta en cantidad y presentación, al verse mermado este objeto derivado del alto rechazo de pedidos, la falta de experiencia del personal de almacén salió a luz, para contrarrestar la situación los responsables de almacén se vieron obligados a elevar la demanda de ejecución a los maniobras generales, lo que redujo el número de rechazos de pedidos, pero elevó el nivel de rotación en el puesto, de tal manera

que desde entonces no han logrado controlar el indicador de rotación. Prácticamente la empresa se ha vuelto un sitio laboral del paso, donde los nuevos ingresos son sometidos a jornadas laborales superiores a 12 horas con un nivel de desgaste físico superior al que sufre un deportista de alto rendimiento, es de suma importancia para comprender el fenómeno que las jornadas se extienden derivado de la inexperiencia de los maniobras generales y se maximiza con la ausencia de capacitación lo que eleva la jornada laboral de manera ordinaria. Con los datos obtenidos a través de los instrumentos se comprobó la necesidad y la demanda de capacitación e inducción al puesto especializada, la cual les permita a los nuevos ingresos desarrollar las habilidades que la operación les demanda, lo anterior queda fundamentado ya que el 75% de los maniobras generales se dedicaban a cosas distintas en sus empleos anteriores. Referente al tema Alles (2009) asegura que es el hecho de comparar entre las capacidades de una persona que ocupa un puesto ya existente o un puesto que podrá ocupar en un futuro con lo que el puesto en cuestión requiere actualmente o a futuro; puede existir adecuación persona puesto sin brechas detectadas ni positivas ni negativas, es decir que la persona cumple con las capacidades requeridas por el cargo; adecuación persona-puesto con brechas positivas, es decir que la persona que ocupa un cargo se encuentra por encima o sobrepasa lo requerido por el puesto de trabajo evaluado, o una adecuación persona – puesto con brechas negativas, es decir.- que la persona que ocupa un puesto presenta competencias, capacidades o aspectos que se encuentran por debajo o no alcanzan lo requerido por el puesto de trabajo. Es por esto por lo que son muy necesarias las capacitaciones del personal para su correcto desarrollo y correspondencia del ocupante con el perfil deseado. Si a lo anterior le sumamos las condiciones generales de trabajo, entramos en razón de la incapacidad del jefe de RH para retener al personal de nuevo ingreso y por consiguiente reducir su índice de rotación. Para poder concluir con las condiciones generales de trabajo resaltamos el que en ninguno de los cuestionamientos los empleados manifestaron estar en desacuerdo en la parte salarial y por ende en las prestaciones, de hecho, el nivel de competitividad dentro del mercado laboral es bueno para la empresa. Donde existe un área de oportunidad importante es en las condiciones relacionadas con la percepción y el servicio aun cuando tratamos de indagar en el tema del presupuesto para poder entender el fenómeno, a través del análisis y la observación logramos detectar cierto nivel de

despreocupación por parte de los responsables del centro de distribución, lo que viene a empeorar la percepción de seguridad y salud de los maniobras generales. Cortez (2002) asegura que. - la condición de trabajo se define como cualquier característica de este que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador; Castillo y Prieto (2009) agregan. - Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas, por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, y los aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psicológicos de cada persona.

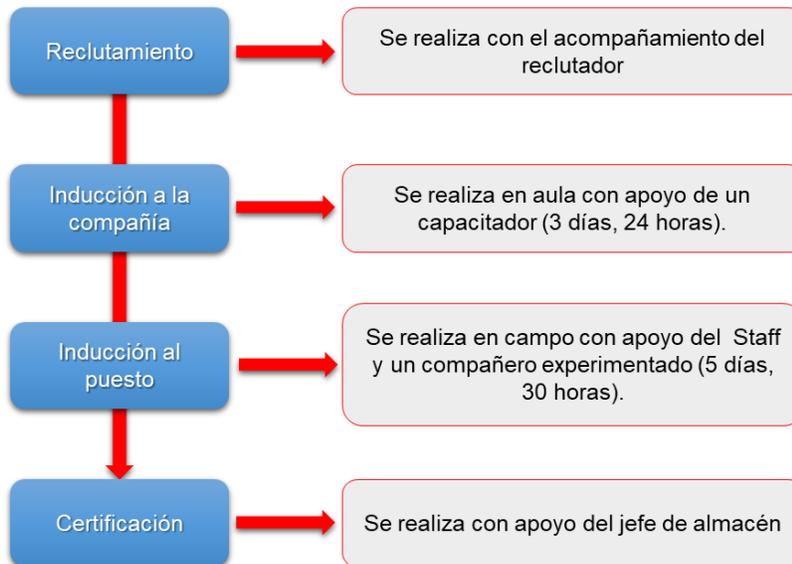
PROPUESTA DE MEJORA

Temario

- Objetivo
- Antecedentes
- Necesidades identificadas
- Tipo de necesidades
- Alcance
- Reclutamiento
- Inducción a la compañía
- Inducción al puesto

Objetivo

Desarrollar e implementar un proceso de reclutamiento, inducción y adiestramiento para todo el personal que ingrese al puesto de maniobras generales, a través de la capacitación asistida en aula y campo la cual facilite el desarrollo de habilidades y conocimientos propias del puesto, buscando facilitar el proceso de adaptación al puesto, elevar la productividad e impactar en la retención de los empleados.



Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Onboarding del puesto de maniobras generales

Antecedentes

Una vez terminado el estudio, la intervención de campo, el análisis de datos y la conclusión de los resultados, se cuenta con la información necesaria para poder desarrollar una propuesta estratégica de mejora, la cual incluya en la primera parte, un proceso de reclutamiento, inducción, capacitación enfocada a la inducción al puesto y como resultado una certificación que avale que el nuevo colaborador ha desarrollado las habilidades necesarias para facilitar sus actividades y con ello reducir las jornadas laborales, el desgaste físico y el desempeño operativo, este conjunto de actividades se desarrolla con la convicción de utilizar solo los recursos con los que ya cuenta la empresa, por lo que no implicara un gasto adicional para la organización. En una segunda etapa se realizarán una serie de recomendación que, si bien implican en la mayoría alguna inversión económica, esta puede ser fácilmente compensada con el costo actual de la rotación.

Existen una serie de factores internos y externos que impactan la retención del personal de maniobras generales, de los cuales los siguientes se encuentran dentro de nuestro tramo de control.

- ✓ Capacitación inadecuada.
- ✓ No entendimiento del esquema de compensación.

- ✓ Falta de seguimiento a los nuevos ingresos.
- ✓ Desfase entre la fecha de ingreso y su primer pago.
- ✓ Falta de reconocimiento a su labor.
- ✓ Liderazgo del equipo de supervisión.

Necesidades identificadas

Situación Actual	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un proceso claro para el reclutamiento de maniobras generales. - No se cuenta con un programa de inducción especializado. - Alto índice de rotación en el puesto / falta de estrategia enfocada a la capacitación. - Personal desmotivado y confundido por la incomprensión de actividades. - Jornadas laborales extendidas. - Condiciones generales de trabajo, alejadas de lo necesario. - Alto índice de faltas injustificadas. - No se cuenta con algún proceso que avale las capacidades de los trabajadores para la realización de sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> -Definir el perfil deseado de candidatos. -Contar con un temario de inducción especializado para el puesto. -Retener al personal a través de desarrollo de habilidades especializadas las cuales permitan su desempeño operativo. -Contar con un dialogo operativo único, que facilite la comprensión de tareas y logro de objetivos. -Acotar la operación a 8 hrs. Derivado de un proceso de capacitación adecuado. -Brindar a los trabajadores las condiciones necesarias de servicio, las cuales les brinden seguridad y salud en su persona. -Reducir el índice de faltas injustificadas por condiciones de desgaste físico. -Contra con un proceso de certificación de maniobras generales, el cual garantice que los colaboradores cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos.

Tipo de necesidades

Manifiestas	Encubiertas	Inmediatas	Mediatas
Personal de nuevo ingreso	Capacitación correctiva (Personal que exhibe problemas por falta de conocimientos, habilidades o actitudes)	Corto plazo	Planes futuros
Falta de integración de un equipo de trabajo			
Planes de vida			
Falta de aplicación de métodos y políticas			
Ver la rotación del puesto como meta organizacional			

Alcance

- ✓ 1 jefe SAC
- ✓ 1 jefe de almacén
- ✓ 3 supervisores
- ✓ 20 manobras generales
- ✓ 1 jefe de recursos humanos
- ✓ 3 reclutadores



Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente recursos humanos 2020.

Reclutamiento

Aunque el proceso de reclutamiento puede variar entre las empresa, el objetivo de atraer a candidatos con la idoneidad para cubrir una vacante es el mismo. Por ello el reclutador siempre intentara traer a los mejores candidatos y el candidato siempre buscara la mejor empresa. Cuervo (2008) sostiene que el reclutamiento es el procedimiento mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, los cuales cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de tal manera que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias de trabajo y de las características de los candidatos postulados, teniendo en cuenta que siempre el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades. Para garantizar el proceso de reclutamiento se propone una ficha técnica para el reclutador, con ella el proceso se vuelve multidisciplinario ya que se involucran para generar sensibilización del tema a los responsable de reclutamiento, recursos humanos, jefaturas de almacén y sindicato.

Ficha técnica del reclutador

Maniobras Generales

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Atracción adecuada de candidatos de acuerdo al Perfil	Reclutamiento / Jefe de Recursos Humanos
Validación de Básicos: <ul style="list-style-type: none">• Perfil de acuerdo a la operación (Acostumbrado a trabajo físico, carga y descarga de producto, disponibilidad de rol de turno, trabajo en la noche).• Condiciones de trabajo (Sueldo, prestaciones, horario, etc.).• Documentación necesaria (para poder llevar a cabo su contratación sin contratiempos, en caso de que sea el candidato idóneo).• Evaluaciones (Medica).	Reclutamiento / Jefe de Recursos Humanos
Entrevistas <ul style="list-style-type: none">• Sindicato• Responsable de Almacén• Responsable de Almacén 3er Turno (Candidato conoce la operación propia del puesto).	Reclutamiento / Jefe de Recursos Humanos / Responsable de Almacén / Sindicato

Si el candidato cubre todo lo anterior se inicia el proceso de Contratación y se explica su esquema de pago, haciendo hincapié en las prestaciones superiores (Fondo de Ahorro, Vales, Incentivos, Caja de Ahorro, Ayuda defunción además de la pérdida económica por ausentismo)

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente recursos humanos 2020.

Inducción a la compañía (**Se imparte en aula / Responsable. - Capacitador**)

Alles (2009) afirma que la inducción a la compañía es la etapa entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice con la nueva organización y las funciones y responsabilidades a su cargo. En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo. Con apoyo del responsable de recursos humanos y el jefe de almacén se reorganizó el temario de los tres primeros días de inducción a la compañía utilizando los materiales proporcionados por la empresa en momentos anteriores, realizar esta actividad no representa ningún costo para la organización, toda vez que los contenidos ya se encuentran desarrollados y son de consulta pública en el sitio web de la organización. Por otro lado, la empresa cuenta con instalaciones y capacitadores que garanticen la impartición de los temas.

Temario de inducción

Día 1			Día 2			Día 3		
Duración	Tema	Facilita	Duración	Tema	Facilita	Duración	Tema	Facilita
15 min.	Bienvenida	-Integración y Desarrollo	15 min.	Repaso del día Anterior	-Conocer el proceso productivo del catalogo de productos, (Refresco, Agua, Gatorade)	15 min.	Repaso del día Anterior	-Conocer el marco regulatorio los comportamientos exigidos por la empresa.
1 hora.	Historia de la compañía	-Razón de ser del puesto de maniobras generales	5 horas	-Procesos Productivos -canales de venta	-Conocer la segmentación de clientes y la penetración de la marca	1.45 horas	Lineamientos de conducta	-Promueve la sana convivencia.
45 min.	El Maniobras Generales Entrenado	-Dimensionar el tamaño de la empresa	1.45 horas	Clientes Exhibidores	-Uso correcto de equipo de protección	5 horas	-Seguridad alimentaria -Buenas practicas	-Comprender la inocuidad de los productos, manejo, resguardo, limpieza y mejora continua.
6 horas	-Nuestras regiones -Portafolio de productos	-Conocer las marcas, a quien van dirigidas la participación en el mercado	1 hora	Equipo de protección personal		1 hora	-Cultura de seguridad y salud	-Comprender las condiciones de seguridad y salud en las que opera un almacén.

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera, Fuente recursos humanos 2020.

Durante los 3 primeros días el colaborador iniciara un proceso Onboarding para facilitar su proceso de socialización e integración lo que generará compromiso y pertenencia hacia la empresa, además de ahorrar tiempo a su jefe directo y compañeros, le facilita el aprendizaje, le disminuye el estrés y la ansiedad. Dessler (1988) asegura que un programa de inducción implementado en forma correcta reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo

que se espera de ella en términos de actitudes, valores y conductas. Ayuda a asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la empresa

Inducción al puesto (**Se imparte en campo / Responsable. - Jefe de Almacén / Supervisores**)

1er día de capacitación en campo

Día 1

Temario

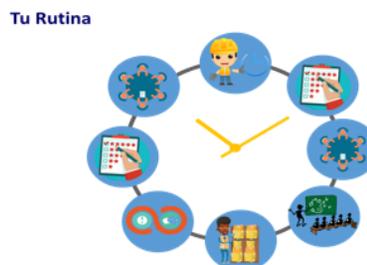
Mi equipo de Trabajo



El colaborador conocerá la estructura del almacén y las distintas posiciones con las que interactúa, así como las actividades que realizan, recorrido por las áreas y equipos.

Responsable / Jefe de Almacén

Rutina Operativa



El colaborador conocerá el rol de actividades a realizar durante el día, Junta diaria, entrega / recepción de turno, orden y limpieza, equipo de protección, inspección de equipos de trabajo.

Responsable / Jefe de Almacén

Check List de Actividades



El colaborador conocerá y aprenderá a ejecutar las actividades diarias asentadas en el check list operativo, entenderá la importancia de su correcta ejecución y la realización de los reportes.

Responsable / Supervisor

Temario

Orden, limpieza y eficacia

“Gracias a ti se logra el suministro oportuno y adecuado de la mercancía solicitada por las rutas de distribución, bajo los principios de orden, limpieza y eficacia dentro del almacén.”



El colaborador comprenderá la importancia de embarcar a las rutas de distribución, productos limpios y en excelentes condiciones, lo que garantiza la satisfacción de clientes y consumidores.

Responsable / Supervisor

Despacho dinámico

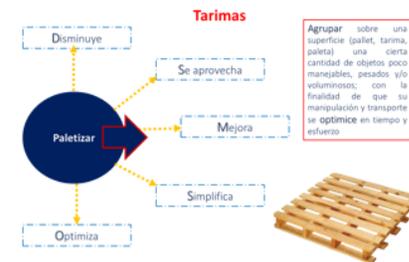
Despacho Dinámico



El colaborador entenderá el modelo de preventa y distribución de la compañía, comprenderá la razón de ser del despacho dinámico y la dinámica de armado de armado y salida de rutas.

Responsable / Jefe SAC

Tarimas



El colaborador entenderá la importancia de la tarima para su trabajo diario, aprenderá a ejecutar diferentes modelos de paletizado y su optimización según la presentación de cada producto.

Responsable / Supervisor

Temario

Armado de Bandera



El colaborador desarrollará las habilidades necesarias estibar de manera idónea en el menor tiempo posible, conocerá las ventajas del armado en bandera y la facilidad de la descarga.

Responsable / Supervisor

Playo / Emplaye



El colaborador desarrollara las habilidades y técnicas necesarias para utilizar el playo y emplayar los productos desgranados o reemplazar los empaques dañados.

Responsable / Maniobras G.

Avión de carga



El colaborador desarrollara las habilidades necesarias para leer un avión de carga, conocer los códigos del producto (SKU) y transferirlos a una tarima en forma de pedido.

Responsable Jefe de Almacén

Temario

Nuestros Productos

Nuestros Productos



El colaborador conocerá el portafolio de productos, sus diferentes marcas, presentaciones y como se relacionan con los diferentes canales de distribución.

Responsable / Supervisor

Salud ocupacional



El colaborador comprenderá las normas de salud y las medidas establecidas por la empresa para garantizar su salud y seguridad dentro del centro de trabajo.

Responsable / Servicio Medico

Equipo de Protección



El colaborador conocerá los lineamientos de seguridad en el centro de trabajo, se concientizará acerca del uso correcto del equipo de protección personal y la ergonomía en el trabajo.

Responsable / Servicio Medico

Temario

Manejo de Cargas



El colaborador desarrollara las habilidades y técnicas necesarias para el manejo correcto de cargas con el fin de reducir lesiones.

Responsable / Servicio Medico

Manejo de Patín Hidráulico



El colaborador desarrollara las habilidades y la técnica necesaria para operar e inspeccionar el patín hidráulico.

Responsable / Capacitador

Buenas Practicas / Mermas

Buenas Prácticas de Almacenaje y Distribución



El colaborador conocerá las buenas practicas de manufactura y distribución en un almacén, así como el manejo de mermas

Responsable / Servicio Medico

Resumen de la capacitación

Actividad	Participantes	Responsable	Cede	Duración										
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Inducción a la empresa	Maniobras Generales	Capacitador	Centro de Capacitación	8 horas	█									
Participación y presencia de mercado	Maniobras Generales	Capacitador	Centro de Capacitación	8 horas		█								
Inocuidad y salud	Maniobras Generales	Capacitador	Centro de Capacitación	8 horas			█							
Mi equipo de trabajo	Maniobras Generales	Jefe de Almacén	Centro de Distribución	8 horas				█						
Rutina operativa	Maniobras Generales	Jefe de Almacén	Centro de Distribución					█						
Check list de actividades	Maniobras Generales	Supervisor de Almacén	Centro de Distribución					█						
Orden, limpieza y eficacia	Maniobras Generales	Supervisor de Almacén	Centro de Distribución	8 horas					█					
Despacho dinamico	Maniobras Generales	Jefe SAC	Centro de Distribución						█					
Tarimas	Maniobras Generales	Supervisor de Almacén	Centro de Distribución						█					
Armado de bandera	Maniobras Generales	Supervisor de Almacén	Centro de Distribución	8 horas						█				
Playo y emplaye	Maniobras Generales	Maniobras Generales	Centro de Distribución							█				
Avión de carga	Maniobras Generales	Jefe de Almacén	Centro de Distribución							█				
Nuestros productos	Maniobras Generales	Supervisor de Almacén	Centro de Distribución	8 horas							█			
Salud ocupacional	Maniobras Generales	Servicio Medico	Centro de Distribución								█			
Equipo de protección	Maniobras Generales	Servicio Medico	Centro de Distribución								█			
Manejo de cargas	Maniobras Generales	Servicio Medico	Centro de Distribución	8 horas									█	
Manejo de patin hidraulico	Maniobras Generales	Capacitador	Centro de Distribución										█	
Buenas practicas y mermas	Maniobras Generales	Servicio Medico	Centro de Distribución										█	
Certificación de Maniobras Generales	Maniobras Generales	Supervisor de Almacén	Centro de Distribución	8 horas										█

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera

Una vez concluido el programa de capacitación propuesto, el colaborador de nuevo ingreso habrá cubierto el 100% de los temas necesarios para ejecutar sus labores de manera fluida y con un dialogo operativo único, lo que facilitará la

comunicación y la ejecución de actividades en el área de trabajo, a partir de la adquisición de nuevos conocimientos el colaborador logrará optimizar sus tiempos y ejecutar sus actividades conforme a la eficiencia operativa demanda en el proceso operativo.

Tabla comparativa

N°	Temas de capacitación	Actual	Alcance
1	Horas de Capacitación	2	64
2	Día de capacitación	0	8
3	Temas generales vistos en la capacitación	14	24
4	Temas operativos vistos en la capacitación	0	15
5	Temas relacionados con la prevención de accidentes	0	4
6	Temas relacionados con la seguridad en las instalaciones	0	4
7	Temas relacionados con el uso de herramientas	0	3
8	Días de acompañamiento en el onboarding	0	8
9	Tiempo de adaptación física al puesto	0 días	6 días
10	Tiempo de adecuación al puesto	6 semanas	8 días

Elaborado por Marco Antonio Alarcon Rivera

La tabla comparativa presenta la situación actual del proceso de capacitación contra el alcance de la propuesta de mejora, para la ejecución del ejercicio se solicitó al área de recursos humanos y los responsables de almacén implementar el proceso de manera inmediata por un lapso de 12 semanas, considerando los siguiente

- La actividad no representa un gasto económico,
- Ya se cuenta con un equipo de capacitación.
- Se cuenta con instalaciones físicas para realizar las capacitaciones.
- Los contenidos ya se encuentran descritos en los manual operativo de la empresa.
- Los materiales no representan un costo.
- Existe la disposición de los responsables del centro de distribución para poder implementar el ejercicio.

Condiciones generales de trabajo

Referente a las condiciones generales de trabajo, durante la intervención logramos observar que la empresa cumple con las condiciones salariales y las prestaciones demandadas por la ley federal del trabajo través del título tercero (condiciones de trabajo capítulo 1, disposiciones generales), sin embargo, las condiciones generales de trabajo relacionadas con el o los servicios y la percepción del entorno, presentan un área de oportunidad importante. Por lo anterior el tema del mejorar las condiciones se manejará a través de las recomendaciones, ya que en su mayoría implican una inversión por parte de la empresa.

Recomendaciones

Organizacionales:

Se recomienda presentar la propuesta de mejora al staff regional con el fin de involucrar a las gerencias en el tema y facilitar los recursos necesarios para su aplicación.

Se recomienda implementar cuanto antes la propuesta de mejora, ya que no implica ningún costo económico.

Se recomienda una campaña que involucre difundir la información de los manuales operativos ya que contienen información de gran valor para la operación sin embargo mucha se desconoce, esto evita que se apliquen los básicos operativos dentro de la operación. (Para la elaboración del programa de capacitación se consultaron los manuales operativos con ellos se realizó la propuesta de contenidos).

Se recomienda alinear el perfil de puesto a la dinámica operativa ya que encontraron áreas de oportunidad importantes, principalmente en la ejecución de actividades.

Se recomienda retomar el incentivo mensual por retención de personal con en cambio en la frecuencia de pago, en lugar de ser semanal, recorrerlo al cumplimiento de 6 meses de permanencia en la empresa, eso implica que a los 6 meses posteriores a su ingreso estaría recibiendo una cantidad económica equivalente a un mes de sueldo o bien a la misma cantidad que reciben por aguinaldo.

Se recomienda documentar el ejercicio tomando como premisa la realización de la presente investigación

Se recomienda aplicar entrevista de salida a todo el personal que cause baja, para contar con un dato confiable de las causas reales de la rotación.

Operativas:

Se recomienda mejorar el alumbrado del área de almacén y el patio de maniobras.

Se recomienda realizar un análisis de riesgos del puesto para poder clarificar si el equipo de protección personal es el adecuado y la frecuencia de cambio es la correcta.

Se recomienda reparar el patio de maniobras con el fin de contar con un piso llano que permita el flujo correcto de montacargas y patines hidráulicos.

Se recomienda implementar un proceso de adaptación física al puesto, el cual implica empezar atendiendo las estaciones de con las presentaciones mas pequeñas 300 ml. e ir cambiando de manera progresivas hasta llegar a las estaciones de 3 lt. Donde el desgaste físico es mayor.

Se recomienda aplicar entrevista de ajuste a todos los nuevos ingresos, con la siguiente frecuencia. – 1) a la semana del ingreso, 2) al mes de su ingreso, 3) a los 3 meses de su ingreso.

Generales:

Se recomienda colocar un despachador de agua consumible dentro del área de almacén.

Se recomienda proveer con una kit de insumos de sanidad al área del almacén, esto implica papel sanitario, jabón liquido o en barra y gel sanitizante.

Bibliografía

- Alles M. (2009). Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones (1ra ed.). Buenos Aires: Granica.
- ANTAD inició "Talentum Recursos Humanos 2020 Digital" <https://retailers.mx/antad-inicio-talentum-recursos-humanos-2020-digital/>
- Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Daena: International Journal of Good Conscience, 4(2), 145-159.
- Ban C., Drahnak A., Towers M., (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations, Review of Public Personnel Administration, Section on Personnel Administration and Labor Relations of the American Society for Public Administration, pp. 133-153.
- Calderón, G., Álvarez, C., y Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Estudios Gerenciales, 27(118), 63.
- Castillo J., Prieto C. (2009) Condiciones De Trabajo, Un enfoque Renovador de la Sociología del Trabajo", Madrid p. 121.
- Chiavenato I., (2002), Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGrawHill. Interamericana.
- Chiavenato I., (2009). Gestión del talento Humano. México, D.F.: McGraw Hill. Pag.132.
- Cortez D.,(2002) Seguridad e Higiene en el Trabajo. Técnicas de Prevención de riesgos laborales", 3ª Ed. Pag. 37
- Creswell J., Martens M. (2014). Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fourth Edition. California: SAGE Publications.
- Cruelles J (2012) Mejora de métodos y tiempos de fabricación, Marcombo, Ediciones Técnicas, p. 21-32.
- Cuervo A. (2008) Introducción a la administración de empresas 6ta, Tratados y Manuales de economía, Civitas.
- Diccionario de la lengua española (2019) Almacén, definición 2019. Extraído de internet https://dle.rae.es/almac%C3%A9n?m=30_2
- Dibble S., (2001) Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización; Elia Olvera Martínez, Oxford University Press, 270 pp.
- Dolan S., Schuller R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.

- Gemeil M., Daduna J (2007). FUNDAMENTOS GENERALES DE LA LOGISTICA. Ciudad de La Habana y Berlín, Editorial Universitaria Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". p. 178.
- Tus derechos laborales (2015) condiciones de trabajo, <https://www.gob.mx/derechoslaborales/articulos/condiciones-de-trabajo>.
- Gonzáles, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad Eafit, 45(156), 45-72.
- González Gatica, R. (2005). Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva. México: Norma.
- Heinemann K. (2003) Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte. Barcelona: Paidotribo
- Mercado S. (2003), "Administración aplicada, teoría y práctica," , 2º edición, México: LIMUSA.
- Mitchell, G. (1995). Manual del capacitador. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamerica, S.A. de CV. Pag. 105.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. International Journal of Good Conscience, 57-67.
- OMS (Organización Mundial de la salud) (2017). Protección de la salud de los trabajadores. Disponible en <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs389/es/>
- Organización Internacional del Trabajo 2014, Educación obrera para el trabajo desente, extraído de internet, 26/11/2020. <https://www.ilo.org/americas/lang-es/index.htm>
- Perdiguero, M. (2017) Organización y diseño de almacén. IC Editorial. Málaga.
- Reporte laboral México, HAYS México, <https://www.hays.com.br/documents/63221/3035622/Mexico+SG+2019.pdf>
- Tafur, Raúl. (2008). Tesis Universitaria. Editorial Montero. Tercera Edición. Lima Perú.
- Thompson, B. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter americana y editores.
- Ulrich B (2013) La sociedad del riesgo, hacia una nueva modernidad, primera edición Paidos <https://books.google.com.mx/books?id=vQiQo7PdLgwC&printsec=frontcover&dq=La+sociedad+del+riesgo:+hacia+una+nueva+modernidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjWtrzYuqntAhWbWc0KHcyCChUQ6AEwAXoECAkQAq#v=onepage&q&f=false>
- William B., Davis K. (2003), " Administración de Personal y Recursos Humanos", 5º edición, México: McGraw Hill.

Anexos

Lugar y Fecha:	Empresa:
Nombre:	Puesto:
Área:	

Objetivo. - Conocer el grado de efectividad y satisfacción de los nuevos colaboradores, tras a ver participado en la primera capacitación impartida por la empresa.

Nota. – La información recabada en el presente instrumento, es carácter confidencial por lo cual te pedimos seleccionar la opción que más se apegue a tu criterio, considerando que este ejercicio nos ayuda a mejorar el servicio y la información que debe ser impartida en la capacitación.

Escala de valoración

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Pregunta	Escala				
	1	2	3	4	5
1.- La capacitación fue clara y logro transmitir los con conceptos importantes de los temas.					
2.- La información expuesta se relaciona con las actividades que desarrollarás en tu puesto de trabajo.					
3.- La información aclara dudas y transmite los objetivos de tu actividad dentro de la organización.					
4.- La capacitación incluye información relacionada con la jornada laboral y las condiciones de trabajo.					
5.- La capacitación incluyo las herramientas que utilizaras para la realización de actividades.					
6.- La capacitación incluyo temas relacionados con la prevención de accidentes.					
7.- La capacitación incluyo el uso correcto del equipo de protección personal.					
8.- La capacitación incluye temas relacionados con el manejo de cargas.					
9.- La capacitación incluye el catálogo de productos, marcas y presentaciones.					
10.- La capacitación incluyo la distribución y áreas dentro del almacén.					
11.- La capacitación incluyo el lay out, de armado de pedidos y tarimas.					
12.- La capacitación te dio seguridad para la ejecución de tu trabajo.					
13.- De la información impartida, cual consideras la más importante.					

14.- Que información te hubiera gustado conocer en esta capacitación

Entrevista Semi estructurada

Jefaturas de Almacén

Lugar y Fecha:	Empresa:
Nombre:	Puesto:
Área:	Antigüedad:

Nota. – La información recabada en el presente instrumento es de carácter confidencial, el uso de la misma queda limitado al objeto de estudio, y será utilizada con fines educativos.

1.- ¿Cuál es tu nombre y que puesto ocupas en la organización?
2.- ¿Qué antigüedad tienes en el puesto?
3.- ¿Cuál es el número de maniobras generales que tienes a tu cargo?

4.- ¿Cómo líder del área se te involucra en el proceso de selección y contratación del personal de nuevo ingreso?

5.- ¿Cuentan con un proceso de inducción a la compañía que les permita formar un vínculo con el personal de nuevo ingreso?

6.- ¿La inducción al puesto es impartida por con instructor o compañero de trabajo?

7.- ¿Existe algún manual o guía que deben hacer conocer al colaborador antes de iniciar el trabajo de campo?

8.- ¿Qué tipo de herramientas utiliza un maniobras generales de nuevo ingreso para poder efectuar sus labores?

9.- ¿De qué manera está conformada la jornada laboral?

10.- ¿Existe algún proceso para la distribución de las cargas de trabajo?

11.- ¿Cuentan con algún método o proceso de adaptación físico, derivado de las cargas manuales que realizan los maniobras generales?

12.- ¿Cuáles son las bases que utilizan para la distribución de las actividades diarias?

13.- ¿Cuál consideras que sea la mayor causa /motivo de la rotación de maniobras generales?

14.- ¿Cuál consideras que sea la mayor causa /motivo del ausentismo de maniobras generales?

15.- ¿Cómo consideras el clima laboral dentro del área de almacén?

16.- ¿Consideras que la capacitación y las condiciones generales de trabajo influyen en la permanencia de la gente?

17.- ¿Actualmente cuentan con algún programa de retención de persona?

18.- ¿El equipo de protección personal y las herramientas con las que se cuenta, son suficientes para la correcta ejecución del trabajo de los maniobras generales?

19.- ¿Desde tu punto de vista, cuales consideras que sean las mayores afecciones que trae consigo la incapacidad de retener a las personas que ingresan al puesto de maniobras generales?

20.- ¿De manera particular han tomado algún tipo de acción para garantizar la retención de los maniobras generales?

Observaciones del entrevistador

Entrevista Semi estructurada

Maniobras Generales

Lugar y Fecha:

Empresa:

Nombre:

Puesto:

Área:

Nota. – La información recabada en el presente instrumento es de carácter confidencial, el uso de la misma queda limitado al objeto de estudio, y será utilizada con fines educativos.

Conteste con un “X” la respuesta correcta.

1.- ¿Qué tiempo llevas laborando en la empresa?	Más de 5 años	De 2 a 5 años	De 1 a 2 años	De 1 año a 6 meses	Menos de 6 meses	Menos de 1 mes

2.- ¿Consideras que tu actividad es una de las más importantes en el ciclo operativo del almacén?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3.- ¿El trabajo que desempeñas actualmente cumple con tus expectativas laborales?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

4.- ¿El trabajo que realizas está relacionado con las actividades de tus empleos anteriores?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5.- ¿Consideras que el sueldo que recibes va acorde al trabajo que realizas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

6.- ¿En comparación con tus empleos anteriores consideras que el sueldo que recibes actualmente cubre tus necesidades principales?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7.- ¿En comparación con otros empleos que conoces el sueldo y las prestaciones que recibes consideras que son competitivos?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8.- ¿Cuándo tienes alguna complicación para desempeñar adecuadamente tus actividades, tu jefe directo te brinda apoyo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9.- ¿Cuándo solicitas apoyo de algún área de servicio, es atendida?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10.- ¿Las instrucciones que recibes para realizar tus actividades son claras?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11.- ¿El equipo de protección es el adecuado para desempeñar tus actividades de manera segura?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

12.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.					
---	--	--	--	--	--

13.- ¿Has sufrido una lesión u accidente a causa del manejo inadecuado de las cargas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

14.- ¿Qué equipo de protección personal, consideras hace falta para cuidar tu integridad personal y prevenir accidentes de trabajo?	
---	--

15.- ¿Qué mejoras pedirías para tus herramientas de trabajo?	
--	--

16.- ¿La iluminación del almacén es la adecuada para la realización de tus actividades?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

17.- ¿Las condiciones de ruido del almacén te permiten realizar tus actividades de manera correcta?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18.- ¿El orden y la limpieza del almacén te permiten realizar tus actividades de manera correcta?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

19.- ¿El espacio físico que existe dentro de la bodega para realizar tus actividades es el correcto?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

20.- ¿El servicio y estado físico de los sanitarios es adecuado?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

21.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.					
---	--	--	--	--	--

22.- ¿Las instalaciones generales del centro de distribución te permiten realizar tus funciones de manera adecuada?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

23.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.					
---	--	--	--	--	--

24.- ¿El curso de inducción te brindo la información y herramientas necesarias para el desempeño de tus actividades?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

25.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.	
---	--

26.- ¿La inducción al puesto te brindo la información, herramientas y conocimientos necesarios para cumplir con tu desempeño operativo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

26.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.	
---	--

27.- ¿Leer una boleta de pedido, armarlo sobre una tarima para después integrarlo a la carga, es una actividad fácil para ti?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

28.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.	
---	--

29.- ¿La distribución de la carga de trabajo, en las diferentes estaciones del almacén es la adecuada?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

30.- Si la respuesta anterior fue: En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, especifique por qué.	
---	--

31.- ¿Reconoces todas las marcas y presentaciones que integran el catálogo de productos?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

32.- ¿Reconoces la ubicación física de todos los productos dentro del área de almacén?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

33.- ¿Te fue explicado de manera puntual como está integrado tu esquema de compensación?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

34.- ¿Qué consideras que debe cambiar la empresa para mejorar la retención de personal?	
---	--

Observaciones de la entrevista

--	--

Entrevista Semi estructurada

Jefe de Recursos Humanos

Lugar y Fecha:

Empresa:

Nombre:

Puesto:

Área:

Antigüedad en el puesto

Nota. – La información recabada en el presente instrumento es de carácter confidencial, el uso de la misma queda limitado al objeto de estudio, y será utilizada con fines educativos.

Conteste con un "X" la respuesta correcta,

1.- A manera de resumen nos podrás compartir la historia de la compañía y el centro de distribución

2.- ¿Cuál es el número de personas laboran en el centro de trabajo?

3.- ¿Cuántas son mujeres y cuantos hombres?

--	--

4.- ¿Cuántos turnos operan en el centro de distribución?	
--	--

5.- ¿De cuantas áreas se compone el centro de distribución?	
---	--

6.- ¿Existen gerentes por cada área?	
--------------------------------------	--

7.- ¿El centro de distribución cuenta con autonomía para tomar decisiones locales?	
--	--

--	--

<p>8.- ¿El modelo de gestión de recursos humanos está basado en planes y programas o en objetivos?, ¿Cuáles son?</p>	
--	--

<p>9.- ¿Cuáles son las variables que se consideran para la definición de objetivos?</p>	
---	--

<p>10.- ¿La retención de personal se tiene considerada como un objetivo?</p>	Si	No	Desconozco

<p>11.- ¿Cuentan con algún modelo de evaluación de desempeño?</p>	Si	No			

<p>12.- Si la respuesta anterior es "Si": ¿Qué tipo de decisiones se toman con los resultados de las evaluaciones de desempeño?</p>	
---	--

--	--

13.- Actualmente, ¿cómo se encuentran posicionados dentro del mercado laboral?	
--	--

14.- ¿Salarialmente son una empresa competitiva para todas sus posiciones? (Si, No, por que)	
---	--

15.- ¿Cómo son las condiciones de trabajo dentro del área de almacén?	
---	--

16. - ¿Qué tipo de capacitación se les brinda a las maniobras generales de nuevo ingreso?	
---	--

--	--

17.- ¿Desde recursos humanos, existe un proceso de inducción y adaptación física especial al puesto de maniobras generales?	
---	--

18.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación referente al llenado y lectura de los formatos que utilizan para el armado de pedidos y tarimas?	Si	No	Desconozco

19.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación referente al uso de las herramientas para realizar sus actividades? (Patín, Montacargas, banda de emplayo).	Si	No	Desconozco

20.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación del portafolio de productos y la distribución de estos dentro del área de almacén? (Marca, presentación, tipo de empaque, inventario, ubicación y cuidado especial).	Si	No	Desconozco

	Si	No	Desconozco
--	----	----	------------

21.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación referente a la inocuidad de los productos? Toda vez que manejan productos de grado alimenticio.			
---	--	--	--

22.- ¿Los maniobras generales reciben capacitación referente al manejo de cargas para la prevención de accidentes de trabajo o lesiones incapacitantes?	Si	No	Desconozco

23.- ¿Los maniobras generales cuentan con un programa de salud especial derivado de la rotación de turnos y las consecuencias físico, psicológicas que esto causa?	Si	No	Desconozco

24.- ¿Existe algún análisis de riesgos o estudio ergonómico que determine el equipo de protección personal que debe utilizar un maniobras generales?	Si	No	Desconozco

25.- Actualmente, ¿Cuál es el equipo de protección personal que se les brinda al personal de almacén?	
---	--

26.- ¿Quién el responsable de revisar que los maniobras generales porten y	
--	--

utilicen el equipo de protección personal de manera correcta?

27.- ¿Cómo están distribuidos los turnos en el área de almacén?

28.- ¿En promedio cuántas horas extras a la semana llega a trabajar un maniobras generales?

29.- ¿Todos los maniobras generales cuentan con un día de descanso a la semana?

30.- ¿Cuáles son las principales causas de ausentismo en el área de almacén?

--	--

31.- ¿Cuáles es el indicador de ausentismo en el área de almacén?	
---	--

32.- ¿Cuáles son las principales causas de rotación en el centro de trabajo?	
--	--

33.- ¿Cuál es el indicador de rotación general del centro de trabajo?	
---	--

34.- ¿Se tienen detectadas las causas y el puesto con mayor rotación dentro del área de almacén?

35.- ¿Existen antecedentes históricos que permitan ayudar a detectar la causa origen del problema de rotación en el puesto de maniobras generales?

36.- ¿Cómo ha contribuido la conformación del área de Servicio a Cliente, en las condiciones generales de trabajo para el puesto de maniobras generales?

37.- ¿Dentro de la cadena de valor operativo cual es el grado de importancia del puesto de maniobras generales?

38.- ¿Cuándo se realizó el último análisis y calibración del puesto?

39.- ¿Desde recursos humanos, cual es el costo operativo de la retención del personal en el área de almacén?

40.- ¿Desde recursos humanos, cual es el costo económico de la retención del personal en el área de almacén?

41.- ¿En el día a día, que acciones toma la empresa focalizadas en la retención de maniobras generales?

42.- ¿La retención de personal forma parte de la estrategia de negocio?

43.- ¿La organización designa recursos para la retención maniobras generales?

44.- ¿Históricamente han tomado alguna iniciativa o desarrollado algún plan dirigido a la retención de maniobras generales?

45.- Si la respuesta anterior es "Sí", ¿Cuál ha sido el resultado?

--	--

46.- ¿Actualmente, tiene o han tenido algún plan de incentivos para el puesto de maniobras generales?	
---	--

Observaciones de la entrevista	
--------------------------------	--

ANALISIS FODA

Lugar y Fecha:	Empresa:		
Ubicación:			
N° de Trabajadores:	Mujeres:	Hombres	
Actividad económica:			
Objetivo: Ofrecer a través de la herramienta, un diagnostico claro, que permita visualizar una problemática y ofrecer a través de su análisis una propuesta estratégica de mejora.			



Matriz de tiempos y movimientos

MATRIZ DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Centro de Distribución Mixcoac

Fecha: _____

Área: _____

Acción	1er Turno	2do Turno	3er Turno		
N° de Personal					
Duración de la jornada laboral					
Tiempo de exposición a Trabajo Físico					
Tiempo de exposición a Trabajo Administrativo					
N° de tarimas Armadas					
Peso promedio involucrado por tarima					
Peso promedio desplazado por persona				Tiempos	
Tiempo promedio por armado de tarima				Inicio ()	Final ()
Herramientas de trabajo					
Materiales de Trabajo					
Desplazamiento promedio del peso					
Involucramiento Físico			Totales		
Involucramiento físico	No de Repeticiones	Tiempo Promedio	1er Turno	2do Turno	3er Turno
Torsión de cintura promedio por tarima					
Flexión de rodillas promedio por tarima					
Flexión de brazos promedio, aducción por tarima					
Flexión de brazos promedio, abducción por tarima					
Hiper estiramiento de espalda promedio por turno					

NOMBRE DEL TRABAJADOR _____

PUESTO _____

REALIZO _____

