



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO**

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas

## **PROYECTO DE TITULACIÓN**

[MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL OPERADOR AL ENTREGAR EN  
TIEMPO Y FORMA LA MERCANCÍA AL CLIENTE]

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**PRESENTA:**

[LAAYSHA BRYZZETTE MENDEZ GARCIA]

**ASESOR:**

[MCA. BETZABET CERVANTES VILLAGRÁN]

Noviembre

# Índice

2. Agradecimientos.....	3
3. Resumen.....	4
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	5
5.- Introducción.....	5
6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.....	6
8. Justificación.....	9
9. Objetivos (General y Específicos).....	10
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....	11
10. Marco Teórico (fundamentos teóricos) .....	11
CAPÍTULO 4: DESARROLLO.....	20
11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas .....	20
Cronograma de actividades .....	32
CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....	33
12. Resultados.....	33
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	35
13. Conclusiones del Proyecto.....	35
CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS.....	36
14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas .....	36
CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
CAPÍTULO 9: ANEXOS .....	38
17. Anexos .....	38

## **2. Agradecimientos.**

En el presente trabajo agradezco a Dios, quien como mi guía estuvo presente en el camino de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

Agradezco a mi tutora la Mtra. Betzabet Cervantes, quien con su conocimiento y apoyo me guio a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

También quiero agradecer a CEM LOGISTIC & CARRIERS S.A. DE C.V por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiese podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional apoyo.

A mi universidad el Instituto TecNM Pabellón de Arteaga, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

Por último, quiero agradecer a mis compañeras y a mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención de mi madre, que siempre estuvo ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

¡Muchas gracias a todos!

### **3. Resumen.**

La finalidad de este proyecto fue concientizar a la Gerencia General, a los Jefes de cada uno de los departamentos involucrados y principalmente a todos los operarios en general de la empresa CEM LOGISTIC & CARRIERS S.A DE C.V., sobre el grado de relevancia que tiene dentro de la empresa de transporte la puntualidad de entrega de la mercancía.

Respetar los tiempos de entrega y mantener una relación de fidelidad con el cliente siempre, porque no solamente se trata de la recepción del pedido en perfectas condiciones, sino de la importancia de crear vínculos que perdurarán en el futuro.

El trabajo realizado en esta residencia profesional ayudó a los operadores a emplear una adecuada administración de los tiempos, teniendo en cuenta la importancia que tiene la puntualidad en sus entregas, minimizaron las paradas no autorizadas ya que son las que les quitaban bastante tiempo, se fomentó la habilidad de pensar y ser más conscientes de lo que están haciendo, trabajando más eficazmente ya que es uno de los requisitos para poder ganar un auto.

El proyecto como tal, motivó a que los trabajadores se involucren a contribuir con su mejor esfuerzo con el fin de mejorar la posición competitiva de la empresa.

## ***CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO***

### ***5.- Introducción***

"CEM LOGISTIC & CARRIERS" S.A. DE C.V, es una empresa mediana de transporte de carga terrestre. Se inician labores el 29 de noviembre del año 2009, encabezado por el representante legal Jesús Álvarez, contratando en su momento 20 operadores y realizando los primeros viajes de transporte de carga para la empresa Cemento Cruz Azul, con la cual se realizó el primer contrato de servicio, obteniendo en los primeros ejercicios fiscales buenas utilidades y agregando a su vez logística y monitoreo para los camiones para aumentar la calidad del servicio y contratar más personal. A la fecha son más de 80 operadores en funcionamiento dándole servicio a más clientes de diferentes áreas del país como el estado de México, Monterrey, Querétaro por mencionar algunos, y así manteniendo la empresa en perfecto estado para el buen funcionamiento de la misma.

En los últimos años CEM detecto un problema de eficiencia, productividad y principalmente de impuntualidad en el desempeño de los operadores, debido a que no estaban entregaban a tiempo la mercancía al cliente.

Este trabajo tiene el propósito de desarrollar mediante la aplicación del método cualitativo y la planeación del diagrama de Ishikawa, para la identificación de las causas por las cuales los operadores están entregando los productos fuera del tiempo establecido por sus coordinadores, para así proponer y hacer la aplicación de propuestas para mantener a nuestros trabajadores motivados y con esto aumentar la productividad, eficiencia y puntualidad en sus labores y así conseguir el resultado esperado del proceso de logística y transporte del paquete o producto.

Sin duda, será importante el tiempo porque es irremplazable y en este tipo de empresas que trasladan de un lugar a otro los pallets, grupaje o paquetería la puntualidad es un factor prioritario para demostrar seriedad y aumentar la confianza del cliente.

**6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.**

CEM es una empresa importante en el ramo de auto transporte de carga con más de 30 años de experiencia. Dedicada a brindar servicios de calidad en tiempo, forma y lugares requeridos por el cliente, es por eso que en esta empresa siempre se tiene que ver reflejado la puntualidad para un mejor servicio.

Dedicada al autotransporte foráneo de carga especializado, enfocada en alcanzar y mantener un buen posicionamiento en el mercado, está comprometida con el cumplimiento de los estándares de calidad y excelencia en el servicio, para CEM LOGISTIC&CARRIERS, es de vital importancia que el trabajo esté basado en la mejora continua de los procesos, ya que dicha empresa está orientada a brindar el más alto nivel en servicios de transportación, ofreciendo un servicio de alto nivel y bajo los mejores estándares gracias a nuestro talento humano, comprometido siempre con la excelente atención y satisfacción al cliente.

Las áreas funcionales de la empresa son todos los departamentos en que se divide una empresa para que pueda trabajar de forma eficiente. La estructura de lado inferior muestra el organigrama, se divide en cinco niveles, el primero es dirección, el segundo es gerencia, en tercer nivel los jefes, en cuarto los auxiliares y por último son los operadores.

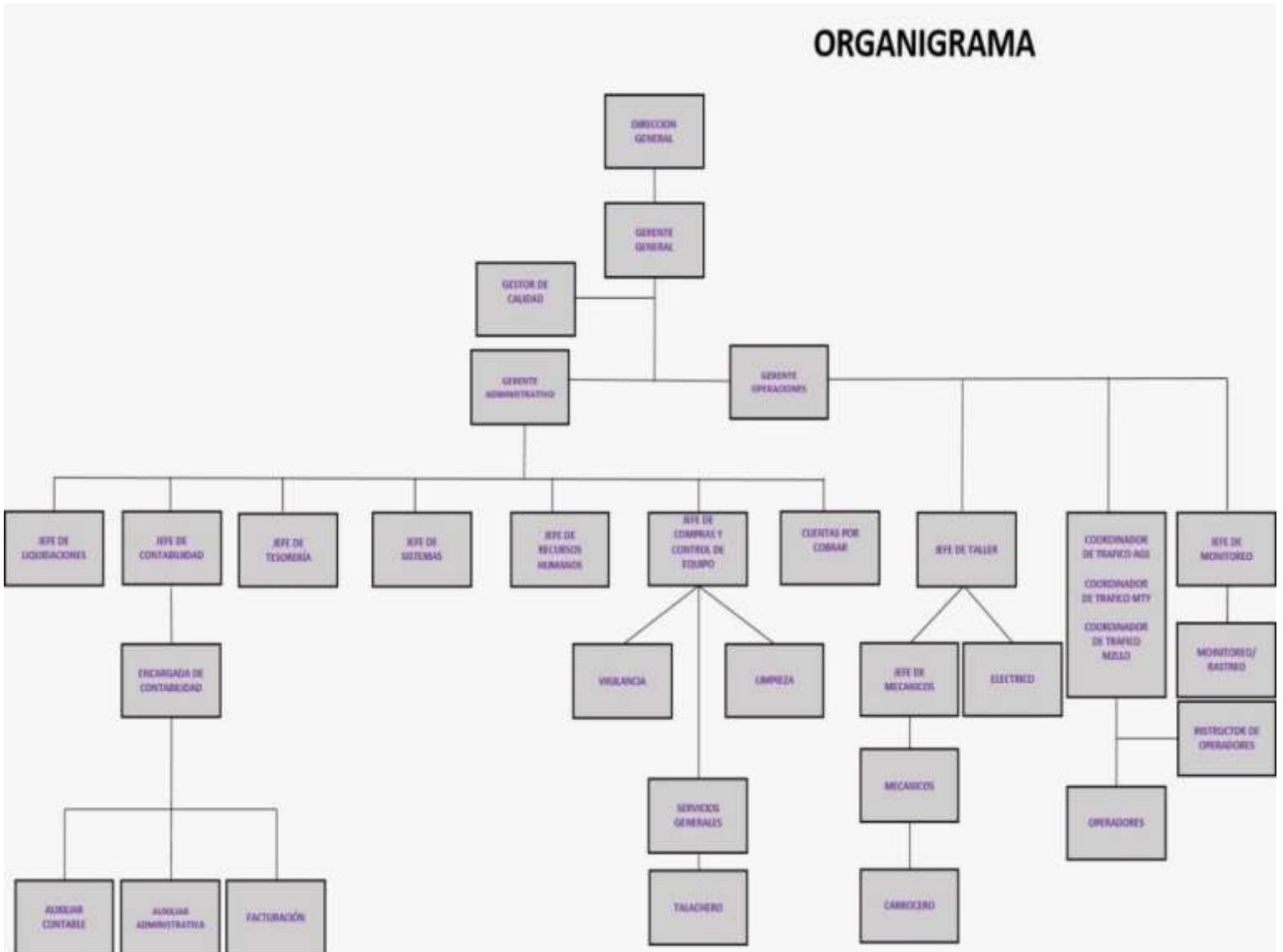


Imagen 1. Organigrama de área funcionales de la empresa "CEMLOGISTIC & CARRIERS".

Los principales productos o servicios con los que trabaja la empresa son el cemento y los rollos. El cemento es uno de los materiales principales para realizar viviendas, edificios, puentes, monumentos, etc. También, es vital importancia los ingredientes para la creación de pisos, bloques, ladrillos, paredes y demás tipos de elementos estructurales. Los rollos efectúan para la industria motriz. La producción de este beneficio se encuentra dispersa por todo el territorio.

***Misión:***

Ofrecer un servicio de alto nivel y bajo los mejores estándares de calidad gracias a nuestro talento humano, comprometido siempre con la excelente atención y satisfacción al cliente.

***Visión:***

Mantener la solidez y el liderazgo en los mercados; brindando nuestros clientes más y mejores servicios de calidad contribuyendo al crecimiento de los mismos.

***7. Problemas a resolver, priorizándolos.***

La empresa CEM LOGISTIC & CARRIERS S.A. DE C.V. es dedicada al autotransporte foráneo de carga en general, en esta, se ha detectado un problema en el desempeño de los operadores, específicamente que no entregan en tiempo y forma el material al cliente.

La impuntualidad es una problemática laboral que genera pérdidas a la empresa. Pero también provoca incomodidades en tus equipos de trabajo, tanto para quien es impuntual como para el resto de los empleados.

La dirección desea aumentar la productividad de los operadores para que desempeñe un papel fundamental para la consecución del objetivo y que así cree una mayor satisfacción al cliente. La puntualidad siempre se ve reflejada en la persona y en un excelente trabajo.

Es preciso que el área de recursos humano realice una exhaustiva revisión de la manera en cómo se están controlando la gestión, para asegurar que el operador de un servicio eficaz y puntual.

## **8. Justificación**

La presente investigación se enfocará en mejorar el desempeño del operador al entregar en tiempo y forma el material de los diversos clientes de la empresa CEM LOGISTIC & CARRIERS S.A DE C.V., debido a la impuntualidad del operador no es tolerante. Así, la presente labor permitiría revelar la capacidad necesaria para los individuos de pensar, construir ideas con el fin de lograr un mejor desempeño. En el cual se optó por aplicar el método cualitativo, que consiste en comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdán, 1984).

Este proyecto pronosticará la importancia en el desempeño de entregar en tiempo y forma la carga, radicará en que el operador identifique que se puede mejorar para así dar un mejor servicio a los clientes. También puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas.

Lo que se pretende obtener con este proyecto es beneficiar a la empresa para tener muy buenas expectativas y recomendaciones tanto de ella como de sus operadores, ya que el cliente necesita que el producto o servicio le llegue en un determinado momento. Si es posible (y el cliente quiere) tal vez antes, pero nunca después.

Alcances:

- El proceso sea aprobado.
- Que la sociedad conozca el mejor proceso para el desempeño con base al tiempo y entregas de la mercancía.
- Que se aplique dentro de la empresa.

Limites:

- No se tiene una base con la cual trabajar.
- El personal no tenga la disponibilidad en el proyecto.
- El tiempo para realizar proyecto sea muy corto y no se llegue la implementación de este.

## **9. Objetivos (General y Específicos)**

### **Objetivo General:**

Elaborar una propuesta de funciones y operaciones que le permitan al trabajador, obtener el mayor tiempo, eficiencia y productividad en la entrega de los productos o servicios.

### **Objetivos Específicos:**

- Aprobar el tiempo del operador.
- Aumentar la eficiencia del operador en su trabajo.
- Aumentar la productividad del trabajador.

### **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO**

#### **10. Marco Teórico (fundamentos teóricos).**

Mejorar el desempeño en entregar en tiempo y forma la mercancía al cliente, (Chiavenato, 2004: 359) plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

(Palaci, 2005: 155) plantea que: el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Ambos escritores recurrían la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidad de éxito en el trabajo. Se encuentran otros factores importantes en el desempeño laboral se relacionan con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.

En el estudio actual se utilizará la definición del autor Palaci dada la importancia de la percepción. Esto encaja bien con el problema que se presentó en la compañía CEM LOGISTIC & CARRIERS. Aunque Chiavenato (como Palaci) menciona que las acciones o comportamientos observados en los empleados son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. La empresa CEM LOGISTIC & CARRIERS, reivindica en la declaración que desea mejorar el desempeño del operador, específicamente en entregar a tiempo y forma la mercancía a los clientes, sino también, ayudar a los operadores a crecer y reforzar sus conocimientos de igual manera ser puntuales y responsables en su labor; como resultado, la comparación inconsciente

desempeñará un papel importante. La definición de Chiavenato por tanto más relevante para un estudio actual.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente y para ello podemos utilizar diferentes técnicas, como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

El desempeño de los empleados es la base para tener un alto nivel de productividad que facilite la consecución de las metas en cada uno de los términos. Sin embargo, en ocasiones los colaboradores no rinden en su trabajo y se presentan situaciones de bajo rendimiento que deberán ser atendidas por la dirección. No son pocas las formas en las que se manifiesta el bajo rendimiento laboral: baja calidad en las tareas realizadas, servicio al cliente deficiente, absentismo y llegadas tarde, incumplimiento de metas, problemas de comunicación, quejas de los clientes o dificultad para trabajar en equipo. Siendo estas algunas de las señales más comunes.

Sabemos que gestionar un rendimiento deficiente puede ser un proceso incómodo y difícil. Según el autor (Santos, 2018) antes de despedir a aquellos empleados que no alcanzan el desempeño esperado, siga los siguientes pasos para ayudar a su talento humano y demostrar así sus dotes de liderazgo:

### ***Hable con el empleado***

Los empleados no son máquinas, y en ocasiones atraviesan problemas de índole personal o profesional que les impide cumplir con sus labores de la mejor manera. No ignore su situación ni opte por gritarle cosas como: “¡Haz tu trabajo o estás despedido!”.

Reúnase en privado con el colaborador y explíquele de la mejor manera que no está conforme con su rendimiento. Sea empático, evite enojarse y sea conciso y directo.

El objetivo es que el empleado identifique el problema y las posibles formas de solucionarlo con su ayuda.

Se tiende a asumir que el bajo desempeño es culpa del empleado, pero también se puede tratar de algo más: falta de recursos o herramientas apropiadas para llevar a cabo las tareas, ausencia de un programa de capacitación, mal clima laboral, etc.

De acuerdo a (Elías, 2011) ella comenta que a veces las empresas se enfocan mucho en los proyectos y en los clientes para conseguir mejores resultados y que nos olvidamos que para lograr los objetivos es necesario contar con las personas y que para ello, la comunicación entre compañía y colaboradores es fundamental.

Prestar la debida atención a las personas conociendo sus inquietudes, escuchándolas y haciéndolas partícipes de los logros y de los retos, es fundamental para la buena marcha de la organización. Por un lado, porque la productividad de los empleados aumenta; por otro, porque influye en la imagen interna y externa. "Todo lo que se dice dentro, sale fuera; así que el principal objetivo de la comunicación es que los empleados sepan en qué empresa trabajan, y no se tengan que enterar por terceros de lo que ocurre. **Todo empleado es, lo quiera o no, portavoz de su organización**", comenta Alcat.

La comunicación interna en la empresa suele ser de vital importancia para así poder identificar los de saños de la comunicación entre la organización y los empleados para que así estos se sientan integrados en sus proyectos, y motivados para cumplir con el plan de negocio.

### ***Cree un Plan Individual de Desarrollo***

De acuerdo con (Coindreau, 2022) un plan de desarrollo individual son las acciones que lleva a cabo un colaborador para que así este mejore en las competencias y sus habilidades. Ya sea de carácter personal, profesionales o técnicas.

Las nuevas generaciones cada vez buscan un tema más allá del salario: desarrollo profesional. El salario siempre será uno de los principales motivadores a tomar un empleo u otro, así como otras prestaciones o beneficios, pero el desarrollo profesional que nos brinda nuestro trabajo es igual de importante, y más que eso, un tema que las empresas empiezan a promocionar al momento de las contrataciones.

Tras hablar con el empleado se debe tener una idea clara de lo que va a pasar después. Pídale al colaborador que proponga una solución para abordar su problema de desempeño. Manténgase abierto a sus propuestas y aproveche esta oportunidad para alinear sus objetivos con los de la empresa.

Para ello recomendamos implementar un Plan Individual de Desarrollo. Una especie de guía en la que se establecen las acciones que se comprometió a realizar el empleado para alcanzar un mejor rendimiento.

Por lo tanto, entra la gestión del desempeño es, realmente, un proceso gerencial crítico en las organizaciones. Sin embargo, con frecuencia también, hay que decirlo, el equipo gerencial le presta poca atención porque, aparentemente, tienen tareas más urgentes y relevantes que atender.

En nuestra experiencia, creemos que esta situación deriva de una concepción inadecuada acerca de qué es y para qué sirve, verdaderamente, la gestión del desempeño.

Normalmente, se considera que la gestión del desempeño, y su acto culminante, la evaluación del desempeño, es un “procedimiento ritual” que hay que hacer, generalmente una o dos veces por año, para que el área de recursos humanos pueda formular, en el mejor de los casos, un presupuesto anual de incrementos de sueldos por desempeño y/o para el pago de los planes de compensación variable, o de incentivos por desempeño, cuando existen.

Nada más equivocada que esta idea acerca de la gestión del desempeño porque, en realidad, una de las tareas críticas de los puestos gerenciales, o que ejercen mando en la organización, consiste en despertar el interés y animar a sus colaboradores para que, voluntariamente, enfoquen su conocimiento, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones en aquellos resultados que contribuyen a que la organización logre eficazmente sus objetivos y metas estratégicas y, en consecuencia, consolide su misión y fines organizacionales, en el corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, en el área de logística el tiempo de entrega, es fundamental para garantizar un servicio de calidad al consumidor, gestionando las mercancías para llegar a su destino lo más rápido posible.

De hecho, cada pedido encomendado es importante y debe llegar a destino cumpliendo las condiciones estipuladas con el consumidor.

En nuestros días es un signo distintivo y solamente dejará de cumplirse en caso de fuerza mayor, ante problemas causados por la climatología (copiosas lluvias o nevadas) cuando la entrega resulta prácticamente imposible.

La entrega a tiempo requiere un trabajo en equipo, donde todos los eslabones funcionan sin errores para conseguir el resultado esperado del proceso de logística y transporte del paquete o producto.

Con responsabilidad y compromiso se puede ofrecer un servicio de entrega a tiempo, asegurando a la empresa su normal funcionamiento y evitando problemas de producción, logística o contabilidad ante la falta de sus mercancías.

Sin duda, será importante el tiempo porque es irremplazable y en este tipo de empresas que trasladan de un lugar a otro los pallets, grupaje o paquetería la puntualidad es un factor prioritario para demostrar seriedad y aumentar la confianza del cliente.

### ***Entrega de mercancías con servicios puntuales***

La puntualidad en una empresa de transporte siempre debe de tenerse presente de echo el operador siempre tiene que tener muy distinguido este punto para así cumplir con todos los pedidos y trabajos encomendados. Cuestión que solo puede no cumplirse debido a cuestiones de fuerza mayor como por ejemplo severas condiciones climatológicas como graves lluvias o copiosas nieves que pueden ralentizar dichas entregas. El tiempo es una es una cuestión importante e irremplazable. (Tabadell, 2017).

Respetado los tiempos de entrega y mantener una relación de fidelidad con el cliente siempre, porque no solamente se trata de la recepción del pedido en perfectas condiciones, sino de la importancia de crear vínculos que perdurarán en el futuro.

Sin embargo, no siempre resulta la entrega a tiempo un elemento destacado respetando la hora de recogida y el momento fijado de antemano, durante la contratación del servicio.

Además, cumplir con los plazos de tiempo estipulados es algo esencial en cualquier trabajo, también cómo no en la entrega de mercancías. La importancia del tiempo en la entrega de mercancías, bultos y paquetes es importante tanto en un trabajo en cadena, como en tareas de logística, así como en cuestiones de distribución a clientes.

La puntualidad en la compañía transporte terrestre debe ser máxima que tener muy presente. De hecho, debe ser un signo distintivo a cumplir en absolutamente todos los pedidos y trabajos encomendados.

Cuestión que solo puede no cumplirse debido a cuestiones de fuerza mayor como por ejemplo severas condiciones climatológicas como graves lluvias o copiosas nieves que pueden ralentizar dichas entregas.

El trabajo en una empresa suele ser siempre un trabajo en cadena. Diferentes eslabones donde todos dependen de todos y donde un error en el alguno de los procesos puede afectar al resto del trabajo de todo el equipo. La importancia del tiempo en la entrega de mercancías es primordial en este sentido.

De no llegar una mercancía a tiempo una parte de la empresa podría estar parada, con ello también la parte de logística, la de producción e incluso la de contabilidad.

***El tiempo es una cuestión importante e irremplazable.***

Una agencia de transportes debe cumplir un servicio de calidad y eficacia y el tiempo y la puntualidad son temas vitales. Respetándolos el cliente tendrá la sensación de que está confiando en una empresa seria y de confianza, y con la que quizás establecer una relación de fidelidad y con vistas de futuro.

No solo se trata de entregar y cómo no en perfecto estado la mercancía- sino que además la importancia del tiempo en la entrega de mercancía del cliente a punto nacional o internacional fijado de antemano es tal que se debe respetar el tiempo elegido a la hora de recoger dicha mercancía en la hora marcada y entregarla justo en el momento fijado.

También hay que tener en cuenta que no solo está en juego nuestra imagen, también la de nuestros clientes que quizás nos han contratado para la entrega de mercancías a otro cliente y si ésta falla, la imagen de nuestro cliente quedará dañada y con ello también la confianza del cliente con nosotros.

De acuerdo con la información anterior, se considera que estos son algunas reglas que el cliente toma en cuenta para su entrega de mercancía:

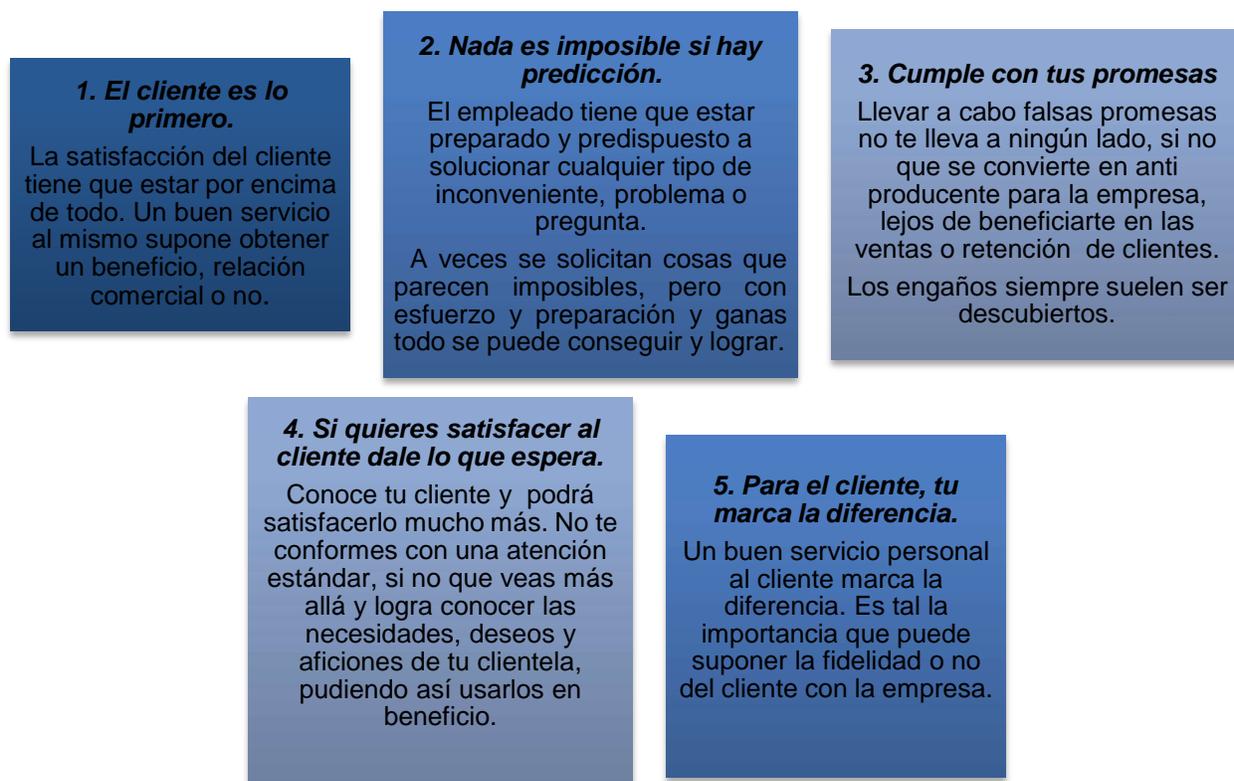


Imagen 2. Reglas para entrega de mercancía

Fuente: (Santos, 2018)

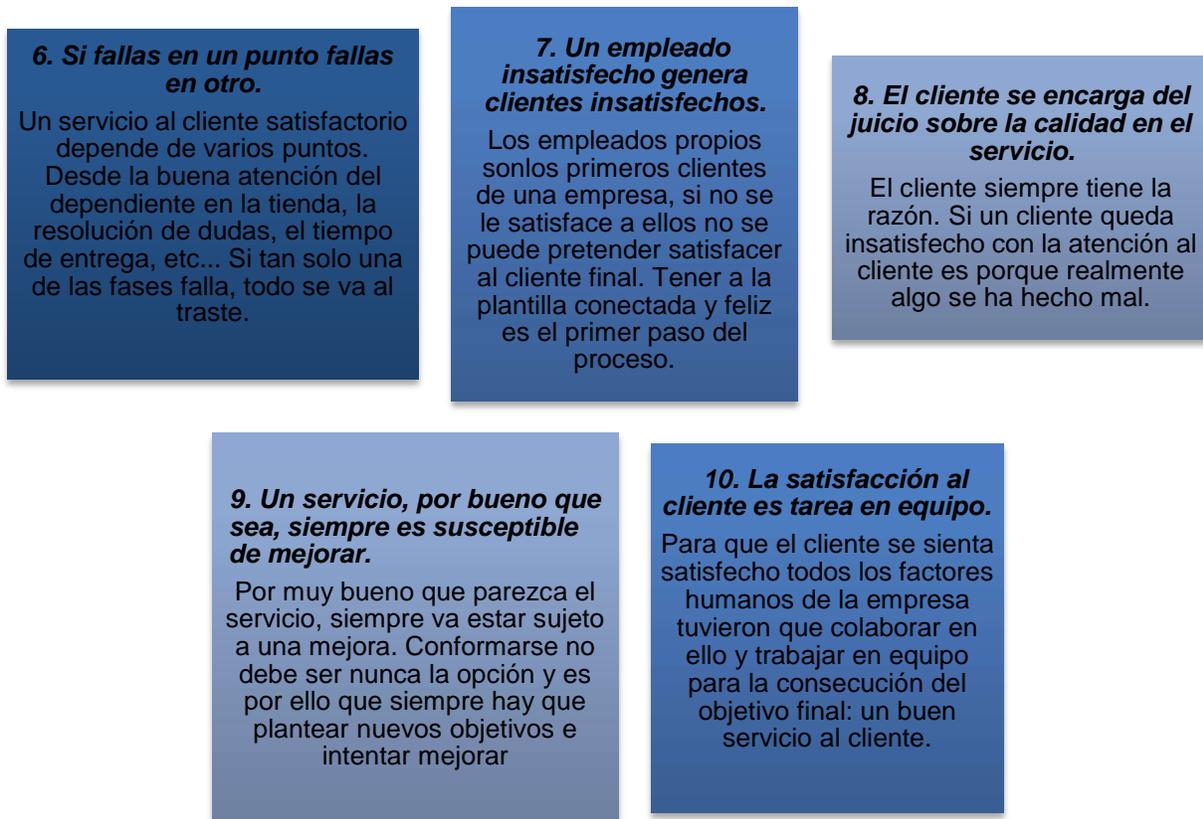


Imagen 3. Reglas para entrega de mercancía

Fuente: (Santos, 2018)

El cliente es la razón de ser de una empresa, producto o servicio; por lo tanto, nuestra prioridad es cuidar de él. Está claro que sin clientes no hay ventas, y sin ventas no hay negocio.

Conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de nuestros clientes, es uno de los retos más importantes del negocio, porque en la medida que tengamos más y mejores clientes, los volúmenes de venta ventas e ingresos serán mayores y, por tanto, el negocio podrá sostenerse y crecer.

¿Por qué es importante el cliente para la toma de decisiones? Los quienes marcan la pauta, cubrir sus necesidades reales y deseos nos llevará a tener éxito en el negocio que estemos implementando. Brindar experiencias positivas a los consumidores nos traerá la lealtad del cliente y con ello mayores ganancias.

Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

Para ello debemos capacitar a todo nuestro personal, todos deben estar motivados en dar una buena atención, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes.

## **CAPÍTULO 4: DESARROLLO**

### ***11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.***

Lo primero que se realizó fue identificar y desarrollar el instrumento el cual se estaría aplicando, se optó a elegí el diagrama de causa y efecto que nos ayuda a identificar las posibles causas de un problema preciso, este se abordó para administradores, con este diagrama tengo como propósito darnos cuenta en base a la experiencia de los administradores cuales son las posibles causas que pueden hacer que el operador se retrase al entregar la mercancía al cliente.

#### **Diagrama de causa y efecto de CEM LOGISTIC&CARRIERS**

Según el profesor (Ishikawa, 1943), el diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado (por su forma similar a la de un pez), es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Se eligió este método porque permite conocer y analizar los motivos (causas) por los cuales se producen determinados problemas (efecto). Además, nos ayuda a identificar las posibles causas de un problema preciso. Por naturaleza, graficar el Diagrama y acceder que los grupos establezcan grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. En conclusión, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

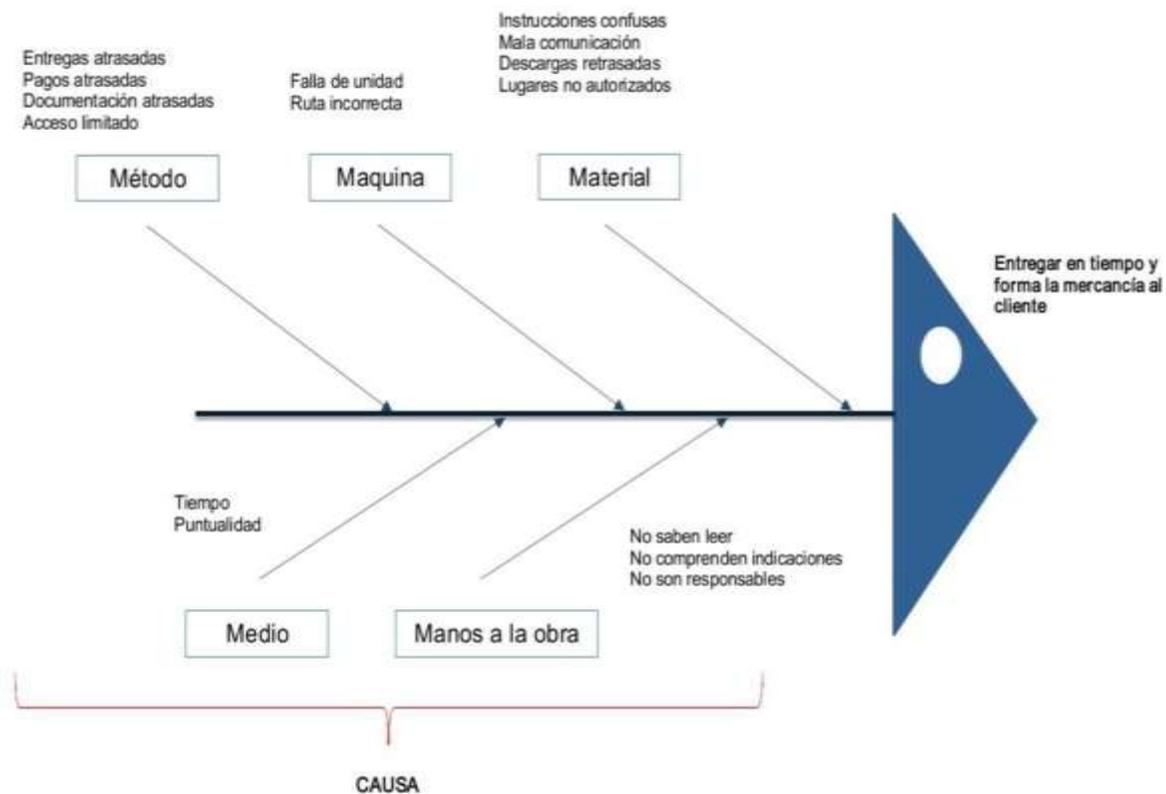


Imagen 4. "Diagrama de Ishikawa de CEM LOGISTIC Y CARRIERS S.A. DE C.V."

Fuente: Elaboración propia

El otro método elegido fue el cualitativo (encuestas), que fueron exclusivas para los operadores, elaboradas con base al diagrama de Ishikawa.

Las encuestas fueron elaboradas de las experiencias de los administrativos de las áreas de operación y monitoreo que son los que más interactúan con los operadores y que comentaban algunas de las razones por las cuales los operadores comentaban o se quejaban por las cuales era su retraso al entregar la mercancía.

El tamaño de la muestra fue a 19 operadores encuestados, quienes forman parte de la empresa CEM LOGISTIC&CARRIERS.

Dentro de la muestra, el 47% de los encuestados tienen entre 21 a 30 años; el 26% tienen 31 a 40 años; el 11% tiene 41 a 50 años de edad y el 16% restante corresponde a personas de la tercera edad.

El 16% de los encuestados están solteros; el 58% están casados; 0% presentan divorcio; el 26% de unión libre y por último es el 0%.

La encuesta fue llevada a cabo dentro de las instalaciones de la empresa y fue aplicada personalmente a cada uno de ellos en la última semana de octubre.

### Método cualitativo

Se eligió este método porque su objetivo es proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven.

El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana. Hacer investigación cualitativa es práctico.

Enseguida se muestra la encuesta aplicada:



Empresa  
**CEM LOGISTIC&CARRIERS**

Encuesta

**Datos generales**

Nombre. \_\_\_\_\_  
Edad. \_\_\_\_\_  
Sexo. Femenino ( ) Masculino ( )  
Estado civil. Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Unión Libre ( ) Otro ( )

**ENTREGAR EN TIEMPO Y FORMA**

- 1- ¿Por que no entrega en tiempo y forma su \_\_\_\_\_?
- a) Mi coordinador tarda en entregar la documentación de mi viaje.
  - b) Tardó mucho en cargar Diesel.
  - c) Los clientes tardan en descargarme.
- Si usted selecciono (a) a que circuito se refiere.  
AGS MYT MZO
- Si usted selecciono (b) a que circuito se refiere.  
AGS-GASOLINERA MZO-GASOLINERA
- Si usted selecciono (c) a que circuito se refiere.  
MYT MZO SLM QRO CELAYA GDL IRAPUATO CALERA
- 2- Considera usted que los tiempos estipulados por la empresa son los correctos.  
Opción. SI NO
- 3- Considera usted que las paradas autorizadas son suficientes.  
Opción. SI NO
- 4- ¿Cuánto tiempo considera usted que es necesario para realizar sus paradas autorizadas?
- a) 1 a 2 hrs
  - b) 3 a 4 hrs
  - c) Otro (a). \_\_\_\_\_
- 5- Crees que los lugares no autorizados sean una distracción (cachimbas).  
Opción. SI NO
- 6- En promedio cuantas hsr duermes entre cada viaje.
- a) 2 a 4 hrs
  - b) 4 a 6 hrs
  - c) 6 a 8 hrs
  - d) más 8 hrs

Imagen 5. Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

- 7- Monitoreo le apoya cuándo usted le solicita alguna indicación.  
Opción.                   SI       NO
- 8- Después de la semana de descanso llegan puntual al labor.  
Opción.                   SI       NO
- 9- Recibio capacitación de su puesto.  
Opción.                   SI       NO
- 10- Se te complica la ruta asignada para tu viaje.  
Opción.                   SI       NO
- ¿Cuál?                   MYT    MZO    SLM    QRO    CELAYA    GDL    IRAPUATO  
                                  CALERA
- Otro (a).               \_\_\_\_\_
- 11- ¿Crees que tu equipo de operaciones te apoyan cuando lo solicitas?  
Opción.                   SI       NO
- 12- ¿Dispones de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar tu trabajo?  
Opción.                   SI       NO
- Consideras que el cliente podría ser un obstáculo para entregar la mercancía a  
13- tiempo.  
Opción.                   SI       NO
- 14- ¿Cuál es la causa más común por la que en algún momento haz entregado tarde la mercancía?  
a) Accidentes  
b) Reparacion de carretera  
c) Todas las anteriores.
- 15- Consideras que el mantenimiento a su unidad es el adecuado.  
Opción.                   SI       NO

Imagen 6. Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Después de obtener las encuestas con los respectivos resultados de cada operador la información fue vaciada a una base de datos, para así obtener los resultados finales de las 19 encuestas aplicadas, los cuales se verán reflejados en las siguientes ilustraciones de gráficos circular.

En la gráfica inferior podemos observar con un porcentaje del 84% que significa que los clientes tardan en descargar; el 11% presenta que tardó mucho en cargar Diésel y el más bajo es el 5% que significa que el coordinador tarda en entregar la documentación del viaje. Con base a los resultados arrojados se considera que los coordinadores hacen bien su trabajo ya que no se tardan en entregarles los viajes a los operadores, en este caso se podría decir que los clientes tienen que corregir su dinámica para agilizar la descarga de la mercancía del tracto del operador, para así evitar el retraso de estos.

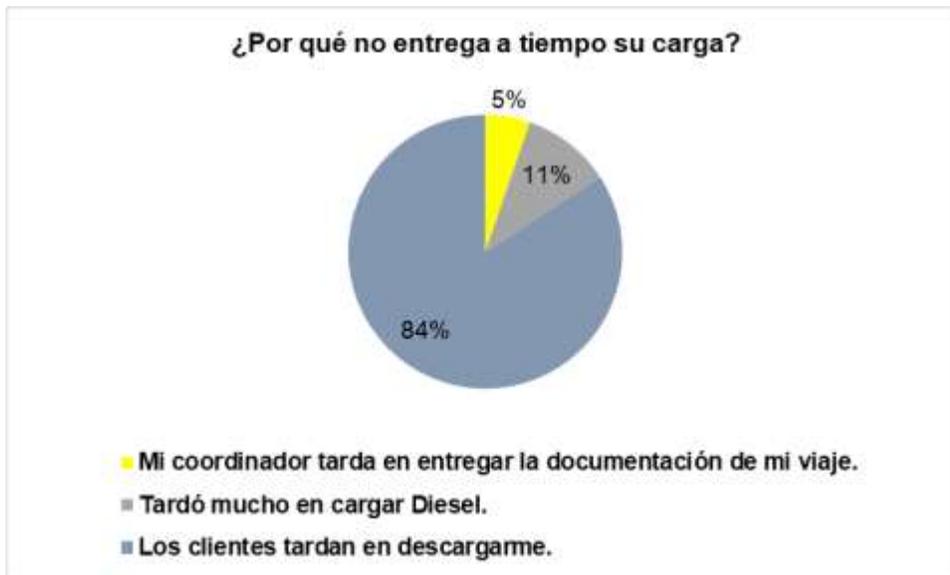


Imagen 2. ¿Por qué no entrega a tiempo su carga?

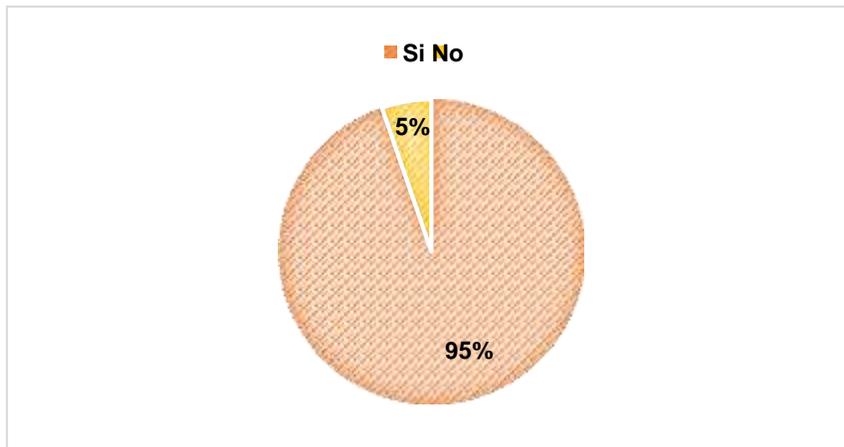


Imagen 8. ¿Considera usted que los tiempos estipulados por la empresa son los correctos?

En la figura superior se aprecian los resultados donde el 95% de operadores dicen que si consideran que los tiempos estipulados por la empresa son los correctos y el resto que sería el 5% que No. En esta pregunta se aprecia que la organización de los tiempos estipulados por la empresa tampoco son gran problema ya que los operadores opinan que son los correctos.

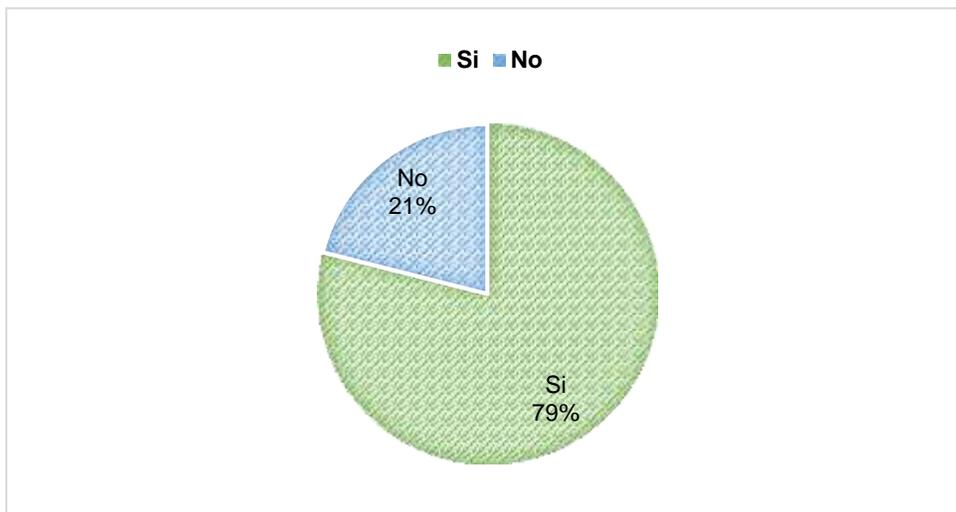


Imagen 9. ¿Considera usted que las paradas autorizadas son suficientes?

La grafica demuestra con el 79% de respuesta Si y el 21% con contestación es No. Las paradas autorizadas por la empresa son 3 y por lo que se observo que pocos de los operadores no estan de acuerdo con esas paradas, pero a la mayoria si se les hacen las justas así que tampoco se considera un gran problema este apartado.

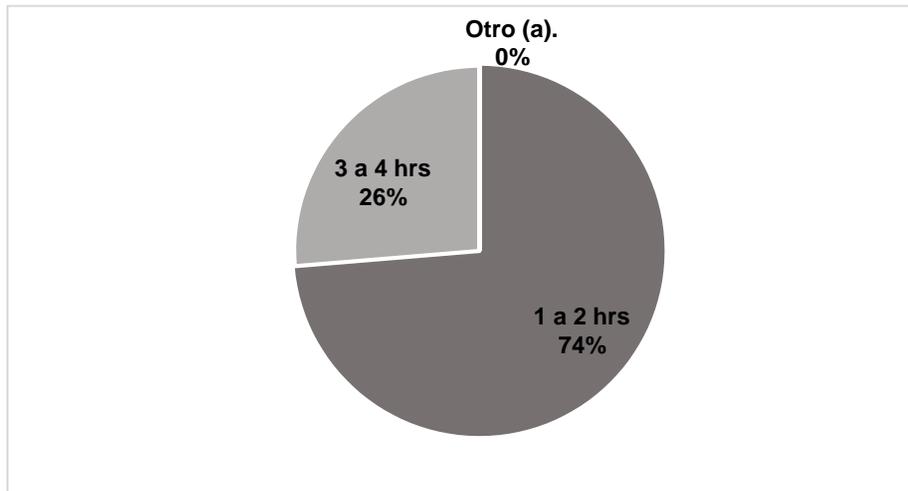


Imagen 10. ¿Cuánto tiempo considera usted que es necesario para realizar sus paradas autorizadas?

Como se puede observar en la gráfica inferior el 74% tiene 1 a 2 horas es el tiempo necesario para realizar sus paradas autorizadas; el 26% dice 3 a 4 horas y por último el 0% en Otra.

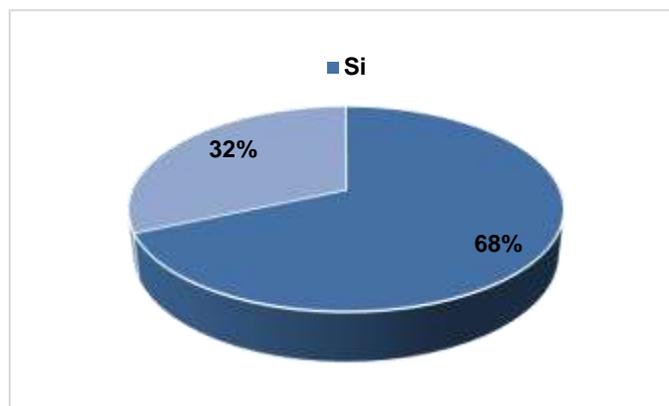


Imagen 11. ¿Crees que los lugares no autorizados sean una distracción? (cachimbas)

La grafica presente tiene 68% de respuestas Sí, que creen que las cachimbas son lugares de distracción y el 32% dicen los encuestados que No. Considerando estos resultados, si los operadores llegan a lugares a los cuales no son necesarios de llegar y solo son hobby perderán tiempo, lo que les causará el retraso de la entrega de la mercancía, así que se observó que esto se vuelve una problemática para nuestros operadores.

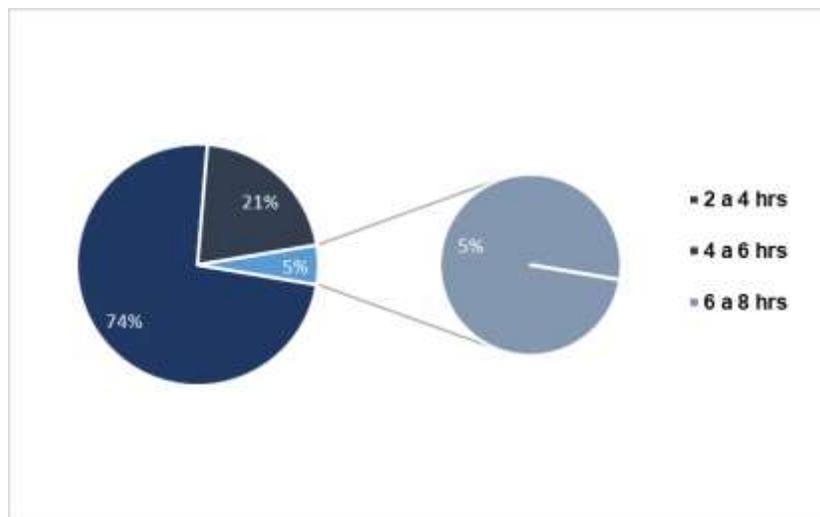


Imagen 12. ¿En promedio cuantas horas duermes entre cada viaje?

Se muestra la gráfica de la parte superior con mayor porcentaje es de 74% de las horas que duerme el trabajador; por otra parte, con 21% de 4 a 6 horas y se considera un 5% de trabajadores con 6 a 8 horas. El sueño también afectar a los operadores, ya que duermen muy pocas horas y son muchas las horas las que conducen.

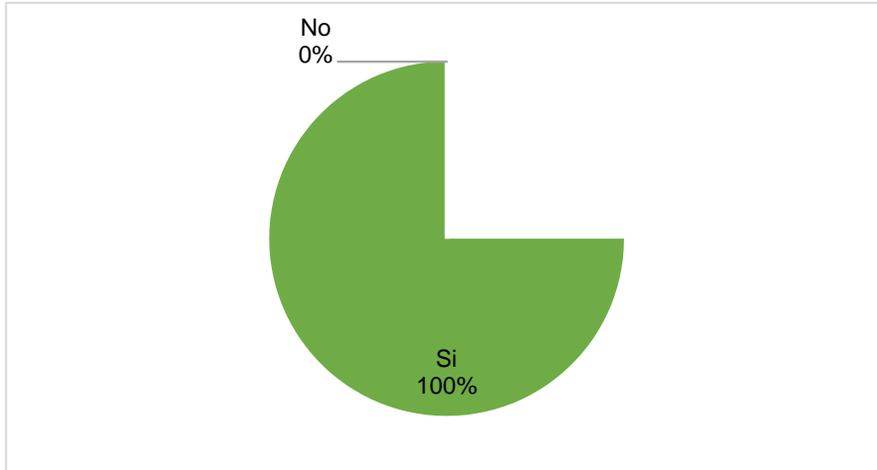


Imagen 13. ¿Monitoreo le apoya cuándo usted le solicita alguna indicación?

Como puedes observar en la gráfica el 100% son los operadores que optaron por la respuesta sí que indica el apoyo de monitoreo y el resto es de 0% en no. Los administrativos del área de monitoreo como se observó en los resultados de los operadores, son de gran apoyo para cualquier duda o aclaración y se puede decir con certeza que nuestros administrativos no son un problema si no al contrario son una guía para cada uno de los trabajadores.

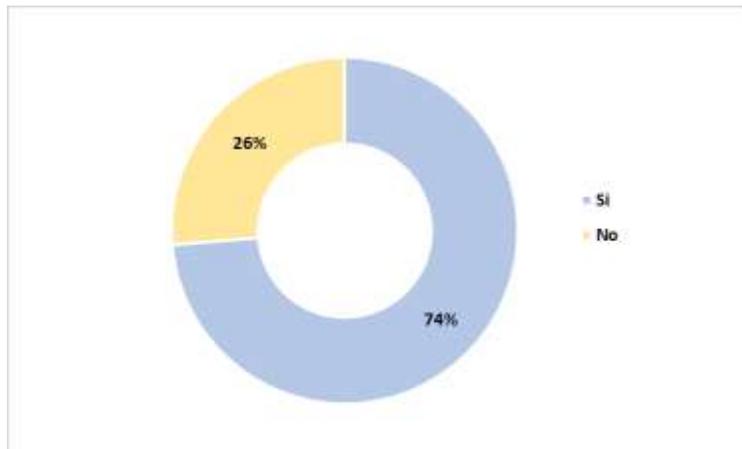


Imagen 14. ¿Recibió capacitación de su puesto?

El gráfico demuestra con mayor porcentaje el 74% de los trabajadores que recibieron capacitación y con menor porcentaje fue de 26% que no recibieron capacitación sobre su puesto. La capacitación a cada trabajador de la empresa es de suma importancia, ya

que se mejora la eficiencia para que estos aporten el incremento necesario y de esta manera se alcancen índices altos de productividad. Observando los resultados de esta pregunta son muy pocas las personas que no recibieron capacitación y tenemos gran ventaja, ya que la mayoría si está capacitado y esto habla bien de la empresa.

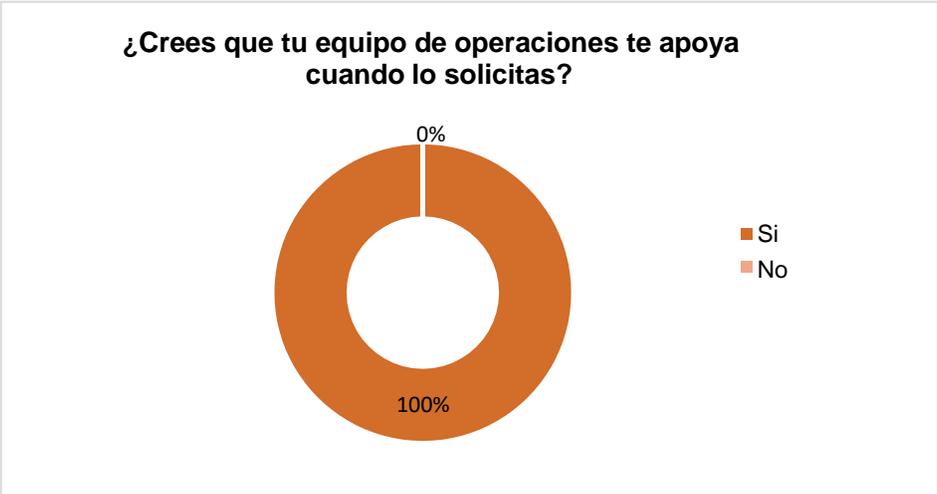


Imagen 15. ¿Crees que tu equipo de operaciones te apoya cuando lo solicitas?

La siguiente grafica muestra que los trabajadores reciben el 100% de apoyo desde operaciones cuando ellos lo solicitan. Una vez más se observó que los administrativos apoyan a los operadores para que hagan bien su trabajo.

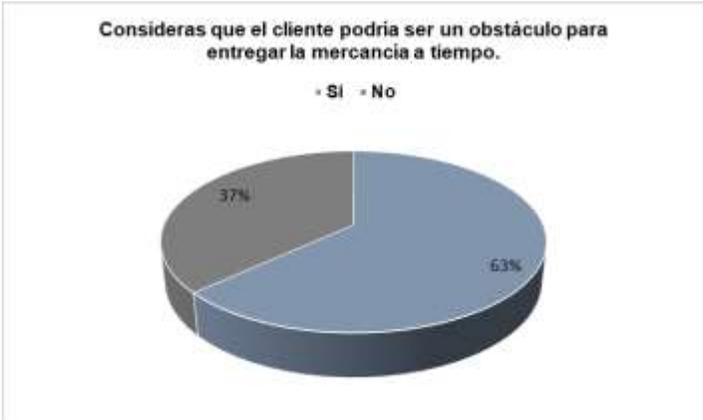


Imagen 16. ¿Consideras que el cliente podría ser un obstáculo para entregar la mercancía a tiempo?

Como podemos observar la gráfica superior arroja 63% en respuesta de sí que el cliente podría ser un obstáculo para la entrega del material y por último de 37% que no es un obstáculo para entregar en tiempo y forma la mercancía.

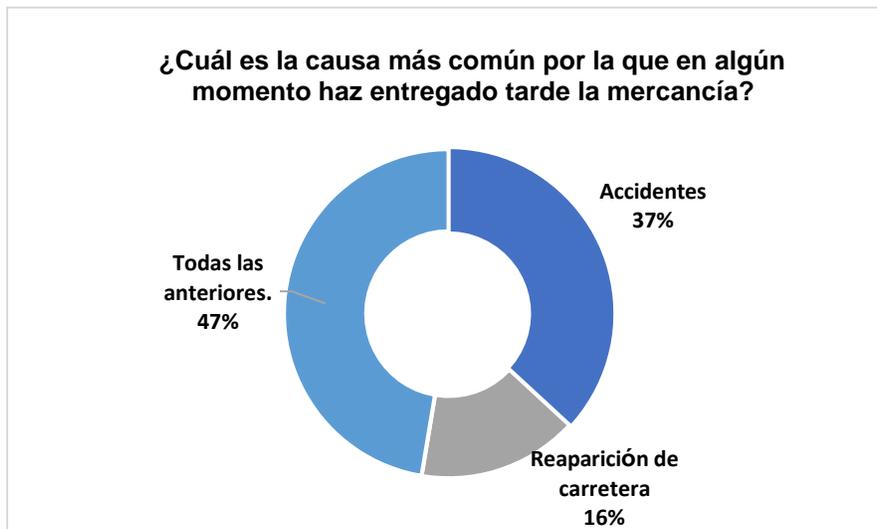


Imagen 17. ¿Cuál es la causa más común por la que en algún momento has entregado tarde la mercancía?

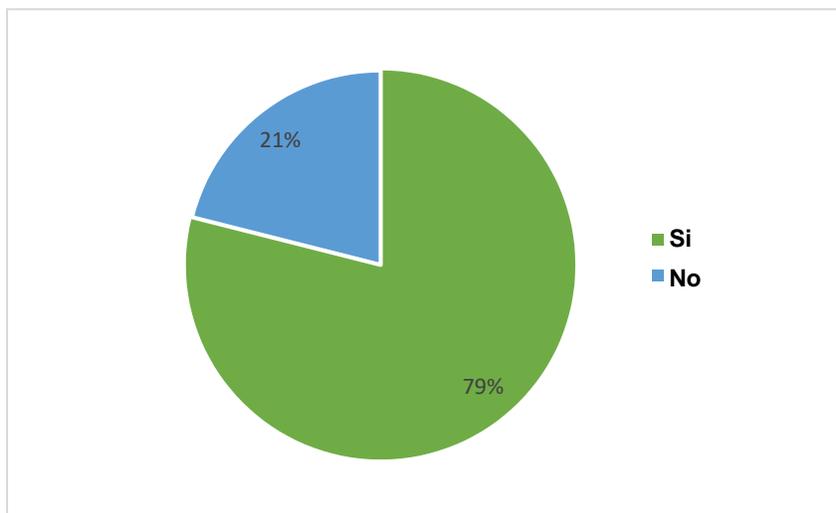


Imagen 18. ¿Consideras que el mantenimiento a su unidad es el adecuado?

En la gráfica de la parte inferior se aprecian los resultados con el 79% que el mantenimiento de la unidad es el adecuado y el 21% indican que no es proporcionado.

### Cronograma de actividades

ACTIVIDAD		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1	Reconocer la empresa.	■			
2	Identificar el problema.	■			
3	Investigar el lema afectado de la empresa.		■		
4	Marco teórico		■		
5	Buscar por medio de libros, internet, revistas entre otros.		■	■	
6	Aplicar el método cualitativo.			■	
7	Encuesta.			■	
8	Obtener información.			■	
9	Resumir información o material necesario.			■	
10	Implementación				■
11	Desarrollarla				■
12	Elaborar un proyecto para dar solución al problema.				■

Imagen 19. Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS**

### **12. Resultados**

De acuerdo con la información recabada tanto del diagrama de Ishikawa como del método cualitativo, se observó que el problema se está dando efectivamente por los operadores y no los administrativos, ya que suelen distraerse mucho con los tiempos no autorizados (cachimbas) y otra cosa que los afecta es que no se muestran productivos.

Enseguida se muestran los resultados para motivar a nuestros operadores a ser más puntuales, eficientes y productivos:

#### Capacitación

Se optó para la mejora de este proyecto la aplicación de una capacitación para los operadores sobre la puntualidad, donde se pretendió fortalecer el desempeño y la gestión del personal en la puntualidad.

El personal de Recursos Humanos o administración, se comprometió a la coordinación de actividades de la capacitación, con el propósito de cubrir las necesidades y garantizar el cumplimiento oportuno de los objetivos y metas establecidos.

#### Multas

Se implementó una propuesta de mejora con el área de operación, liquidación y por supuesto el representante legal, de la cual estuvieron de acuerdo para aplicar una multa por 500 pesos a todo aquel operador que llegue a lugares que no son autorizados (cachimbas); así los trabajadores fomentaran la capacidad de pensar lo que está bien y lo que está mal, para que así se den cuenta que es tiempo que se está desperdiciando.

La motivación es uno de los factores que incide en el rendimiento de los empleados. Pero, ¿cómo motivar a los trabajadores para mejorar el rendimiento de la empresa?

Un empleado motivado en su trabajo crea un ambiente positivo a su alrededor, se esfuerza por superar sus objetivos, mientras que un empleado desmotivado destruye todo ese ambiente de trabajo y desmoraliza al resto del equipo.

Por lo tanto, voy a comentar las propuestas para aumentar la eficiencia de la empresa, a través del rendimiento de los trabajadores.

#### Recompensar bono del DISEL

Todo aquel operador que ahorre disel de su tracto se le pagará la mitad de lo que se ahorra de disel, a precio de como este en el día menos el IVA.

#### Rifa

Los empleados deben estar motivados para ser productivos. Motivarles con incentivos salariales, promoción laboral o personal o implicándoles en proyectos de forma que se sientan parte indispensable de la organización ayuda a conseguir resultados. Por lo tanto, se aplicará una rifa de un auto, en la cual solo podrán entrar los operadores que cuenten con el cumplimiento de estos puntos los cuales estarán dados por el área de operación

- Buen rendimiento.
- Que sean productivos.
- Llegadas puntuales.
- Puntualidad de llegada con los clientes.

Por último, al evaluar y al tomar en cuenta todas estas propuestas y al ser realizada la capacitación de la importancia de los tiempos el área de operación y monitoreo se dio cuenta que efectivamente los operadores cambiaron su forma de trabajo y ahora pierden menos tiempos y sus entregas son más puntuales de lo normal.

## ***CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES***

### ***13. Conclusiones del Proyecto***

Afino que el proyecto fue un éxito como personal y profesional, porque radica en un desarrollo extenso donde adquirí información interesante del tema, aprendí a identificar donde estaba la problemática de la pérdida de los tiempos de los trabajadores y que era exactamente lo que estaba afectando al entregaran el producto al cliente.

A lo largo de esta investigación se concluyó que es de suma importancia que los trabajadores cumplan con la puntualidad establecida, ya que una primordial razón por la que se debe llegar a tiempo, es por cuestión de educación y respeto.

La puntualidad es parte importante de nuestro trabajo como proveedores, ya que así hacemos que el resto de nuestros clientes confíen en nosotros y nos tomen en cuenta en cada logística establecida, ya que así damos de que hablar porque estamos cumpliendo con un excelente trabajo y puntualidad a la hora de entregar a los distribuidores.

Con lo expuesto se elaboró y se planteó en este proyecto una propuesta de mejora para los tiempos de cada operador dando así mejores opciones para que los trabajadores trabajen más motivadamente al saber que por su buen desempeño en el trabajo y en las entregas de las mercancías para que así se les premie de tal manera que el operador quede satisfecho y con ganas de seguir haciendo las cosas bien para seguirse ganando los premios que están propuestos.

Me quedo muy satisfecha con lo aprendido durante las residencias en la empresa ya que aprendí a desenvolverme y hablar claro con cada uno de mis compañeros de trabajo y en parte a resolver problemas de la mejor manera y con propuestas que nos beneficien a todos.

## **CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS**

### **14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas.**

1. Apliqué habilidades directivas y de ingeniería en el diseño, gestión, fortalecimiento e innovación de las organizaciones para la toma de decisiones en forma efectiva, con una orientación sistémica y sustentable.
2. Diseñe un diagrama de Ishikawa para identificar las causas y efectos tanto de operadores y administrativos, para observar los posibles motivos de la impuntualidad.
3. Aplique un el método cualitativo en el análisis e interpretación de datos para comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de los operadores.
4. Implemente estrategias para la motivación a una mejor productividad del operador a la hora de hacer sus labores diarias.
5. Aplique métodos de investigación para desarrollar toda información de la empresa CEM LOGISTIC & CARRIERS S.A. DE C.V.
6. Realice una capacitación de la importancia de la puntualidad, productividad y eficiencia en el trabajo.

## **CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **15. Fuentes de información**

#### **Referencias de Libros**

(Chiavenato, 2004: 359) Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana de España.

(Palaci, 2005: 155) Psicología de la organización. Madrid.

(Calles, 2020) Ley federal del trabajo. México: Pearson.

(Santos, 2018) Manual para la elaboración del desempeño laboral. Empresa Editora Macro

**(Hernández, 2018)** Metodología de la investigación. Mcgraw-Hill

(Bogdan, 1984) Introducción a los métodos cualitativos de la investigación. Normal: México.

#### **Referencias de internet:**

Ejemplos:

Instituto Nacional de Seguros. (2004). Normas de salud ocupacional para las empresas privadas. Recuperado el 28 de mayo de 2004, de <http://www.ins.go.cr/normas/hola.html>

Morales, F.C., y Ramírez, E. (2002). Dimensiones de la personalidad en personas sometidas a proceso criminal. Recuperado el 12 de diciembre de 2003, de <http://www.psicologia-online.com/colaboraciones/articulo1.html>

Beatriz Elías. (03 de noviembre de 2011). HABLE CON SUS EMPLEADOS, ES RENTABLE. CD, México. Expansión.com Recuperado de <https://www.expansion.com/accesible/2011/10/03/empleodesarrollo-de-carrera/1317662060.html>

**CAPÍTULO 9: ANEXO**



Parque Industrial del Valle de Aguascalientes, 20358  
Aguascalientes, Ags.30 de agosto del 2021

**DR. JOSE ERENESTO OLVERA GONZÁLEZ**  
**DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO**  
**DE PABELLON DE ARTEAGA**

Atte.: Ma Magdalena Cuevas Martínez  
Jefa del Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación  
Asunto: Carta de Aceptación de Residencias Profesionales

Por este conducto, me permito a informarte que el C. Laaysha Bryzzette Mendez Garcia, con el número de control 171050025, alumno de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, fue aceptada para realizar sus Residencias Profesionales en CEM LOGISTIC & CARRIERS S.A. DE C.V., donde cubrirá un total de 500 horas, periodo Agosto-Diciembre 2021.

ATENTAME

C. JESUS ALVAREZ LOPEZ



FECHA

30 / 08 / 2021

FIRMA

