

### **CAPÍTULO 3: Formulación de una propuesta de solución al problema**

La solución que se propone se compone de algunas modificaciones en la organización que se tiene en la comunicación con los colegas en otras sucursales fuera del país, así como se la creación de documentos y brindar asesorías de apoyo durante el proceso para que el cambio genere mejores resultados.

Ésta propuesta constará de 3 actividades que se llevarán a cabo durante la segunda mitad de mi periodo de prácticas, en las cuáles el practicante en curso, en éste caso yo mismo, seré el principal responsable de dirigir las propuestas y así lo mismo se busca que el practicante que posteriormente realice mis actividades continúe con el proceso y al mismo tiempo busque la mejora del mismo.

Las 3 actividades que se llevaron a cabo fueron las siguientes:

#### **Guía y explicaciones para contestar el documento “Engineering Change Request”**

Se propone realizar una guía a cerca de cómo contestar el documento de Engineering Change Request ya que a pesar de que muchos colegas ya lo conocían y estaban identificados con el mismo, seguían mandando la información con formatos diferentes y esto le costaba tiempo al departamento ya que había que descifrar y extraer la información que necesitábamos entre demasiada información que no era tan relevante y muchas veces debemos aclarar dudas por teléfono, lo cual también implicaba un costo para la empresa al ser llamadas a larga distancia.

Por esta razón se propone la estandarización de un formato, en dónde sólo se documente la información que el departamento de Supply Relocation Management requiere para una captura más eficiente de los avances en cada proyecto. Así

mismo el documento creado se subirá a portal del departamento para que los colegas tengan siempre acceso a él y no olviden el proceso para contestarlo.

Con la creación de ésta guía se busca disminuir las inconsistencias de dos siguientes problemas identificados en la Etapa 2 de éste trabajo, que son:

- *Inconsistencias al momento de contestar el documento de Engineering Change Request:* Para facilitar la captura de datos y disminuir las dudas se propuso crear un formato estándar para todos los miembros de un proyecto de cambio de proveedor. Éste formato estándar se basaba en la información que era relevante para nosotros y podía ser fácilmente capturada y procesada, además se buscó que fuera fácilmente identificable por los colegas.
- *Problemas de idioma:* Se creó un documento en inglés y en español, ambos idiomas identificados por los países en los que más complicaciones había en la información enviada.
- *Creación de relaciones de confianza en poco tiempo y falta de compromiso por parte de los involucrados:* Con la creación de éste documento y las asesorías dadas a distancia se buscó también crear un ambiente de confianza con los colegas de otras partes del mundo, hacer uso de mis características como hispano-hablante y darle un poco de mayor seriedad al proceso.

**Teleconferencias con fechas fijas para reportar avances y modificar bitácora de avances.**

Debido a la naturaleza del puesto de practicante en el departamento de Supply Relocation Management se requiere de un contacto constante con los

colegas de otras partes del mundo para que nos manden, lo antes posible, la información necesaria para un análisis de la misma, y entregar los resultados a tiempo al departamento de Controlling. Ésta tarea es muy importante, ya que el practicante es responsable de tener la información necesaria para realizar los análisis mensuales. Ésta tarea resulta realmente exhaustiva ya que los responsables de mandar la información que requeríamos tenían, en muchas ocasiones, otras prioridades, ya que tienen puestos altos y muchas otras responsabilidades.

El primer paso sería hacer mayor uso de las teleconferencias con fechas fijas para que los colegas en otras partes del mundo sepan cuando deben tener avances, así no se tendrá que llamar constantemente a los mismos, ya que ésta situación puede llegar a ser incómoda y exhaustiva. Se elegirá uso de teleconferencias por ser la tecnología que más se presta a tener un contacto interpersonal entre personas en distintos lugares, fomentando las relaciones entre los involucrados y por lo tanto un mejor desempeño, así mismo tiene un costo muy bajo para la empresa. En caso de no haber un avance en sus procesos, simplemente reportarlo y se anexará en la bitácora.

Se llevará un calendario con citas programadas un mes antes y no se podrán cambiar. Para ésta actividad usaremos Outlook que nos permite consultar los horarios de los colegas que trabajan en todas las sucursales de Bosch en el mundo, así que haremos uso de éste tecnología para programar las citas.

Para éste propuesta se tomarán en cuenta las diferencias de horarios entre los países, habrá ocasiones en que las teleconferencias tendrán que ser a horarios fuera de oficina, así que se hablará con los involucrados para generar un programa en donde se vayan alternando las partes para no sólo una parte tenga que hacer uso de horarios fuera de oficina.

Antes de que yo llegara a la empresa ya se daba un reporte de avances a cerca del cada proyecto, pero ésta era muy general y no se apreciaba el avance

individual de cada sucursal. Así que en el segundo paso de ésta propuesta proponemos agregar al reporte los datos específicos de cada sucursal, las fechas en que se dieron los avances, el status de las autopartes, los nombres de los responsables y un medidor de actividad.

Con la implementación de las teleconferencias para reportar avances previamente programadas y la “Bitácora de Avances Detallada” se busco disminuir inconsistencias por los siguientes problemas identificados:

- *Problemas en la comunicación y coordinación entre los distintos actores del proceso de reemplazo de componentes:* Con una previa calendarización de citas, se busca que la comunicación sea constante y efectiva. Así mismo el practicante tendrá mayor presencia y no se limitará a email o llamadas.
- *Creación de relaciones de confianza en poco tiempo y falta de compromiso por parte de los involucrados:* Se busca que los colegas que aún tienen una participación baja en Iso proyectos se vean forzados a reaccionar y a presentar avances, también la interacción constante del practicante y los miembros de cada proyecto ayudará a crear relaciones de confianza para mejorar la comunicación y desempeño del departamento.

### **Descripción del puesto y guía electrónica para los practicantes posteriores**

Se propone una descripción detallada de mi puesto en inglés para los practicantes que posteriormente ocuparan mi lugar, así ellos podrían consultar el proceso de análisis de datos cuando lo quisieran teniendo un documento digital guardado en la base de datos de la empresa, así mismo se usó éste manual a la hora de reclutar personas en India para que nos apoyaran con las actividades en la zona de Asia.

En el documento se podrá encontrar información acerca de las tareas y responsabilidades del de practicante en el departamento de Supply Relocation Management, esto con la intención de facilitar el entendimiento de las mismas, ya que tareas como el análisis de datos que se hacía mensualmente, era generado por un programa elaborado por practicantes pasados, que requería tiempo para ser comprendido y además se mejoraba continuamente, a mí me tocó realizar mejoras y crear otros dos programas para disminuir los tiempos de algunos procesos y tener un análisis más completo. Así mismo se adjuntarán los pasos para iniciar como practicante en la empresa, los contactos más importantes con los que se tendrá constante comunicación, guía de uso de programas y tecnologías de la información requeridas y datos del practicante anterior para cualquier duda.

Se busca también que el practicante siguiente continúe trabajando con las propuestas implantadas durante mi tiempo ahí y busque la mejora continua del proceso.

Con ésta propuesta se busca disminuir el impacto de problemas como:

*Creación de relaciones de confianza en poco tiempo y falta de compromiso por parte de los involucrados:* Esto se deberá a que el siguiente practicante tendrá una herramienta útil para comprender y realizar sus tareas con mayor eficiencia y rapidez, se generará mayora confianza por parte de los miembros de cada proyecto al notar que el cambio de practicante no afecta al proceso. Al principio de las prácticas es en donde se presentan los mayores conflictos por desconfianza ó falta de comunicación por parte del practicante y los colegas de otras sucursales, por eso mismo se busca prevenir ésta situación.

*Demasiada gente involucrada en los procesos y falta de personal en el departamento:* Sería ideal tener una tercera persona en el departamento para evitar la desaceleración del los proyectos por cambio de practicante, pero ya que ésta propuesta no es viable por el momento, entonces se busca, con la realización

de una descripción del puesto y guía de responsabilidades del practicante, que el impacto sea mínimo.

### **Propuestas para futuro**

A continuación se presentan algunas propuestas que podrían beneficiar el desempeño del departamento, están más enfocadas a largo plazo y no fueron implantadas durante mis prácticas.

### **Más personal**

El departamento cuenta básicamente con dos personas encargadas que tiene contacto con colegas de muchas partes del mundo, al ser una tarea de monitoreo normalmente lo harían el departamento de Controlling, pero debido a la cantidad de productos afectados y los constantes cambios en la empresa, se ha vuelto un departamento independiente con el paso del tiempo. El jefe de departamento conoce a la perfección todos los proyectos, pero siempre delega dos o tres a su practicante.

Se propone contratar una persona de tiempo completo para dar seguimiento a los proyectos que el jefe de departamento delega, ya que al llegar un nuevo practicante, éste debe de nuevo agarrar el hilo de los proyectos en un tiempo record y como está aprendiendo el mismo puede cometer errores y tomarse su tiempo, lo cual cuesta tiempo a la empresa.

### **Reunirse 2 veces al año**

En mi tiempo como practicante, prácticamente no conocí personalmente a ninguno de los colegas con los que realizaba las actividades de captura de información, resolución de dudas y entrega de resultados. Esto debido a que todo

se realizaba por medios electrónicos. La interacción con personas de otros países es interesante y muy enriquecedora, pero al ser limitada a medios electrónicos es difícil crear una relación de mucha confianza y una buena coordinación en medio año. Por lo cual se sugiere tener como mínimo un encuentro con los involucrados en los proyectos. Ésta opción puede representar gastos para la empresa pero crearía una relación más cercana entre los involucrados, se pueden discutir temas con mejor disposición y tener una mayor sinergia al trabajar.

### **Adaptar la información con respecto a cada cultura**

Cada mes nosotros dábamos un reporte del avance de cada proyecto, el formato siempre era el mismo tanto en la presentación de Power Point como en el documento escrito. El idioma alemán casi siempre dominaba la información lo cual generaba conflictos para algunos colegas de otros países que afirmaban tener un conocimiento alto del alemán pero por el lugar en dónde se encontraban laborando, no hacían tanto uso del mismo. Al mismo tiempo en algunos países, como el caso de Alemania, las personas están acostumbradas a saber sólo la información más relevante y clara en sus reportes, pero existen culturas como la japonesa, que requieren de una mayor explicación y les gusta saber los detalles ó la información secundaria. Ésta situación siempre generaba que colegas de otros países nos llamaran constantemente para aclarar dudas, ya que la presentación que se daba al final del mes, con estándares alemanes, no daba lugar a responder las dudas de todos y sólo los alemanes entendían perfectamente por el uso del idioma.

Así que se propone crear dos versiones de los reportes, uno en alemán y otro en inglés, uno enfocado a las culturas que requieren menos explicaciones y otro a las culturas con necesidad de saber todo. Esto se puede lograr, intentando de nuevo, la colaboración de colegas de otros países, los cuáles entienden mejor las necesidades de países similares al de ellos. Ésta propuesta busca la conformidad

de todos los involucrados y así mismo crear un mayor compromiso de todos, que los involucrados sientan que se les toma en cuenta y que su participación es importante.