

**DISEÑO Y VALIDACION DE UNA PROPUESTA DE DIRECCION DEL TALENTO
HUMANO EN MLS COMO FACTOR INDISPENSABLE EN EL MEJORAMIENTO
DEL SERVICIO LOGISTICO**

**DIANA MARCELA GARCÍA GUALDRÓN
SILVIA LUCIA PÉREZ LIZARAZO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - U. I. S.
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
BUCARAMANGA**

2008

**DISEÑO Y VALIDACION DE UNA PROPUESTA DE DIRECCION DEL TALENTO
HUMANO EN MLS COMO FACTOR INDISPENSABLE EN EL MEJORAMIENTO
DEL SERVICIO LOGISTICO**

**DIANA MARCELA GARCÍA GUALDRÓN
SILVIA LUCIA PÉREZ LIZARAZO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniería
Industrial**

**Director
JOSE JOAQUIN GARCIA DÍAZ
Ingeniero Industrial
Magíster en Informática**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - U. I. S.
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
BUCARAMANGA
2008**

Dedico este trabajo a Dios por ser permanentemente mi guía espiritual para
alcanzar mis metas.

A Mi hija Sofía por ser el regalo más maravilloso que me ha dado la vida.

A mis padres por su constante sacrificio y entrega.

A mi hermana Laura porque sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

A mi familia por su apoyo incondicional.

Silvia Lucia.

Dedico este trabajo a Dios por ser la luz que me guía y me mantiene, y
A mi familia por su apoyo y entrega incondicional.

Diana.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

- El Ingeniero Joaquín García Díaz, Director del proyecto, por su especial dedicación y entrega en la elaboración del presente estudio.
- El Ingeniero Manuel Hernández Jaimes, Director Centro de Distribución Mundial Logistics Service Bucaramanga y Tutor del proyecto, por aportar su conocimiento y experiencia en la ejecución del presente trabajo de grado, así como por permitir el cumplimiento de los objetivos y compromisos adquiridos.
- La Doctora Margy Hernández, Directora de Ventas de CACHARRERIA MUNDIAL, por su tiempo y apoyo en la realización del presente proyecto.
- La Doctora DUBY Nayibe Páez Lizcano, Directora de Ventas de PINTUCO por su experiencia y conocimiento en la elaboración del presente proyecto.
- Todo el personal administrativo y operativo vinculado a MLS Bucaramanga por su constante apoyo en la ejecución y respuesta positiva a todas las actividades programadas, así como por su paciencia y colaboración.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	24
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	25
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	25
1.3. JUSTIFICACION.....	26
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	28
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	28
2.1.1. Reseña histórica.....	29
2.1.2. Misión.....	30
2.1.3. Visión.....	30
2.2. LOCALIZACION.....	30
2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO.....	31
2.4. MERCADOS QUE ATIENDE.....	32
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA REGIONAL BUCARAMANGA.....	33
2.6. NUMERO DE EMPLEADOS.....	33
2.7. CLIENTES Y PRODUCTOS.....	34
2.7.1. Cacharrería Mundial.....	34
2.7.2. Pintuco.....	35
3. MARCO TEORICO.....	36
3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN LOGÍSTICA.....	36
3.1.1. Política de servicio.....	36
3.1.2. Análisis de la cadena logística.....	39
3.1.3. Análisis de capacidad de la Planta.....	40
3.1.4. Análisis de los inventarios.....	40

3.1.5. Sistema operativo de gestión empleados.....	42
3.1.6. Estructura y organización de almacenes.....	44
3.1.7. Sistemas de distribución física.....	45
3.1.8. Costes Logísticos.....	45
3.2. CULTURA DE MEDICIÓN.....	46
3.2.1. Los indicadores logísticos.....	47
3.2.2. Indicadores de servicio.....	47
3.3. ANÁLISIS DOFA.....	52
3.4. LA ORGANIZACIÓN VERSÁTIL.....	54
3.4.1. El núcleo de la organización versátil.....	54
3.4.2. La órbita del cliente.....	56
3.4.3. La órbita de los sistemas internos.....	57
3.4.4. La órbita de la gente y el liderazgo.....	57
3.5. CAMPO DEL SERVICIO DE ALTA CALIDAD.....	58
3.5.1. Propósito del campo de servicio de alta calidad.....	58
3.5.2. Proceso de creación del campo del servicio de alta calidad.....	59
3.6. GERENCIA DEL SERVICIO.....	60
3.6.1. El triángulo del Servicio.....	62
3.6.2. Servicio Interno.....	63
3.6.3. Creación de una cultura de servicio.....	64
3.6.4. Justificación de la aplicación de una estrategia de gerencia del servicio en las empresas actuales.....	65
3.7. MEJORAMIENTO CONTINUO.....	65
3.7.1. El proceso de Mejoramiento Continuo.....	66
3.8. SISTEMA DE COMPENSACIÓN.....	67
3.8.1. Manual de Funciones.....	68
3.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	69
3.9.1. El método de evaluación por resultados.....	69
3.9.2. Otros métodos de evaluación del desempeño.....	70
4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	71

4.1. ANALISIS DE LA SITUACION LOGISTICA	71
4.1.1. Política de servicio	71
4.1.2. Análisis de la cadena logística	78
4.1.3. Análisis de capacidad de la Planta.....	79
4.1.4. Análisis de los inventarios.....	84
4.1.5. Sistema operativo de gestión empleados.....	89
4.1.6. Estructura y organización de almacenes.....	96
4.1.7. Sistemas de distribución física	98
4.1.8. Costes Logísticos.....	100
4.2. CULTURA DE MEDICIÓN	100
4.2.1. Indicadores de servicio	100
4.3. ANALISIS BASADO EN LA MATRIZ DOFA.....	104
4.4. ANALISIS DE LOS CLIENTES	106
5. CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL VINCULADO A MLS.....	107
5.1. NIVEL EDUCATIVO Y ANTIGÜEDAD	107
5.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	109
5.2.1. Metodología Sugerida.....	109
5.2.2. Resultados de la evaluación de desempeño	113
6. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA DEL SERVICIO.....	116
6.1. FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE LOS EQUIPOS DE AUTOGESTIÓN EN MLS	116
6.1.1. Cuestionario para la evaluación de factibilidad de la creación de equipos de autogestión en MLS.....	117
6.2. AUTOREFERENCIA ORGANIZACIONAL	118
6.3. REINGENIERÍA HUMANA.....	119
6.3.1. Plan predictivo y preventivo	120
6.4. ANÁLISIS DE BRECHA.....	120
6.5. REVISIÓN DE LOS MODELOS MENTALES.....	121
6.5.1. Arquetipos de personalidad	121

6.5.2. Clasificación de las personas en los diferentes arquetipos de personalidad.....	123
7. PLAN PARA LA EVALUACIÓN Y AJUSTE DE LA GERENCIA DEL SERVICIO EN MLS.....	126
7.1. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION	126
7.1.1. Resultados de la creación de equipos de Autogestión	126
7.1.2. Resultados de la autoreferencia organizacional.....	130
7.1.3. Resultados del taller de la Reingeniería Humana	130
7.1.4. Resultados del análisis de brecha.....	135
7.1.5. Resultados de la revisión de los modelos mentales.....	136
7.1.6. Análisis de los resultados obtenidos	140
7.2. MISION, VISION Y VALORES DE MLS.....	143
7.2.1. Misión	144
7.2.2. Visión.....	144
7.2.3. Valores	145
7.3. DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS DE SERVICIO PARA MLS.....	146
8. PLANES DE FORMACION Y AJUSTES COMPLEMENTARIOS.....	148
8.1. AJUSTES DE LOS OBJETIVOS DEL MODELO DE GERENCIA DEL SERVICIO	148
8.2. PROGRAMAS INTEGRADOS	148
8.2.1. Programa 1: Elaboración del Manual de Funciones.....	149
8.2.2. Programa 2: Establecimiento de un mecanismo de seguimiento de los indicadores de gestión logísticos.	153
8.2.3. Programa 3: Plan de capacitación a los trabajadores de MLS para fortalecer el ambiente interno de trabajo, así como su desempeño en el logro de los objetivos institucionales.	154
9. VALIDACION DEL MODELO PROPUESTO.....	168
10. REVISIÓN Y AJUSTE DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN.....	173
10.1. MANUAL DE VALORACIÓN DE MLS.....	173

10.2.PROCEDIMIENTO DE ESTIMACION DE LA ESTRUCTURA SALARIAL BASICA EN MLS	184
10.2.1. Estructura Salarial de MLS	184
10.2.2. Análisis del Mercado laboral	185
10.2.3. Propuesta Salarial.....	195
10.2.4. Propuesta de Incentivos Salariales	198
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	201
11.1. CONCLUSIONES	201
11.2. RECOMENDACIONES	205
BIBLIOGRAFÍA.....	210
ANEXOS.....	213

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA.....	53
Tabla 2. Beneficios de la realización de un Manual de Funciones	69
Tabla 3. Procesamiento en Mundial (Mercancías) Pedido-NDS	72
Tabla 4. Procesamiento en Mundial (Pinturas) Pedido-NDS.....	73
Tabla 5. Procesamiento en MLS Días (Mercancías) NDS-Factura	74
Tabla 6. Procesamiento en MLS Días (Pinturas) NDS-Factura.....	75
Tabla 7. Inventario MLS 2006	80
Tabla 8. Zonas de Almacenamiento	80
Tabla 9. Equipos de Movimiento de Carga	83
Tabla 10. Inventario Mensual MLS Bucaramanga	88
Tabla 11. Cantidad de Pedidos.....	94
Tabla 12. Costos logísticos.....	101
Tabla 13. Indicadores de Servicio.....	102
Tabla 14. Matriz DOFA MLS Bucaramanga.....	104
Tabla 15. Códigos de los empleados de MLS.....	107
Tabla 16. Caracterización de los empleados	108
Tabla 17. Grupo de Factores	110
Tabla 18. Niveles de Evaluación.....	110
Tabla 19. Pesos porcentuales de los factores del área operativa	111
Tabla 20. Pesos porcentuales de los factores del área operativa	112
Tabla 21. Resultados de la Evaluación de Desempeño de los empleados del área Operativa.....	115

Tabla 22. Resultados de la Evaluación de Desempeño de los empleados del área Administrativa	115
Tabla 23. Clasificación de resultados de la prueba para la creación de equipos de autogestión.	118
Tabla 24. Los doce arquetipos de personalidad.....	122
Tabla 25. Formato para la evaluación y seguimiento de las actividades de los equipos de autogestión.....	131
Tabla 26. Resultados taller de autoreferencia organizacional en MLS	132
Tabla 27. Resultados del taller de Reingeniería Humana realizada en MLS	133
Tabla 28. Resultados del plan predictivo y preventivo en MLS	134
Tabla 29. Resultados del análisis de la brecha	135
Tabla 30. Resultados de obtenidos por cada integrante de MLS para cada arquetipo de personalidad	137
Tabla 31. Puntajes obtenidos de la influencia de los arquetipos de personalidad en MLS	138
Tabla 32. Paralelo entre los arquetipos de personalidad dominantes y la Autoreferencia organizacional en MLS	139
Tabla 33. Fortalecimiento de las acciones individuales.....	155
Tabla 34. Planes de Acción basados en los arquetipos mentales de los empleados de MLS	157
Tabla 35. Indicador de % de Órdenes Perfectas 2006 - 2007	171
Tabla 36. Asignación porcentual de factores para los cargos operativos	176
Tabla 37. Asignación porcentual de factores para los cargos administrativos.....	177
Tabla 38. Progresiones utilizadas para definir la puntuación por niveles en los cargos operativos.	178
Tabla 39. Progresiones utilizadas para definir la puntuación por niveles en los cargos administrativos.	179
Tabla 40. Tabla resumen de grados para cada cargo	182
Tabla 41. Tabla resumen de puntos para cada cargo	183
Tabla 42. Matriz de correlaciones para la comparación por pares de factores....	184

Tabla 43. Tabla resumen Valoración final	185
Tabla 44. Puntos y Salarios para cada cargo actual	186
Tabla 45. Salarios ajustados según la Encuesta Salarial	187
Tabla 46. Coeficientes de determinación para cada uno de los modelos de regresión.	188
Tabla 47. Categorías salariales	191
Tabla 48. Características de la Estructura Salarial.....	193
Tabla 49. Niveles salariales de cada clase	194
Tabla 50. Cuantificación de la propuesta salarial para MLS Bucaramanga.....	197
Tabla 51. Ponderación de los Aspectos a evaluar	198
Tabla 52. Puntaje por Aspecto a Evaluar	199
Tabla 53. Resultado Final para la asignación de Nivel Salarial	200
Tabla 54. Bonificaciones.....	200
Tabla 55. Cumplimiento de Objetivos Específicos	208

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Empresas del Grupo Empresarial Mundial.....	28
Figura 2. MLS Bucaramanga	29
Figura 3. Marcas que distribuye MUNDIAL	33
Figura 4. Estructura Organizacional MLS (Seccional Bucaramanga)	33
Figura 5. Clientes de MLS	34
Figura 6. Ciclo de Respuesta al Cliente	38
Figura 7. El triángulo del servicio externo	63
Figura 8. El triángulo del servicio interno	64
Figura 9. Flujograma de la Cadena Logística en MLS	78
Figura 10. Planta Mundial Logistics Service Bucaramanga.....	82
Figura 11. Etiquetas para la ubicación de la mercancía	97
Figura 12. Diagrama de la metodología para implementación de la Gerencia del Servicio.....	117
Figura 13. Formato para la Reingeniería Humana	119
Figura 14. Formato para la elaboración de un Plan Predictivo y Preventivo	120
Figura 15. Metodología para la tabulación de los resultados del cuestionario de aplicación para la clasificación del personal.....	124
Figura 16. Organigrama propuesto para la Regional de MLS en Bucaramanga .	150
Figura 17. Diagrama Causa – Efecto del Programa 1	153
Figura 18. Diagrama Causa – Efecto del Programa 2	154
Figura 19. Diagrama Causa – Efecto de la Acción 1	156
Figura 20. Diagrama Casusa – Efecto de la Acción 2	158
Figura 21. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	162

Figura 22. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow relacionada con el Ambiente Laboral.....	163
Figura 23. Taller Mi Jerarquía de Necesidades.....	165
Figura 24. Diagrama Causa - Efecto del Programa 4.....	167
Figura 25. Indicadores de los meses de Junio a Agosto	169
Figura 26. Indicadores del mes de Septiembre	169
Figura 27. Indicadores del mes de Octubre	170
Figura 28. Indicadores del mes de Noviembre	170
Figura 29. Regresión y Análisis de varianza para el modelo seleccionado	189

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Capacidad de Respuesta del Inventario.....	71
Gráfico 2. Procesamiento en Mundial (Mercancías) Pedido-NDS	73
Gráfico 3. Procesamiento en Mundial (Pinturas) Pedido-NDS	73
Gráfico 4. Procesamiento en MLS Días (Mercancías) NDS-Factura	75
Gráfico 5. Procesamiento en MLS Días (Pinturas) NDS-Factura	75
Gráfico 6. Cumplimiento en tiempos 2006	76
Gráfico 7. Órdenes Perfectas 2006.....	77
Gráfico 8. Mercancías Nivel de Servicio	85
Gráfico 9. Pinturas Nivel de Servicio.....	86
Gráfico 10. Pedidos Incumplibles 2006.....	94
Gráfico 11. Órdenes Perfectas.....	103
Gráfico 12. Resultados obtenidos de la influencia de los arquetipos de personalidad en MLS.....	136
Gráfico 13. Órdenes Perfectas 2006 - 2007.....	171
Gráfico 14. Modelo de Regresión Polinomial con 3 grados	189
Gráfico 15. Estructura Salarial Actual	193
Gráfico 16. Estructura Salarial Propuesta	196

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Factura de Venta de PINTUCO.....	213
ANEXO B. Factura de Venta de CACHARRERÍA MUNDIAL.....	214
ANEXO C. Trazabilidad de documentos.....	215
ANEXO D. Hoja de Ingreso de Trazabilidad de separación.....	216
ANEXO E. Orden de Compra.....	217
ANEXO F. Traslado entre bines en una misma bodega.....	218
ANEXO G. Características de los clientes de MLS.....	219
ANEXO H. Formato de Evaluación de Desempeño para Cargos Operativos.....	225
ANEXO I. Formato de Evaluación de Desempeño para Cargos Administrativos.....	227
ANEXO J. Cuestionario para la evaluación de factibilidad de la creación de equipos de autogestión.....	229
ANEXO K. Arquetipos de Personalidad.....	231
ANEXO L. Cuestionario para la Revisión de los Modelos Mentales.....	237
ANEXO M. Formato de información para el análisis del puesto de trabajo.....	242
ANEXO N. Estructura del Manual de Funciones.....	253
ANEXO O. Manual de Funciones MLS Bucaramanga.....	256
ANEXO P. Folleto de Indicadores de Gestión Logística.....	287
ANEXO Q. Resultado del Test de Personalidad.....	289
ANEXO R. Propuesta de Beneficios Flexibles.....	290
ANEXO S. Folleto Seminario-Taller de motivación Laboral.....	296
ANEXO T. Modelo de Consulta de Pedidos Perfectos.....	297
ANEXO U. Descripción de los factores compensables para MLS con sus respetivos puntajes por cada grado para cada área de la empresa.....	300

GLOSARIO

ARQUETIPO DE PERSONALIDAD: Es un modelo o ejemplo de ideas o conocimientos del cual se derivan otros tantos para modelar los pensamientos y actitudes propias de cada individuo, de cada conjunto, de cada sociedad, incluso de cada sistema.

CLIENTES: Se refiere a los clientes de MLS, es decir, PINTUCO y MUNDIAL.

CLIENTES FINALES: Clientes de los clientes de MLS.

CLIENTES INTERNOS: Clientes de otras áreas dentro de la compañía.

FLUJOGRAMAS: Representación gráfica que muestra el comienzo y el fin de un proceso de tratamiento de datos, y las operaciones de decisiones necesarias para cumplirlo, en el orden secuencial correspondiente

GERENCIA DEL SERVICIO: Un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

INDICADORES LOGISTICOS: Son aquellos indicadores cuantitativos aplicados a la gestión del abastecimiento, incluyendo los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despacho, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre socios de negocios.

MOMENTO DE VERDAD: El momento de la verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su Servicio

LEAD-TIME ACUMULADO: Tiempo invertido desde que la fabrica pone a disposición de comercial sus productos terminados, hasta que éstos se sitúan en el punto de venta.

PACKING: Término empleado en almacenes para definir los procesos inherentes al empaquetado, etiquetado y preparación de pedidos para la entrega.

PICKING: Término empleado en almacenes para designar el proceso de localización física y recogida de los productos, para atender a las necesidades de un pedido.

ROTURA DE STOCK: Se utiliza este término para designar una situación en la cual un pedido no se puede suministrar por falta física de existencias.

STOCK DE SEGURIDAD: Es un stock adicional que tienen que mantener las empresas, para cubrirse del riesgo de quedarse sin existencias, como consecuencia de la variabilidad en las ventas y de los plazos de entrega de los productos.

STOCK OBSOLETO: Producto que por razones tecnológicas o comerciales está fuera del mercado.

RESUMEN

TITULO DEL PROYECTO: DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UNA PROPUESTA DE DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MLS COMO FACTOR INDISPENSABLE EN EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO LOGÍSTICO*

AUTORAS: SILVIA LUCIA PÉREZ LIZARAZO
DIANA MARCELA GARCÍA GUALDRÓN**

PALABRAS CLAVES: Gerencia del Servicio, Motivación, Arquetipos Mentales, Indicadores Logísticos, Sistema de compensación, Talento Humano.

DESCRIPCIÓN: El presente trabajo se realizó en el operador logístico MUNDIAL LOGISTICS SERVICE, con el objetivo de mejorar el desempeño de sus empleados a través de un modelo de Gerencia del Servicio, proponiendo planes de capacitación y motivación a los trabajadores. La empresa fue consciente de la necesidad de aumentar su productividad pues los indicadores logísticos evidenciaban un desempeño bajo de la misma, como consecuencia de su fuerza laboral.

La metodología que se utilizó para el diagnóstico de la situación logística, la gerencia del servicio, los arquetipos mentales, los equipos de autogestión, los sistemas de compensación, incentivos y beneficios flexibles; está orientada a formar empleados más capacitados y motivados que brinden todo su potencial en beneficio de la Organización.

Mediante este proyecto se logró demostrar a través del aumento en los indicadores logísticos, que la Gerencia del Servicio, es una herramienta conducente a un servicio de alta calidad, lo cual solo se logra a través de la mejora en el rendimiento del talento humano; pues básicamente lo que busca es que el empleado se sienta satisfecho con lo que realiza y a causa de esto coloque todo su potencial al servicio de la Compañía, aumentando así su productividad y contribuyendo en la satisfacción de los clientes. De igual manera se deja claro que una forma de remuneración más equitativa es altamente valorada por el personal, dispuesto a esforzarse en el desempeño de su trabajo.

* Trabajo de Grado.

** FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICOMECAÑICAS. Escuela de estudios Industriales y Empresariales. Director: Ing. José Joaquín García Díaz. Universidad Industrial de Santander

SUMMARY

TITLE OF THE PROJECT: DESIGN AND VALIDATION OF A PROPOSAL OF DIRECTION OF THE HUMAN TALENT IN MLS AS ESSENTIAL FACTOR IN THE IMPROVEMENT OF THE LOGISTIC SERVICE*

AUTHORS: SILVIA LUCIA PÉREZ LIZARAZO
DIANA MARCELA GARCÍA GUALDRÓN**

KEYWORDS: Management of the Service, Motivation, Mental Archetypes, Logistic Indicators, Compensation System, Human Talent.

DESCRIPTION: The present study was carried out at the operator Logistic MUNDIAL LOGISTICS SERVICE, with the objective to improve the performance of its employees through a model of Management of the Service, proposing plans of training and motivation to the workers. The company was conscious of the need to increase their productivity therefore the logistic indicators showed a low performance of the same one, as a result of their workforce.

The methodology that was used for the diagnosis of the logistic situation, the management of the service, the mental archetypes, the teams of self-management, the compensation system, incentives and flexible benefits, is oriented to form more qualified and motivated employees that offer all their potential for the benefit of the Organization.

This project was able to demonstrate through the increase in the logistic indicators, that the Management of the Service, is a tool leading to a high quality service, this is achieved only by improving the performance of human talent because basically it is looking that the employee feels satisfied with its work and put all its potential at the service of the Company, thus increasing their productivity and contribute to customer satisfaction. Similarly makes clear that a more equitable form of remuneration is highly valued by the employees of a company, willing to strive in the performance of their work.

* Thesis Project.

** FACULTY OF PHYSICAL MECHANICAL ENGINEERING. School of Industrial and Business Studies. Director: José Joaquín García Díaz. Industrial University of Santander.

INTRODUCCIÓN

Para permanecer en los mercados actuales toda organización debe generar ventajas competitivas dirigidas hacia la creación de valor a sus bienes y servicios por una parte, y hacia el esfuerzo permanente para obtener la excelencia en sus operaciones, con una y única visión a corto, mediano y largo plazo: El cliente.

El presente estudio se realizó con el fin de examinar la herramienta de la Gerencia del Servicio, como forma de motivación y de mejoramiento de la productividad, a través del aumento de la eficiencia y eficacia del talento humano en las organizaciones. En este entorno tan competitivo, caracterizado por los cambios permanentes hay que aplicar nuevos mecanismos y estrategias para incentivar y desarrollar a las personas, con el fin de crear ventajas competitivas que garanticen el éxito de las empresas en un mercado global.

Hoy por hoy, se está fomentando la creación de negocios mediante la capacitación, asesoría y servicios de alta calidad; buscando las mejores opciones de desarrollo para las empresas nacientes. Tal es el caso de MLS una empresa creada recientemente, la cual pertenece al grupo empresarial MUNDIAL y que enfrenta mercados competitivos que requieren empresas capaces de servir eficientemente.

Ante la problemática de subsistir compitiendo eficientemente, La Gerencia del Servicio se esta convirtiendo en una herramienta fundamental en el tratamiento del personal de todo tipo de organización. Por lo anterior, el presente estudio se ha proyectado con el fin de desarrollar, evaluar y ajustar en MLS una propuesta de dirección del talento humano basada en una estrategia de Gerencia del Servicio, en busca del mejoramiento del servicio logístico.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar, evaluar y ajustar en MUNDIAL LOGISTICS SERVICE, MLS, una propuesta de dirección del talento humano basada en una estrategia de Gerencia del Servicio, en busca del mejoramiento del servicio logístico.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar información histórica de los indicadores logísticos de la empresa para determinar las variables que afectan la eficiencia en el servicio al cliente.
- Realizar un diagnóstico de los procesos logísticos para determinar la situación interna actual de la empresa en materia de talento humano; así como un diagnóstico externo de la misma que incluya un análisis de la competencia y del sector de los operadores logísticos en Colombia.
- Caracterizar a los diferentes empleados de MLS con el fin de desarrollar, aplicar, evaluar y ajustar una estrategia de Gerencia del Servicio conducente al mejoramiento continuo de los procesos logísticos de la organización.

- Validar el Modelo de Gerencia del Servicio en MLS como una estrategia que busque una cultura del servicio a través del desempeño eficiente del factor humano para la satisfacción total de los clientes finales.
- Revisar y ajustar los sistemas de compensación a través de una propuesta de incentivos flexibles y evaluación del desempeño que facilite la mejora continua del proceso logístico en función de la evaluación de los cargos y del desempeño de los ocupantes.
- Proponer un plan de capacitación a los trabajadores de MLS para fortalecer el ambiente interno de trabajo, así como su desempeño en el logro de los objetivos institucionales. Este plan de formación personalizada se detallará con contenidos específicos así como también de sus requerimientos.

1.3. JUSTIFICACION

MLS Bucaramanga es un Operador logístico especializado en asegurar la eficiente distribución de sus productos hasta el consumidor final. Con el fin de que esta labor se desarrolle eficientemente la compañía es consciente que el factor humano es un elemento fundamental en la prestación de este tipo de servicios, por lo cual requiere soluciones enfocadas en este aspecto.

Actualmente MLS presenta deficiencias en la calidad de los inventarios, afectando de igual manera el servicio al cliente final, aspecto que limita de manera significativa la competitividad de la empresa en el mercado. Este problema se origina básicamente por el mal manejo de los procesos por parte de su fuerza laboral, no tiene los instrumentos necesarios para mantener un constante proceso de formación, igualmente no cuenta con un análisis detallado de las capacidades y

falencias que permiten o impiden tener un buen desempeño en el manejo y manipulación de la mercancía.

Por tal razón se hace necesario reenfocar los procesos y el desempeño de sus empleados de acuerdo a los lineamientos que requiere MLS, con el fin de mejorar los indicadores de gestión y la satisfacción de los clientes finales por medio de una estrategia del servicio coherente con los objetivos de un Modelo de Gerencia del Servicio que permita dirigir y motivar el factor humano de una manera apropiada.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

MUNDIAL LOGISTICS SERVICE, MLS, es una nueva compañía del Grupo Empresarial Mundial en Colombia (Figura 1.). Es un operador logístico que presta servicios logísticos tercerizados para las empresas del Grupo Mundial e incorpora a **COMERCIAL PLASTIDER SIA S.A.** a nivel nacional como una unidad estratégica de negocio encargada de las actividades de comercio exterior.

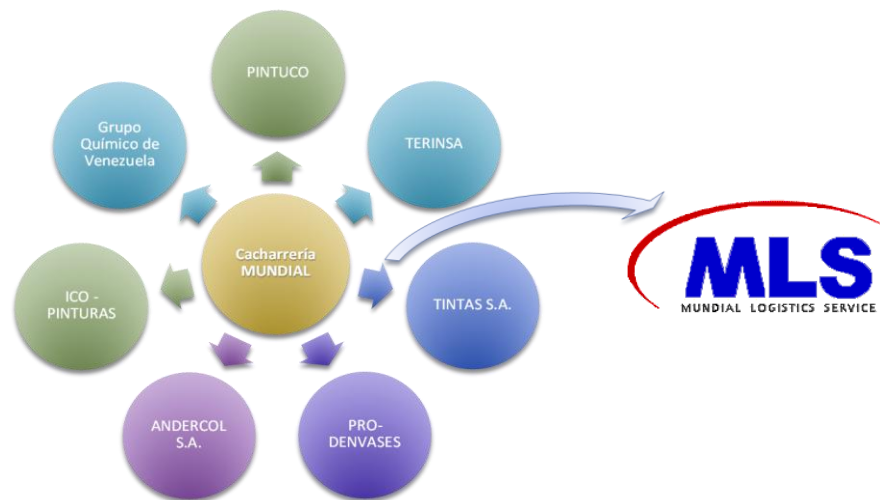


Figura 1. Empresas del Grupo Empresarial Mundial

En la sede de Bucaramanga (Figura 2), MLS ofrece un amplio portafolio de servicios logísticos que incluye principalmente almacenamiento, distribución y transporte de mercancías.

El almacenamiento garantiza el buen estado de los productos a la fecha de entrega al cliente final.



Figura 2. MLS Bucaramanga

La distribución consiste en el flujo tanto de productos como de información, asociado a la preparación de los pedidos, al recibo de la mercancía, al empaque y despacho de los productos al cliente final.

Como uno de los servicios especiales que maneja MLS, se encuentra la logística inversa, operación que la empresa coordina de manera eficiente por medio de la planificación, la ejecución y el control de la recogida del pedido desde el punto de venta y/o consumo hasta el fabricante o centro logístico.

2.1.1. Reseña histórica¹

En el año 2004 el Grupo Mundial, consciente de la experiencia adquirida y de la necesidad de fortalecer el buen desarrollo de los procesos logísticos, inició un proyecto para la creación de MLS, una empresa especializada en operaciones de logística, comercio exterior y transporte, orientada a fortalecer la cadena de abastecimiento a través de la excelencia en servicio al cliente, costos competitivos y buen manejo de la información.

¹ MUNDIAL LOGISTICS SERVICE [En línea].
URL: http://www.mls.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=28
[Citado el 18 de abril de 2007]

Durante 2 años, la Organización desarrolló diferentes investigaciones, contó con la asesoría de importantes consultores nacionales e internacionales y conformó equipos de trabajo, que le permitieron implementar innovaciones tecnológicas e incorporar personal altamente especializado en los procesos. MLS Mundial Logistics Service, inició operaciones en enero de 2006, con el soporte de 6 Centros de Distribución ubicados de manera estratégica en el territorio colombiano, y la inclusión de **COMERCIAL PLASTIDER SIA** como la unidad de negocio para operaciones de comercio exterior.

2.1.2. Misión²

“Generar valor a nuestros clientes a través del uso eficiente de herramientas logísticas, soportadas por: infraestructura adecuada, tecnología de avanzada, profesionales competentes y comprometidos con el servicio.”

2.1.3. Visión³

“En el 2011, MLS será reconocida por nuestros clientes como la mejor alternativa Logística, que se ajusta a sus necesidades específicas de servicio a un costo competitivo.”

2.2. LOCALIZACION

El centro de distribución de MLS en Bucaramanga inició sus operaciones en el año 2006, con su sede ubicada en la Carrera 16 # 59-30, vía a Girón. La bodega es la misma que utilizaba CACHARRERÍA MUNDIAL antes de la creación de MLS. Las

² MUNDIAL LOGISTICS SERVICE [En línea].

URL: http://www.mls.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=28 [Citado el 18 de Abril de 2007]

³ MUNDIAL LOGISTICS SERVICE [En línea].

URL: http://www.mls.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=28 [Citado el 18 de Abril de 2007]

oficinas de CACHARRERÍA MUNDIAL se encuentran contiguas a la Bodega y a las oficinas de MLS.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO

El proceso de MLS consiste en realizar la operación logística de sus clientes (CACHARRERIA MUNDIAL Y PINTUCO), por medio de la distribución, el almacenamiento y el despacho de las diferentes líneas de productos que maneja.

Se pueden identificar varias etapas en el proceso: el recibo de la mercancía proveniente de terceros, su verificación bajo parámetros ya establecidos con los proveedores, la separación y el almacenamiento de los productos, la recepción de las ordenes de pedido, la ubicación de los productos en el almacén, el alistamiento y empaque de la mercancía a enviar, la facturación y finalmente el despacho de esta al cliente final (Clientes de PINTUCO y MUNDIAL).

El proceso inicia en la zona de recepción de mercancías. Los camiones llegan al muelle de carga donde se ubica la mercancía en unas estibas situadas al frente de cada camión. Los operarios de MLS se encargan de verificar el estado de los productos y así poder identificar posibles fallas. Una vez terminada la revisión, el operario traslada la mercancía a su respectivo lugar de almacenamiento, recibe, verifica y digita las cantidades que dispuso de cada producto en el almacén sobre la orden de compra, con dicha operación se carga el sistema de inventario.

El proceso continúa con la separación de pedidos, esta tarea depende de la forma en que entran los pedidos a MUNDIAL, y se puede dar por la llamada de un cliente al Call Center ubicado en Medellín o porque hay clientes, especialmente en PINTUCO, que tienen permitido ingresar directamente al sistema para hacer sus propios pedidos.

Cuando ya se han consignado los pedidos de los clientes, se imprimen las notas de surtido, que indican el tipo de producto, la referencia, la cantidad, la fecha, la identificación del cliente, su dirección, el vendedor, la bodega, la zona a la que pertenece y la cantidad asignada, que es la que el operario debe separar.

Una vez se separan las notas de surtido, los pedidos se trasladan a la zona de empaque. Posteriormente van al área de despacho, donde el operario ha identificado previamente el sitio donde los colocará, registrando el número de piso al que corresponde ese espacio. El pedido se registra en Aduanas para conocer su estado, se factura y se empaca en cajas grandes que se identifican con los códigos de las respectivas notas de surtido.

Finalmente, una vez se revisa la mercancía y se coloca en la respectiva ruta, los camiones de carga se dirigen a sus destinos.

2.4. MERCADOS QUE ATIENDE

En la regional de Bucaramanga MLS atiende los siguientes departamentos:

- Santander (por el sur hasta Guepsa)
- Norte de Santander
- Arauca (exclusivamente la capital del departamento)
- Sur del Cesar hasta Curumaní
- Sur de Bolívar

Los principales clientes de MLS son CACHARRERIA MUNDIAL y PINTUCO, y a su vez los clientes más importantes de estos en Bucaramanga son Cotracolta, Mercadefam y El Vivoral. MUNDIAL cuenta con clientes en ferretería, misceláneas, electrodomésticos, eléctricos, construcción, hogar, recreación y deportes, que demandan diferentes marcas reconocidas en el país (Figura 3).



Figura 3. Marcas que distribuye MUNDIAL

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA REGIONAL BUCARAMANGA



Figura 4. Estructura Organizacional MLS (Seccional Bucaramanga)

2.6. NUMERO DE EMPLEADOS

Actualmente MLS cuenta con 17 empleados con contrato a término indefinido:

- El Director de la sección o Jefe de Distribución
- 1 Auxiliar Administrativo y de Recurso Humano
- 1 Auxiliar Operativo
- 14 Cargos Operativos

El presente proyecto se realizará con los 17 empleados que actualmente tienen contrato a término indefinido y no con los temporales que se contraten durante el tiempo en el que se desarrolle el mismo.

2.7. CLIENTES Y PRODUCTOS

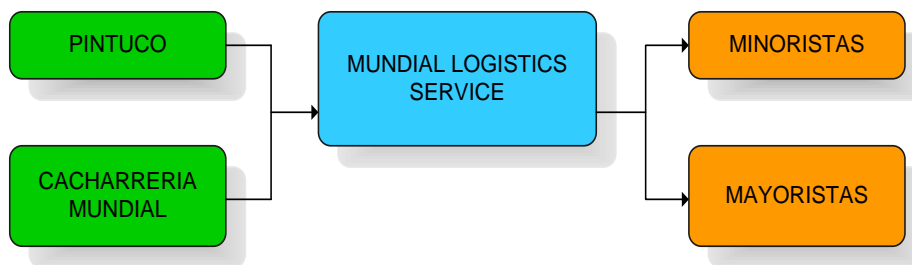


Figura 5. Clientes de MLS

2.7.1. Cacharrería Mundial

CACHARRERIA MUNDIAL maneja tres unidades de negocio: Electrodomésticos, Ferrelco y Hogar.

La unidad de negocio de electrodomésticos cuenta con dos líneas: digital y blanca, haciendo referencia cada una de ellas al material, el color y las características de funcionamiento de los productos que la conforman. Ferrelco cuenta con elementos para ferretería, construcción, agricultura y eléctricos. La sección de Hogar maneja

siete líneas de productos, a saber: aseo, cocina, recreación y deportes, electrodomésticos, infantil, mesa y muebles y decoración.

2.7.2. Pintuco

PINTUCO fabrica pinturas con base en agua, aceite y polvo. Los empaques varían según el volumen y el tipo de producto. No todos los tipos de pinturas están disponibles en todas las presentaciones debido a las características químicas propias y a los diferentes usos que tiene cada una. PINTUCO maneja nueve líneas de productos: aerosoles, construcción, automotriz, decorativa, madera decorativa, madera industrial, mantenimiento industrial, pintura en polvo y pintura para demarcación; todas distribuidas por MLS.

3. MARCO TEORICO

3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN LOGÍSTICA⁴

En el análisis de una situación logística se debe partir de una visión global del escenario en el cual se encuentra, examinando aspectos como la política de servicio al cliente, la cadena logística de la empresa, los inventarios, los sistemas operativos que se emplean, la organización física del almacén, los sistemas de distribución y los costos logísticos; para compararlos y relacionarlos con los objetivos logísticos finales que se pretenden mejorar.

3.1.1. Política de servicio

Se trata de conocer la política de servicio al cliente que la empresa teóricamente desea mantener, es decir compara lo que la empresa piensa o desea hacer con lo que realmente se está haciendo. Para conocer la política de servicio se deben examinar cuatro factores: disponibilidad de productos en el almacén, plazo de entrega prometido al cliente (ciclo de respuesta), fiabilidad en el cumplimiento de la fecha de entrega, calidad de la entrega (no del producto).

- **Disponibilidad:** La disponibilidad se refiere al porcentaje de veces que un pedido se puede despachar íntegramente a partir del stock físico disponible en el almacén. En el momento de iniciar el análisis de disponibilidad se debe conocer exactamente el concepto de disponibilidad que maneja la empresa pues lo pueden llamar: porcentaje de pedidos no atendidos por falta de stock,

⁴ ANAYA TEJERO Julio Juan y POLANCO MARTÍN Sonia. Innovación y Mejora de procesos Logísticos: Editorial ESIC. Madrid, 2005. p 157- 199

porcentaje de líneas de pedido pendientes de entrega, días que un producto queda fuera de servicio por no haber existencias, retraso medio de un pedido por falta de stocks, etc. La manera más común de calcular este factor es comparando las unidades físicas realmente entregadas, con las unidades solicitadas por el cliente en el pedido, una vez que éste ha sido aceptado por control de créditos.

El cálculo respondería a la siguiente fórmula:

$$\%DISPONIBILIDAD = \frac{\textit{Demanda Atendida}}{\textit{Demanda Aceptada}} \times 100$$

La medición de la disponibilidad real, sólo se puede realizar a partir de la información de movimientos de stocks y almacenes disponibles, y no siempre aplicando la fórmula ortodoxa indicada.

Sin importar cuál sea el procedimiento de cálculo utilizado, lo importante es poder determinar la diferencia entre la política de servicio existente (grado de disponibilidad previsto), y el servicio real conseguido por la empresa.

- **Ciclo de Respuesta al Cliente:** Se refiere al tiempo medio (medido en días) que transcurre desde que el cliente hace un pedido, hasta que lo recibe físicamente en el lugar designado por él. El ciclo de respuesta al cliente está formado por los siguientes segmentos de tiempo:

Recogida y tramitación de pedidos: Tiempo medio que transcurre desde que el cliente realiza un pedido en firme, se hace el control del crédito del cliente, se consulta la disponibilidad de existencias y por último éste es aceptado y confirmado por el Departamento Comercial.

Transformación del pedido en Nota de surtido: Comprende el tiempo medio invertido en trámites burocráticos, hasta que el pedido se transforma en Nota de surtido.



Figura 6. Ciclo de Respuesta al Cliente⁵

Preparación del pedido en el almacén: Tiempo medio que transcurre haciendo operaciones de picking y packing, y controlando que la mercancía preparada corresponde efectivamente con el pedido realizado por el cliente.

Preparación de Expediciones: Comprende el tiempo medio de espera de la mercancía en el muelle hasta la carga de los camiones.

Transporte al cliente: Tiempo medio que transcurre desde que se carga el camión en los muelles hasta que lo recibe físicamente el cliente en el lugar de destino.

El tiempo de ciclo es posible reducirlo mediante la utilización de terminales portátiles y el tratamiento de la información en tiempo real, siguiendo la trazabilidad de la mercancía. También se debe tener en cuenta el ciclo de reposición de Almacenes Regionales (Tiempo invertido desde que se solicita

⁵ Ibíd., p. 161

el producto al Almacén central, hasta que se recibe en el almacén correspondiente).

- **Fiabilidad en el cumplimiento de las fechas de entrega prometidas:** Este es el factor que más valoran los clientes para mantener una relación de largo plazo con sus proveedores. La medición de este factor se puede realizar mediante el cálculo de un porcentaje indicativo del número de veces que los pedidos se entregan dentro de las fechas prometidas. Porcentajes inferiores al 95%, hay que considerarlos, generalmente, como muy peligrosos para mantener la “fidelidad” de los clientes.
- **Calidad en las entregas:** Se refiere a los aspectos relacionados con la manipulación y errores en la entrega de los pedidos. Se suele medir a través de un análisis de devoluciones de clientes.

3.1.2. Análisis de la cadena logística

Este análisis busca conocer el origen y destino de los flujos de productos en la empresa, en términos de porcentajes, para evaluar la importancia relativa que tienen los diferentes eslabones de la cadena logística en la consecución de los objetivos de servicio establecidos, así como el tiempo total que la empresa necesita para situar los productos en el mercado.

Este estudio se realiza a través de flujogramas⁶ que permiten detectar flujos de retorno innecesario, dobles fuentes de aprovisionamiento, posibles cuellos de botella y facilita la evaluación del lead-time acumulado.

⁶ Técnicas de diseño [En línea]

URL: <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/fluxograma/tecnica.htm> [Citado el 25 de Junio de 2007]

3.1.3. Análisis de capacidad de la Planta

El análisis se efectúa comparando la capacidad industrial instalada, con el volumen medio anual del flujo de productos. Trata de comprobar si el nivel medio del flujo de productos es coherente con el plan de ventas y/o aprovisionamiento previsto. Su objetivo es verificar el nivel de utilización de la capacidad del almacén, para medir el aprovechamiento del espacio, de manera que se evalúa el espacio con el que cuenta la empresa para almacenar la mercancía y el espacio que tienen para su desplazamiento.

3.1.4. Análisis de los inventarios

En esta parte del diagnóstico se deben referir los siguientes aspectos:

- **Naturaleza del Stock:** El análisis logístico varía dependiendo del tipo de stock que se estudie, pues sus exigencias y características son totalmente diferentes. La naturaleza del stock puede ser comercial, es decir mercancías almacenadas con destino a la venta, o stock industrial, para abastecer a una planta de producción.
- **Período Analizado:** La información cuantitativa histórica, se debe basar en un período anual completo, se pueden utilizar los últimos 12 meses o las cifras del año anterior si se considera que la situación no ha cambiado de manera significativa.
- **Calidad de la Información:** No necesariamente se debe buscar la exactitud en los datos pues esto puede dilatar el proceso de recepción de los mismos, lo que realmente interesa son las relaciones entre diferentes magnitudes.

- **Tipo de Inventario:** Existen dos tipos de Inventario, el inventario activo u operativo y el inventario de artículos pasivos u obsoletos. El inventario activo, comprende los artículos que contribuyen al servicio y han tenido movimiento durante el año aunque no tenga stock en un momento determinado. Se consideran artículos pasivos u obsoletos, aquellos productos que no han tenido movimiento o venta durante el año, aunque tengan stock. El análisis se debe centrar en los artículos que conforman el inventario activo, mientras que los artículos pasivos deben ser eliminados pues están fuera de los círculos normales de comercialización.
- **Cuantificación y Valoración de los Inventarios:** Se usa para saber cuál es el stock promedio existente y determinar el comportamiento de un producto a lo largo de un año en el almacén, el cuál es máximo cuando se recibe del proveedor y mínimo en momentos de reposición.

Como primera medida se parte del concepto de “Lote Medio”, que se calcula:

$$Lm = \frac{L1 + L2 + \dots + Ln}{n}$$

Donde n: Número de lotes de entrega

En términos aproximados también se puede calcular:

$$Lm = \frac{\text{Volumen anual de aprovisionamiento}}{\text{Frecuencia de aprovisionamiento}}$$

Se deduce que el stock promedio de lote o de stock base será la mitad del lote medio:

$$\text{Stock Promedio de Lote o Stock Base} = \frac{Lm}{2}$$

Generalmente, en las empresas se trabaja también con el concepto de Stock mínimo o Stock de seguridad, por lo que al stock promedio de Lote habría que sumarle el stock de seguridad, para finalmente obtener el Stock Promedio Total.

Para el análisis de stocks comerciales se busca saber si existe exceso de stock, riesgo de obsolescencia o de rotura de stocks, para lo cual se debe analizar la rotación de stocks (número de veces que un artículo se renueva en el almacén) y cobertura del stock (tiempo que puede haber atendido la demanda del producto con el stock promedio).

$$\text{Riesgo de obsolescencia} = \frac{\text{Cantidad de entregas anuales al almacén}}{\text{Rotación}}$$

Si da como resultado:

0.5 – 1.5: Aceptable

Menor que 0.5: Existe rotura, pérdida de servicio y de mercado

Mayor que 1.5: Se deben aplicar medidas para reducir el stock

Donde:

Rotación = Venta anual / stock promedio, la rotación describe el número de veces que un artículo se renueva en el almacén

3.1.5. Sistema operativo de gestión empleados

Incluye la revisión general de los diferentes sistemas y procedimientos operativos que emplea la empresa para la gestión y control del flujo de materiales, examinando si son coherentes entre sí, su grado de desarrollo, y posibilidades de mejora de los mismos para incrementar el servicio y reducir costes.

Este estudio se centra en los siguientes factores:

- **El sistema de previsión de ventas o de demanda del servicio:** Este análisis se centra en conocer la “cultura de planificación” de la empresa, examinando la frecuencia con que se efectúa la previsión de ventas o la capacidad de abastecer la demanda de un servicio; así como el horizonte temporal que cubre la referida previsión.

- **Sistemas de Planificación y control de la producción:** Busca conocer el grado de desarrollo de la gestión industrial o del servicio y las herramientas utilizadas para el mismo. Los aspectos que se deben tener en cuenta son:
 - Características sobre la manera como se lleva a cabo la producción o el servicio.
 - Método empleado para prometer la fecha de entrega del producto a los clientes.
 - Qué sistema de prioridades se utiliza para cumplir con el servicio.

- **Sistemas de aprovisionamiento y reposición de almacenes:** Aprovisionamiento se refiere al abastecimiento desde un fabricante o un proveedor. Mientras reposición se le llama al abastecimiento de un almacén periférico a partir de un almacén central. Aspectos a tener en cuenta en este análisis:
 - Ciclo de abastecimiento de los stocks, según sea aprovisionamiento o reposición.
 - Sistemas Informáticos de apoyo empleados para la gestión de stocks.
 - Método y frecuencia con que se efectúan los inventarios físicos en la empresa, así como el grado de exactitud de los registros.

- **Sistema de tratamiento de pedidos:** Para el tratamiento de los pedidos de clientes, se debe analizar una serie de puntos, relacionados de una forma

directa o indirecta, con la influencia en el servicio al cliente. Los puntos a tener en cuenta son:

- Cuantificación del volumen de pedidos, tendentes a poder evaluar la cantidad de transacciones efectuadas anualmente, y de esta manera conocer el volumen de trabajo en los centros de almacenaje.
- Porcentaje de pedidos pendientes de servir por falta de existencias, así como el plazo medio de entrega de los mismos.
- Tramitación de pedidos de clientes, de manera que se detecte si se trata de un sistema de pre- actualización o post-actualización, de esto se deriva la rapidez y calidad en el tratamiento de los pedidos. Post-actualización se refiere a los sistemas en los cuales los registros inherentes a la gestión de stocks se actualizan después de que ha sido físicamente retirada la mercancía del almacén, mientras que los sistemas de pre-actualización implican una actualización de registros previa al movimiento de los productos, lo que permite trabajar con reglas de decisión que optimizan los procedimientos operativos.

3.1.6. Estructura y organización de almacenes

El análisis se debe centrar en los siguientes puntos:

- **Estrategia de Almacenamiento**

Sistemas de manipulación y almacenaje empleados (pallets, jaulas, etc.)

Sistemas de identificación, estandarización codificación y señalización de productos.

- **Condiciones de Almacenamiento**

Técnicas de almacenamiento empleadas, (estanterías fijas, dinámicas, etc.).

Sistemas de ubicación de productos. (Zonificación, posición fija, posición aleatoria, mixta, etc.).

3.1.7. Sistemas de distribución física

En la gestión de transporte, se debe distinguir entre:

Transporte de larga distancia, que es el que se genera como consecuencia de la reposición desde el almacén central a los diferentes almacenes regionales o periféricos. Por lo general se realiza con flota pesada.

Transporte local o de distribución, que es el que se realiza desde los almacenes a los diferentes puntos de venta, bien sea de forma directa o a través de rutas de reparto. Normalmente se utiliza flota ligera.

Para cualquiera de los dos tipos de transporte se examina los siguientes factores:

- Utilización de flota propia o Flota ajena (costos).
- Rentabilidad de la flota empleada.
- Clase de rutas (Fija o variable).
- Influencia en el servicio (Ciclo de respuesta).
- Horario y frecuencia de transporte.

3.1.8. Costes Logísticos

A efectos del diagnóstico, los costos logísticos se limitan a los siguientes apartados:

- Costes de almacenaje.
- Costes de transporte.
- Costes de Tramitación de pedidos.
- Costes de posesión de inventarios.

3.2. CULTURA DE MEDICIÓN

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no se puede olvidar: “Lo que no se mide, no se puede administrar”.

Resulta de vital importancia que las organizaciones cuenten con un mínimo número posible de indicadores que le garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestal, incidencia de la gestión; todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización, de manera que su continuo monitoreo permita identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.⁷

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas e interpretar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten percibir cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer.

Los indicadores tienen algunas características muy importantes:

- Pueden medir cambios en determinada situación a través del tiempo.
- Permite mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

⁷ Cartilla de Indicadores de Gestión. [En línea]
URL: <http://www.ecrchile.cl/ecr/documentos/CartillaInstructivoIndicadoresKPIFinal.doc>
[Citado el 25 de Junio de 2007]

- Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

3.2.1. Los indicadores logísticos⁸

Se refieren a relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión Logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna y tomar decisiones.

Entre los principales objetivos de los indicadores logísticos están:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

3.2.2. Indicadores de servicio

Este grupo de indicadores busca medir el nivel del servicio que la empresa presta a sus clientes, tanto internos como externos, incluye:

- Indicador de Entregas perfectas
- Pedidos Entregados a Tiempo – On Time Delivery

⁸ MORA GARCÍA Luis Aníbal. Indicadores de la Gestión Logística. p 13-19.

- Pedidos Entregados Completos – Fill Rate
- Documentación sin Problemas

Los indicadores de servicio definen la máxima efectividad en las entregas de los productos a los clientes finales, se conoce como el momento de verdad con el cliente y donde se verifican todas las variables logísticas que integran la calidad total en la entrega al consumidor final pues no solo se incorporan las variables de tiempo, calidad y documentos, sino la presentación de la tripulación de entrega y sus respectivos equipos de transporte.

La ponderación de los niveles de efectividad en cada variable conforma la orden perfecta y mide realmente la efectividad de la gestión logística en sus entregas, se constituye como uno de los indicadores más importantes en la gestión logística.

✓ **Indicador de entregas perfectas⁹**

Objetivo general

Controlar la cantidad de pedidos que se entregan sin problemas.

Objetivo específico

Conocer la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en la mercancía.

Definición

Cantidad de órdenes que se atienden perfectamente por una compañía. Se considera que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con las siguientes características:

⁹ Ibíd., pág. 65

- La entrega es completa, todos los artículos se entregan a las cantidades solicitadas.
- La fecha de la entrega es la estipulada por el cliente.
- La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta.
- Los artículos se encuentran en perfectas condiciones físicas.
- La presentación y equipo de transporte utilizado es el adecuado en la entrega al cliente

Cálculo

$$Valor = \frac{\# \text{ pedidos entregados perfectos}}{\# \text{ total de pedidos entregados}}$$

Impacto

Sirve para medir el nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en cantidades y tiempo de los pedidos despachados por la empresa.

✓ **Indicador de pedidos entregados a tiempo¹⁰**

Objetivo general

Controlar la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a los clientes.

Objetivo específico

Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.

Definición

Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente.

¹⁰ *Ibíd.*, pág. 67

Cálculo

$$\text{Valor} = \frac{\# \text{Pedidos entregados a tiempo}}{\# \text{Total pedidos solicitados}}$$

Impacto

Costo para el cliente de pedidos no recibidos, entre los cuales se encuentran: el coste de mantenimiento de excesivo stock de seguridad, nivel de servicio al cliente final y pérdida de ventas.

✓ **Indicador de pedidos entregados completos – fill rate¹¹**

Objetivo general

Controlar la cantidad de pedidos que son entregados completos a los clientes.

Objetivo específico

Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.

Definición

Consiste en conocer el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente, es decir, establece la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado al cliente. Este indicador puede evaluarse de tres maneras: en referencias, unidades de productos y pedidos.

Cálculo

$$\text{Valor} = \frac{\# \text{de pedidos entregados completos}}{\# \text{Total Pedidos}}, \text{ para el caso de evaluarlo por pedidos}$$

¹¹ *Ibíd.*, pág. 69

$Valor = \frac{\# \text{ de referencias entregados completos}}{\# \text{ Total referencias}}$, para el caso de referencias

$Valor = \frac{\# \text{ de unidPto entregados completos}}{\# \text{ Total unidPto}}$, para el caso de unidades de productos

Impacto

Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.

✓ **Indicador de documentación sin problemas**¹²

Objetivo general

Controlar la exactitud de la información contenida en las facturas generadas a los clientes

Objetivo específico

Controlar la exactitud de las facturas enviadas a los clientes.

Definición

Número y porcentaje de facturas con error por cliente y agregación de los mismos.

Cálculo

$Valor = \frac{\# \text{ facturas generada sin errores}}{\# \text{ Total facturas}}$

Impacto

Reproceso de información, imagen de mal servicio al cliente, disminución de la calidad del inventario.

¹² *Ibíd.*, pág. 71

Igualmente existen diferentes indicadores logísticos, entre los que se encuentran: indicadores de compras y aprovisionamiento, planificación y gestión de inventarios, distribución y bodegas, transporte, servicio al cliente, financieros y de planificación y control de Producción.

3.3. ANÁLISIS DOFA¹³

El análisis DOFA es una herramienta analítica útil para examinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de un negocio u organización. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El Análisis DOFA consta de dos partes:

- Parte Interna: Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, respecto a disponibilidad de recursos de capital, personal activo, calidad de producto, estructura interna y mercadeo, entre otros.
- Parte Externa: Se miran las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado seleccionado¹⁴.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo del análisis:

Debilidades

¿Qué se puede mejorar?

¹³ Ricoveri Marketing
URL:<http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id18.html> [En línea]
Consulta: Agosto 12 / 2007

¿Qué se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

Fortalezas

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?

Oportunidades

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Los requerimientos de los productos están cambiando?

La matriz DOFA está conformada básicamente por un listado de condiciones presentadas en la tabla mostrada a continuación:

Tabla 1. Matriz DOFA

DOFA	Positivo	Negativo
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Portal del Gerencia y Negocios en Hispanoamérica
http://www.degerencia.com/articulo/diagnostico_estrategico_dofa

3.4. LA ORGANIZACIÓN VERSÁTIL

El mundo empresarial y de los negocios cada día es más competitivo y dinámico, por esto las organizaciones que quieran sobrevivir y mantenerse con éxito en el mercado deben ser flexibles, versátiles, dinámicas, sin fronteras, con un aprendizaje organizacional continuo, centradas en el cliente, innovadoras y conscientes de la prestación de servicios de alta calidad.

Para lograr tal fin, el trabajo del talento humano en una organización debe estar segmentado en tres categorías¹⁵:

- La órbita del cliente, que envuelve todas las funciones que agregan valor a la satisfacción total del mismo.
- La órbita de los sistemas internos que considera, los sistemas o procesos y estructuras requeridas para una eficaz y eficiente operación de la organización.
- La órbita de la gente y los líderes que crean un clima para la innovación, la flexibilidad y el compromiso.

3.4.1. El núcleo de la organización versátil

- **Necesidades de la visión, la misión y los valores:** Los continuos cambios en las necesidades de los clientes, la competencia, las estructuras industriales y las reglas de éxito, crean presión para el personal dentro de la organización. El personal requiere estabilidad o equilibrio en el mundo turbulento que se vive hoy; la visión, la misión y los valores proveen un ancla que se puede tomar como punto de apoyo tanto para los líderes de la organización como para su personal.

¹⁵ ALBRECHT Karl. La Revolución del Servicio. El toque personal que conserva y cautiva clientes. Editorial Legis; 1990.

Hoy día se requiere de decisiones al instante, lo que se conoce como momentos de verdad.

Según Carlzon¹⁶: "Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio". Carlzon usó este concepto como base para el entrenamiento de todo el personal de soporte y servicio, para llevarlo hacia la orientación al cliente y de un servicio amigable.

En los tiempos de cambio actuales, el personal necesita una guía que le de estabilidad, sin rigidez, es decir, con iniciativa y creatividad para manejar el momento de verdad; estas son la visión, la misión y los valores de la empresa.

- **Misión, Visión y Valores:** La misión, visión y los valores, son herramientas que definen el qué y el cómo de la organización.

La visión¹⁷ se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, la cual tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Los valores¹⁸ se definen respecto a como los empelados alcanzan las expectativas para comprometerse con la organización. Son los pilares más importantes de cualquier organización, con los que una empresa se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

¹⁶ La Administración del Servicio es una ampliación del concepto de Momentos de Verdad de Jan Carlzon de SAS (Scandinavian Airline Systems).

¹⁷ Orientación estratégica [En línea] http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm [Citado el 25 de Junio de 2007]

¹⁸ Orientación estratégica [En línea] http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm [Citado el 25 de Junio de 2007]

La misión¹⁹ es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

- **Beneficios de la misión, visión y los valores en la organización:** Una visión clara, un número de valores bien definido y una misión realista asegurará grandes beneficios para la organización versátil:

- Proveen un marco para la toma de decisiones.
- Reducen el estrés al tratar problemas con un marco definido.
- Dan a la alta administración la seguridad del conocimiento.

3.4.2. La órbita del cliente

La órbita del cliente en las organizaciones versátiles, consiste en cómo las distintas funciones del proceso deben producir valor para el cliente, ya sea interno o externo. Algunos de los factores claves para su consecución exitosa son:

- **Integración de funciones:** Con una organización versátil, las funciones de mercadeo, investigación y desarrollo, información, tecnología y producción están soldadas en una misma ruta que le permita a la compañía entregar productos con servicios de alta calidad que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Identificación de nuevas oportunidades de mercado:** Las compañías perciben todas las actividades relacionadas con proveer valor para sus clientes y encuentran continuamente, mediante el monitoreo de cambios en las necesidades de los mismos, nuevos segmentos de mercado para definir problemas y responder

¹⁹ Orientación estratégica [En línea] http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
[Citado el 25 de Junio de 2007]

creativamente con productos y servicios que cumplan las expectativas de los clientes de dichos segmentos.

- **Integración del cliente a la Compañía:** Busca la información necesaria de los clientes para hacer cada vez mejor la prestación de los servicios de la empresa.
- **Flexibilidad entre productos y servicios:** Ajustar los procesos de la empresa de tal manera que puedan adaptarse para en determinado momento satisfacer las necesidades específicas de los clientes.
- **Integración al producto y servicios posventa:** Implementación de mecanismos de solución para los problemas que se le presentan a los clientes después de adquirir sus productos o utilizar los servicios de la compañía.
- **Utilización de equipos multidisciplinario:** Es la constitución de equipos multidisciplinarios conformados por representantes de todas las áreas de la empresa, tendientes a la solución de las respuestas nuevas a las necesidades de los clientes en términos de diseño, distribución, suministros y mantenimiento.

3.4.3. La órbita de los sistemas internos

La órbita de los sistemas internos en la organización consiste en la creación de equipos de autogestión, los cuales sean autónomos en la ejecución de sus tareas y la toma de decisiones relacionadas con esta dinámica.

3.4.4. La órbita de la gente y el liderazgo

En esta órbita de la organización versátil, se evalúa como se encuentran ubicados los integrantes de la organización respecto a los diferentes arquetipos²⁰ de

²⁰ PEARSON Carol S. Despertando los héroes interiores. Libro Guía; 1992. p 21.

personalidad existentes, según Carol Pearson, con el fin de organizar el tratamiento necesario para que estos adopten los valores fundamentales para la creación de un campo del servicio excelente.

Los arquetipos de personalidad son experimentados por todas las personas de acuerdo a su propia perspectiva y se definen desde diferentes ópticas: espiritual, académica, científica, religiosa y desde el punto de vista del crecimiento y desarrollo humano. Para efectos del presente documento se definirán desde el punto de vista de los procesos de crecimiento y desarrollo humano como una tarea, una lección y esencialmente un don que permite al ser humano aprender a cómo vivir y desempeñarse en un entorno laboral competitivo.

3.5. CAMPO DEL SERVICIO DE ALTA CALIDAD

Es el campo generado por la energía potencial del empleado, visible en comportamientos organizacionales que permitan apreciar, un servicio eficiente, eficaz y en el momento que el cliente lo requiere.

3.5.1. Propósito del campo de servicio de alta calidad

El propósito de este campo es tener diariamente clientes, tanto internos como externos, más contentos y satisfechos cuando las respuestas dadas a las solicitudes son:

- Hechas rápidamente.
- A bajo costo.
- Confiables en cuanto a especificaciones.
- Amables y respetuosas.

3.5.2. Proceso de creación del campo del servicio de alta calidad²¹

Para generar en la organización la posibilidad de crear un campo del servicio de alta calidad, donde la voz del cliente se escuche en todos los rincones de esta y sea acallada por un servicio de excelente calidad, se requiere de un proceso dirigido a desarrollar la cultura del servicio. Dicho proceso se fundamenta en la interrelación de los siguientes aspectos:

- **La organización Versátil:** Descrita anteriormente como el esquema organizacional que permite liberar la energía creadora de sus integrantes para alcanzar resultados sorprendentes.
- **Autoreferencia organizacional:** Es preguntarse dentro de la organización con la participación del personal en forma amplia, consciente y creativa en qué se está fallando, qué hacer con esas fallas y cómo asegurar que lo que se haga permanezca.
- **Reingeniería Humana:** Es el sentido de redescubrir en el personal las nuevas obligaciones y deberes, con sus correspondientes aptitudes personales, habilidades, destrezas y actitudes requeridas.
- **Revisión de los modelos mentales:** Es la necesidad de revisar creencias negativas y antivalores del sistema antiguo, para reimpulsar la organización hacia el nuevo orden, es decir, las nuevas creencias y valores y la derivación de estrategias organizacionales que permitan acoger, apoyar y desarrollar la creación del nuevo campo del servicio.

²¹ ALBRECHT Karl. La Revolución del Servicio. El toque personal que conserva y cautiva clientes. Editorial Legis; 1990.

3.6. GERENCIA DEL SERVICIO

El propósito de toda entidad u organización es trabajar en conjunto para ofrecer un producto, ya sea un bien o servicio, que satisfaga a sus consumidores, a través de la calidad, el valor agregado, la fidelización.

El concepto de servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la empresa orientada hacia el consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la satisfacción de las necesidades de los clientes, se comprende que el servicio llegue a prevalecer sobre la venta misma; ya no se puede hablar de un producto, en su estado esencial de simple producto, sino también de los servicios que lo acompañan.

Una vez clarificado el concepto e importancia de la prestación eficiente de servicios de alta calidad, se hablará de la Gerencia del Servicio como herramienta fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas en la actualidad.

Según Karl Albrecht la Gerencia del Servicio se define como: “Un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”²².

También se puede ver como una herramienta²³ de gran aplicación en cualquier tipo de empresa que busca principalmente dirigir todos los programas, proyectos, estrategias y actividades de una organización para crear una cultura del servicio que logre satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos de

²² ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. El toque personal que conserva y cautiva clientes: Editorial Legis, 1990. p19.

²³ UNIVERSIDAD DEL VALLE [En línea]

URL: <http://buga.univalle.edu.co/dependencias/extension/diplomados/gerenciaservicio.php>

calidad y excelente atención antes, en el momento y después del proceso de interacción con el cliente.

La Gerencia del Servicio es un proceso integral, es decir, cada uno de los elementos mencionados hacen parte activa de éste, son un conjunto, razón por la cual no deben ser considerados en forma independiente.

Las empresas en las actuales condiciones de mercado, deben reorientar las acciones hacia la búsqueda de estrategias que permitan identificar las percepciones de los diferentes tipos de clientes que se tienen, y a partir de allí "adaptar" a la empresa para responder eficientemente a dichas condiciones del mercado.

Es así como se evidencia que el servicio está claramente identificado como una estrategia dirigida al cliente que apoya el proceso de generación y conservación de la demanda, pero que requiere de una gestión administrativa eficiente y de unos instrumentos que complementen el proceso a través de la asesoría, la consultoría y la capacitación.

Dentro de las principales características de un Modelo de Gerencia del Servicio se destacan:

- Equipos capaces de desarrollar trabajos multidisciplinarios y roles cambiarios, con conocimientos productivos.
- Personal que tenga un proceso de formación dentro de la organización con una tendencia hacia un liderazgo legitimador, su competitividad debe exigir habilidades operativas, interpersonales y directivas.
- Equipos que tengan la capacidad de romper con los esquemas tradicionales y desarrolladores de un sentido de proactividad en los diferentes procesos de la organización a través de un cambio positivo de actitud.

- Equipos de trabajo que posean una inteligencia emocional de tal manera que pueda conocer y manejar sus propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfecho y efectivo, debe estar en capacidad de crear hábitos mentales que favorezcan la productividad.
- Equipos con una amplia humildad para aprender.

La filosofía de la Gerencia del servicio²⁴ sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. Cualquiera que esté en contacto directo con el cliente debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista de éste y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad.

3.6.1. El triángulo del Servicio²⁵

Es uno de los elementos fundamentales del modelo de Gerencia del Servicio, pues desempeña un papel importante en el análisis de los factores de éxito implícitos en la ejecución de una iniciativa de servicio en cualquier clase de organización.

Según Karl Albrecht el triángulo del servicio (Figura 7) es una manera de describir las operaciones de los negocios exitosos de servicios, todos estos deben tener en gran medida los siguientes tres factores claves, que corresponden a los ángulos del triángulo:

- 1. Una visión o estrategia clara del servicio:** orienta la atención de la gente, de la organización hacia prioridades reales del cliente.
- 2. Personal de contacto con el público orientado hacia el cliente:** conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar que impacta la mente del cliente como algo superior.

²⁴ ALBRECHT Karl, Op. cit., p 21

²⁵ Ibíd., p. 29

- 3. Sistemas amables para el cliente:** El sistema de prestación de servicios en el que se apoya el empleado debe estar verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización.

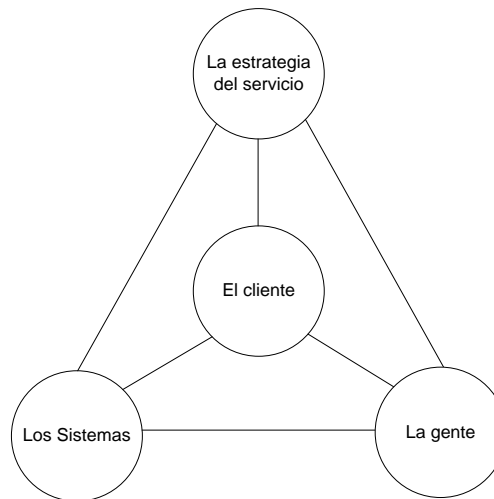


Figura 7. El triángulo del servicio externo

3.6.2. Servicio Interno

A lo largo del presente documento se ha hablado de clientes tanto externos como internos. El servicio interno²⁶ se refiere a prestar servicio a quienes prestan servicio. Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta. La idea del servicio interno es un concepto que atrae y tiene mucho sentido como un motivo para mejorar el funcionamiento interno de cualquier empresa.

El triángulo del servicio interno es una imagen exacta del triángulo del servicio externo, pero en lugar de colocar al cliente en el centro, representa a los empleados como los clientes de la dirección y muestra que son necesario tres elementos definitivos para lograr su consagración al servicio del cliente externo:

²⁶ *Ibíd.*, p. 129.

1. **Cultura de la organización:** permite a los empleados asumir el compromiso personal necesario para atender al cliente con calidad.
2. **Liderazgo:** les da a los empleados lo mismo que estos dan a los clientes externos, es decir, atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos.
3. **Organización:** le da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicio le dan al cliente: apoyo.

Si la alta gerencia desea fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna dentro de la organización, el triángulo del servicio interno puede ayudar a proyectar el mensaje para todos los representantes de las unidades internas.

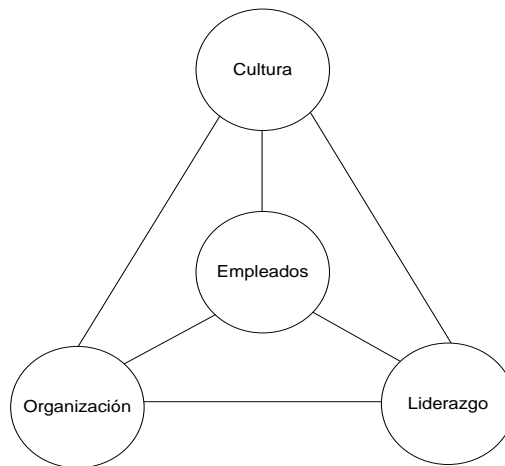


Figura 8. El triángulo del servicio interno

3.6.3. Creación de una cultura de servicio

Es claro que sin una cultura del servicio en la organización no se puede mantener un servicio de alta calidad. Según Karl Albrecht en su libro *The Creative Corporation*, la cultura se define como: “Un contexto social que influye en la forma

como la gente se comporta y se relaciona”²⁷. Una cultura del servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio y pensados para que el cliente siempre sea el primero.

3.6.4. Justificación de la aplicación de una estrategia de gerencia del servicio en las empresas actuales

En su permanente búsqueda de competitividad, las empresas han tenido muy claro el lugar privilegiado que le corresponde al cliente. En ocasiones, sin embargo, se cae en el error de dejar esta premisa como un propósito que no logra consolidarse en la realidad.

Es claro que la economía global del futuro se fundamentará en empresas de servicios, por eso el hecho de tener que competir en la actualidad con base al servicio, tanto entre empresas como entre divisiones dentro de la misma, hace necesario que se comience la implementación de nuevas estrategias y programas que ayuden a concientizar al trabajador respecto a que si se presta un buen servicio habrá reconocimiento, satisfacción personal y se mantendrá viva la posibilidad de conservar el cargo.

Es así como hoy en día se ve la necesidad de evaluar y ajustar programas que conduzcan a la adopción de la filosofía del servicio, indispensable en las diferentes operaciones de una empresa y con la participación y compromiso de todo su talento humano.

3.7. MEJORAMIENTO CONTINUO

Hay una cualidad a la que la mayoría de las organizaciones aspiran: el mejoramiento continuo.

²⁷ ALBRECHT, Karl. The Creative corporation (Homewood, Ill.:Dow Jones-Irwin, 1987).

El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y este implica un proceso de mejoramiento continuo sostenible. Este proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad y disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de todo tipo de cliente.

El mejoramiento continuo²⁸ es actualmente un atributo clave de las organizaciones exitosas. Es la capacidad que tiene una empresa de renovarse cada día, de identificar las oportunidades y convertirlas en mejoras permanentes; es una cualidad que permite beneficiarse de los problemas y las quejas de los clientes para no volver a repetir los mismos errores.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, aspectos fundamentales a tener en cuenta cuando se está elaborando una estrategia de servicio para el mejoramiento permanente y con calidad de servicio.

3.7.1. El proceso de Mejoramiento Continuo

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

²⁸ Tec de Monterrey. [En línea] URL: <http://www.sistema.itesm.mx/va/deptos/ci/articulos/tesoro.htm>
[Citado el 14 de Septiembre de 2007]

El proceso de mejoramiento continuo es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar este enfoque se analizan detalladamente los procesos, descubriendo maneras de mejorarlos.

Según Harrington (1987), existen diez actividades²⁹ que deberían formar parte del proceso de mejoramiento continuo de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

3.8. SISTEMA DE COMPENSACIÓN

La compensación salarial está integrada por componentes fijos como sueldos básicos y prestaciones, y componentes variables como incentivos o remuneraciones por rendimiento.

²⁹ ISOSolución – Mejoramiento Continuo [En línea]

http://www.isolucion.com.co/BancoConocimiento/M/modulo_mejoramiento_continuo/modulo_mejoramiento_continuo.asp [Citado el 14 de Septiembre de 2007]

3.8.1. Manual de Funciones

Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de la organización. El manual de funciones es una parte clave del proceso de comunicación en la organización, todas las personas que participan en ella deben saber qué se espera en el desempeño de sus tareas. Es indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad; asimismo, facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

Busca crear una herramienta de gestión en el área de Talento Humano que defina claramente y de forma muy práctica qué funciones deben realizar los empleados de los diferentes cargos, así como los factores que se tendrán en cuenta para la valoración de los mismos y en las estructuras salariales.

Un manual de funciones en una empresa al ser un registro ordenado de la información obtenida en el análisis de cargos, puede ser aprovechado para:

- Programas de capacitación que garanticen a empleados ya vinculados en la empresa el mejor cumplimiento de sus funciones.
- Programas de seguridad que garanticen a los trabajadores la prevención de accidentes de trabajo a los cuales están expuestos continuamente.
- Permite una mejor organización de la empresa, pues pueden existir ineficiencias cuando una función se realiza en dos cargos.
- Mejora las relaciones humanas, al determinar condiciones de estrés, autonomías y supervisiones que estén ligadas al cargo y que garanticen un clima laboral ideal.
- Permite contratar al personal idóneo en una empresa, convirtiéndose en el manual para la selección del personal.

Los principales beneficios de la elaboración de un Manual de Funciones para cada uno de los niveles jerárquicos de la organización se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Beneficios de la realización de un Manual de Funciones

Para los directivos de la empresa	Para los trabajadores	Para los supervisores
Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.	Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.	Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Fuente: El prisma, portal de Investigadores y Profesionales
 URL: http://www.elprisma.com/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/

3.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y su contribución al negocio de la organización. La programación y evaluación del desempeño permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo.

3.9.1. El método de evaluación por resultados

La fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño básicamente es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas.

La fijación de metas consta de dos pasos fundamentales:

1. Planear el desempeño.
2. Determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos.

Los Criterios de desempeño

Están relacionados con las funciones principales, constituyendo no solo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos nacen de las funciones o responsabilidades del puesto, pero se derivan con el fin de lograr el cumplimiento de la visión organizacional³⁰.

3.9.2. Otros métodos de evaluación del desempeño

Métodos de escalas gráficas

Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidas y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

Investigación de Campo

Entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes, para en conjunto evaluar el desempeño del empleado.

Método de los Incidentes críticos

Se basa en características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo.

³⁰ Milton L. Rock, Manual de administración de sueldos y salarios, México, Editorial McGraw-Hill, 1989.

4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

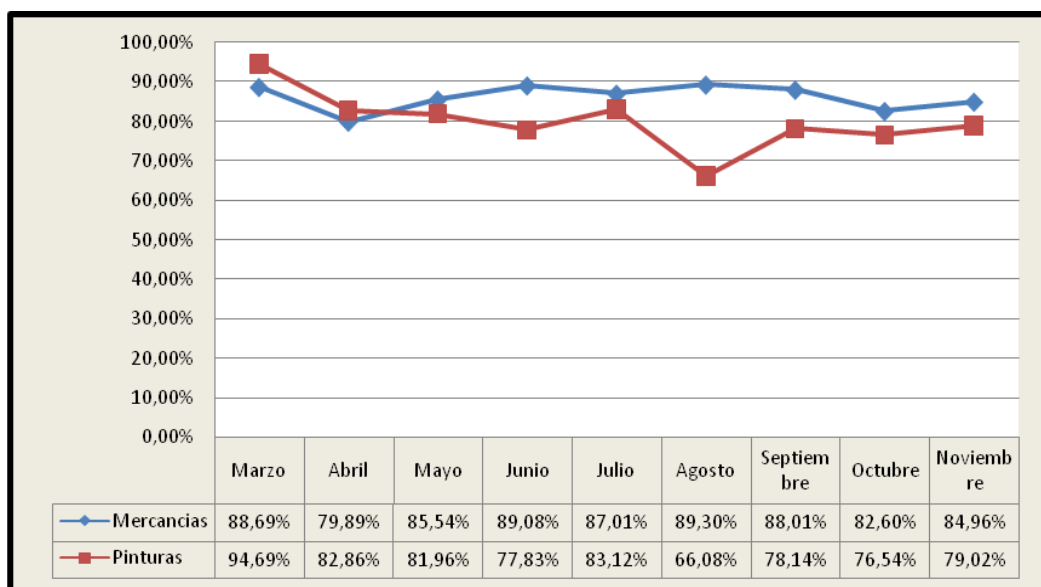
4.1. ANALISIS DE LA SITUACION LOGISTICA

4.1.1. Política de servicio

- **Disponibilidad**

Mundial Logistics Service maneja el concepto de disponibilidad como el % de respuesta del inventario, indica que en el momento en que se grabó y se asignó el pedido éste estaba en condiciones de cumplirse en un X%. Entre más bajo esté este indicador, habrá un mayor desabastecimiento. En el año 2006 el % de respuesta del inventario presentó los siguientes datos:

Gráfico 1. Capacidad de Respuesta del Inventario



Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

A partir de los datos del Gráfico 1, sobre capacidad de respuesta del inventario, se observa que durante el año hubo falencias para despachar íntegramente todos los pedidos de los clientes a partir del stock físico disponible, pues en ningún mes se aprecia el 100% de capacidad de respuesta del inventario, lo que provocó incumplimiento en tiempos y cantidades de entrega.

- **Ciclo de Respuesta al Cliente**

Esta variable se divide en dos partes: La primera se denomina procesamiento en MUNDIAL (Pedido – N.D.S), y la segunda se denomina procesamiento en MLS Días (N.D.S. – Factura). Estos dos datos miden el porcentaje de pedidos que se demoraron 1, 2, 3 más días en llegar al cliente final.

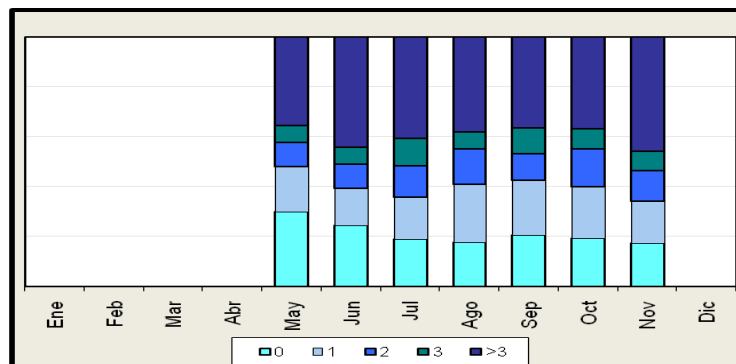
Procesamiento en MUNDIAL (Pedido - N.D.S): tiempo que se demora MUNDIAL desde el momento en que toma el pedido hasta que genera la nota de surtido. Las razones de los retrasos corresponden exclusivamente a MUNDIAL, el cliente hizo el pedido pero tenía problemas de cartera o no había inventario suficiente para despacharle. El mismo tratamiento tienen los tiempos de PINTUCO. (Tabla 3 y 4).

Tabla 3. Procesamiento en Mundial (Mercancías) Pedido-NDS

MES/DIAS	0	1	2	3	>3
Mayo	30.1%	17.9%	9.6%	6.7%	35.7%
Junio	24.5%	14.7%	9.8%	6.8%	44.2%
Julio	18.9%	17.0%	12.6%	11.1%	40.5%
Agosto	17.8%	23.1%	14.1%	6.7%	38.2%
Septiembre	20.8%	21.7%	10.7%	10.2%	36.6%
Octubre	19.3%	20.7%	15.3%	8.1%	36.7%
Noviembre	17.5%	16.5%	12.3%	7.9%	45.7%

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Gráfico 2. Procesamiento en Mundial (Mercancías) Pedido-NDS



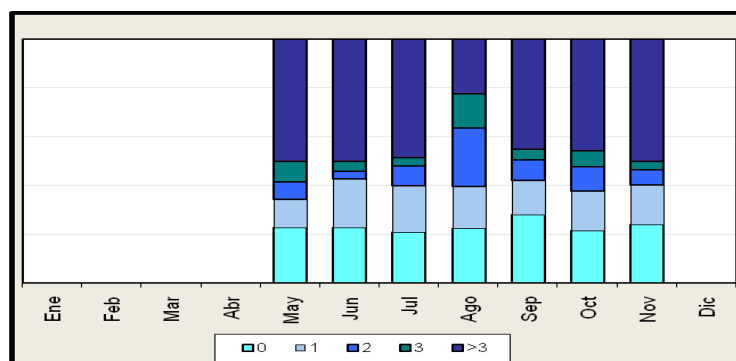
Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Tabla 4. Procesamiento en Mundial (Pinturas) Pedido-NDS

MES/DIAS	0	1	2	3	>3
Mayo	22.9%	11.4%	7.2%	8.5%	50.0%
Junio	22.9%	20.0%	2.9%	4.3%	50.0%
Julio	20.9%	19.0%	8.1%	3.5%	48.4%
Agosto	22.6%	17.0%	23.8%	14.0%	22.6%
Septiembre	28.2%	13.9%	8.3%	4.4%	45.2%
Octubre	21.4%	16.2%	10.2%	6.4%	45.9%
Noviembre	24.0%	16.3%	6.1%	3.6%	50.0%

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Gráfico 3. Procesamiento en Mundial (Pinturas) Pedido-NDS



Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

De los datos de la Tabla 3 y 4, tanto para MUNDIAL como para PINTUCO se puede decir que al transcurrir el año cada vez se demoraba más el tiempo en generar la orden de surtido, terminando los últimos meses con casi la mitad de las ordenes generadas después de tres días, lo cual retrasaba el ciclo de respuesta al cliente.

Procesamiento en MLS Días (N.D.S. – Factura): indica los tiempos que MLS gasta en procesar y entregar los pedidos hasta el cliente final. Incluye el tiempo desde que se imprime la nota de surtido, el tiempo que el operario se demora en separar y empaclar la mercancía, la facturación en Aduanas y hasta que se despacha y llega a su destino final. Para pinturas se tiene el mismo indicador.

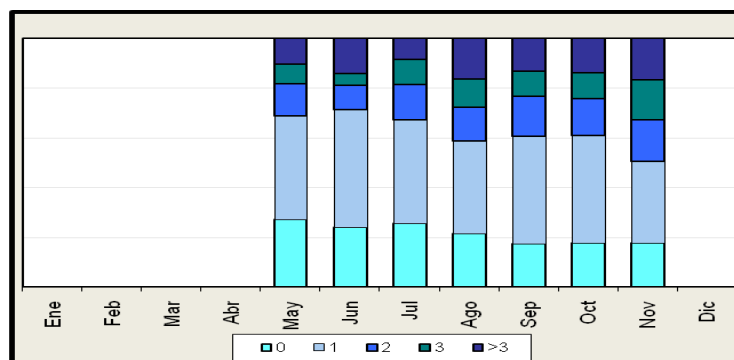
Tabla 5. Procesamiento en MLS Días (Mercancías) NDS-Factura

MES/DIAS	0	1	2	3	>3
Mayo	27.1%	41.6%	13.2%	7.7%	10.4%
Junio	24.1%	47.4%	9.7%	4.7%	14.2%
Julio	25.5%	41.8%	14.0%	10.2%	8.5%
Agosto	21.4%	37.4%	13.6%	11.2%	16.5%
Septiembre	17.5%	43.2%	15.9%	10.1%	13.3%
Octubre	17.8%	43.3%	14.7%	10.6%	13.7%
Noviembre	17.7%	32.9%	16.7%	15.9%	16.8%

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

De los datos de la Tabla 5 y 6 se concluye que MLS después de recibir la orden de surtido por parte de sus clientes, la mayoría de las veces, durante todos los meses se demora un día en hacer llegar la mercancía a su destino final.

Gráfico 4. Procesamiento en MLS Días (Mercancías) NDS-Factura



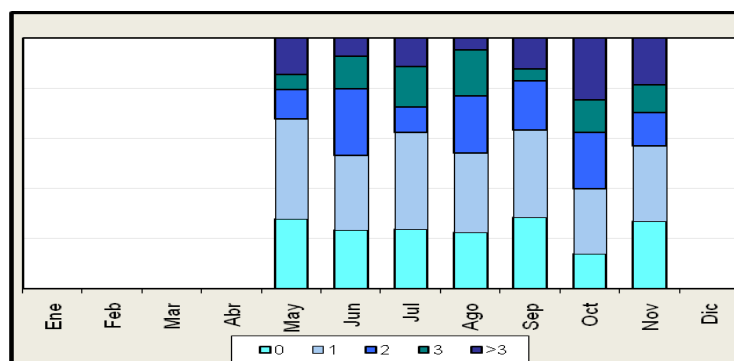
Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Tabla 6. Procesamiento en MLS Días (Pinturas) NDS-Factura

MES/DIAS	0	1	2	3	>3
Mayo	28.0%	39.8%	11.9%	5.9%	14.4%
Junio	23.3%	30.0%	26.7%	12.9%	7.1%
Julio	23.6%	38.8%	10.1%	16.3%	11.2%
Agosto	22.6%	31.5%	23.0%	18.3%	4.7%
Septiembre	28.6%	34.9%	19.4%	4.8%	12.3%
Octubre	13.9%	25.9%	22.6%	13.2%	24.4%
Noviembre	26.8%	30.1%	13.5%	11.0%	18.5%

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Gráfico 5. Procesamiento en MLS Días (Pinturas) NDS-Factura



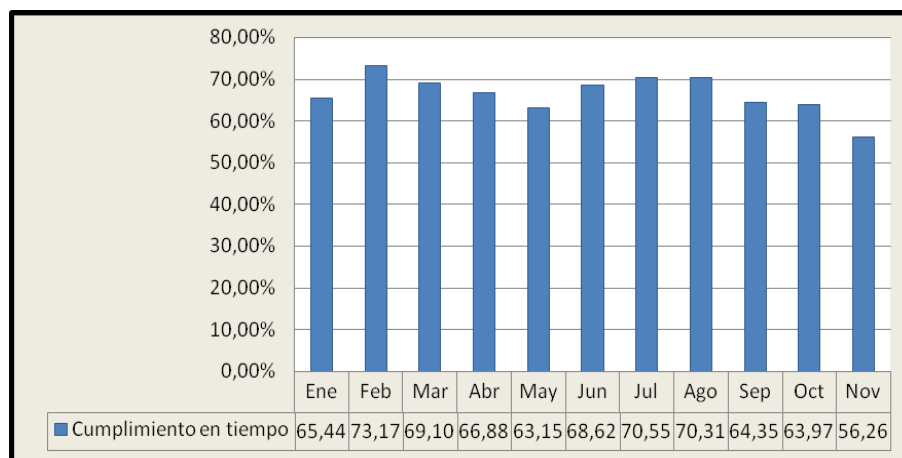
Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Es importante mencionar que MLS Bucaramanga no solicita nada a otra regional, ni a PINTUCO (aunque hay casos que si recibe mercancía de otra regional, pero cuando el proveedor lo solicita), lo que llega a Bucaramanga es por el programa que tiene PINTUCO, que recibe los pedidos de los clientes y según éstos genera una cantidad que se procede a separar y despachar.

- **Fiabilidad en el cumplimiento de las fechas de entrega prometidas**

MLS mide este factor para la totalidad de las entregas (Mercancías y Pinturas) por medio del indicador llamado cumplimiento en el tiempo, que se refiere al porcentaje de pedidos que fueron entregados en el momento en que se comprometieron.

Gráfico 6. Cumplimiento en tiempos 2006



Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

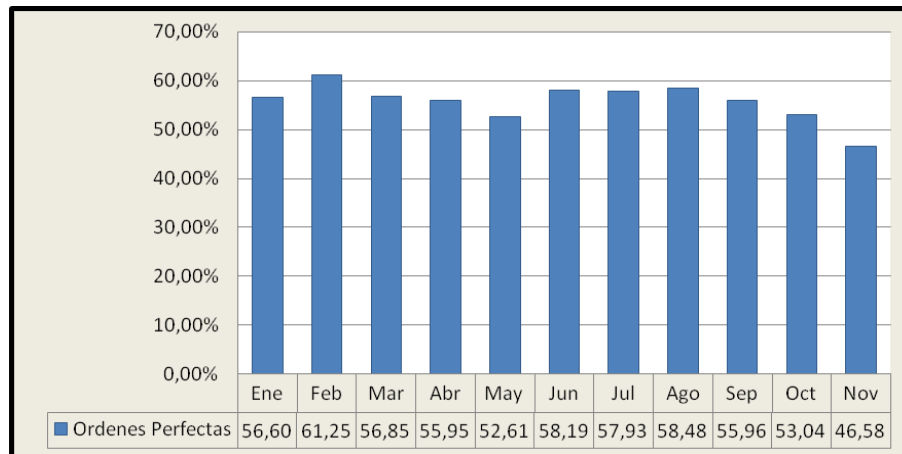
A partir del Gráfico 6, sobre cumplimiento en tiempos, se evidencia que en el 2006 el comportamiento fue muy similar durante todos los meses, con una media del 66%, y observándose su peor resultado al final del año con un dato que permite inducir que de cada 100 entregas que se hicieron en noviembre, solo 56 se entregaron en la fecha prometida.

Se puede resaltar la debilidad que tiene MLS para cumplir con este factor pues el indicador está muy por debajo del 95%, y pone en peligro la fidelidad de los clientes. Entre las razones para no cumplir con las fechas de entrega, está la demora por parte de MUNDIAL y PINTUCO para generar la orden de surtido y la baja calidad en los inventarios dentro de MLS pues por mala manipulación se pueden encontrar averías dentro de la mercancía.

- **Calidad en las entregas**

MLS mide esta variable a partir del indicador de órdenes perfectas y no a partir de las devoluciones. Mide que al cliente se le despachó lo que pidió, en las cantidades y condiciones que exigió, sin errores en el momento de la entrega y dentro del tiempo prometido.

Gráfico 7. Órdenes Perfectas 2006



Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

A partir de los datos del Gráfico 7 sobre órdenes perfectas, se observa que el nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en cantidades y tiempo de los pedidos despachados por la empresa es muy bajo, pues la media de órdenes perfectas durante todo el año fue del 55,76%, observando su máximo nivel en febrero, con tan solo 61 entregas de excelente calidad por cada 100 que se hicieron,

presentándose problemas en cuanto a características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y a daños en la mercancía. Todas estas consecuencias en gran medida debidas a la fuerza laboral de la empresa.

4.1.2. Análisis de la cadena logística

En el caso de PINTUCO, el almacenamiento central se hace en MLS Rionegro, es decir, que toda la producción de pinturas se despacha directamente al centro de distribución de MLS Rionegro, y de éste a todos los almacenes de MLS del país, incluyendo Bucaramanga de acuerdo con lo que establezca PINTUCO y según los pedidos que se hayan realizado; cada regional de MLS se considera un almacén secundario.

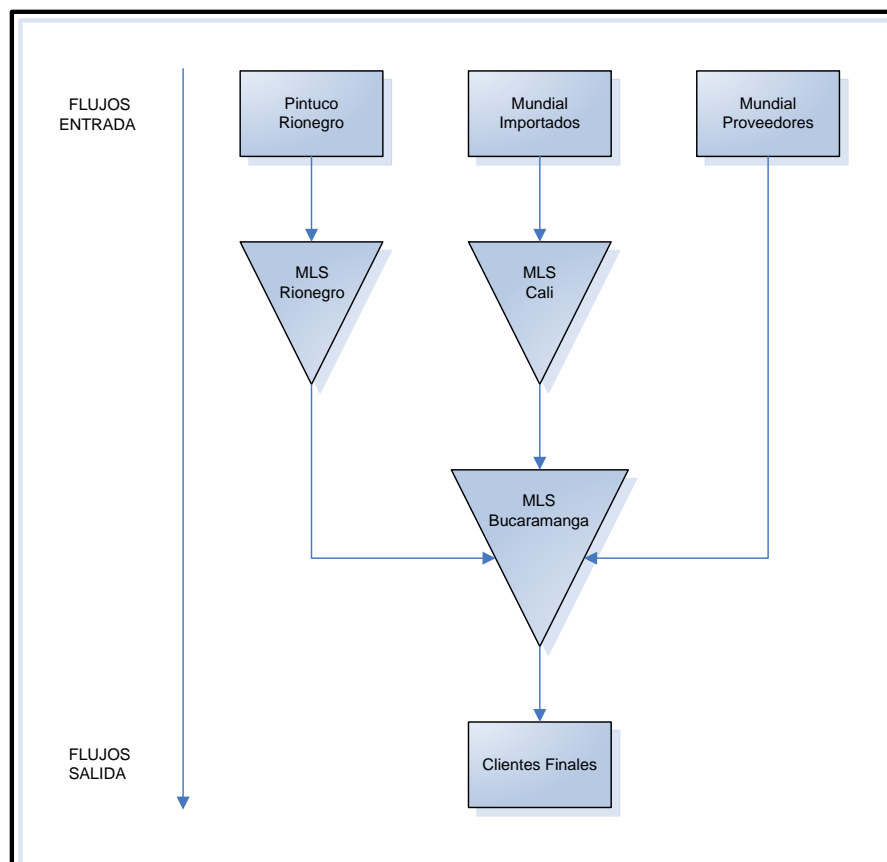


Figura 9. Flujograma de la Cadena Logística en MLS

MUNDIAL no maneja un almacén central, pues de cada empresa proveedora despachan directamente a cada regional de MLS. Cuando se trata de productos importados sí se hace un desplazamiento de la mercancía desde MLS Cali a los demás almacenes del país. Finalmente, se despachan los pedidos a los clientes finales.

Al tratarse de un operador logístico no hay un cronograma regular con el cual se cumpla fielmente el despacho de la mercancía, sino que se despacha a partir de los pedidos que hagan los clientes, que en un mes pueden necesitar una cantidad o una mercancía diferente a la de otro mes, por lo que no se puede generalizar el flujo de mercancía que se mueve durante todo el año entre la cadena logística, ni el periodo de almacenaje de los productos, tampoco la frecuencia de envíos. Sin embargo se tienen datos mensuales del inventario con que cuenta MLS, del valor de la mercancía movilizada, la cantidad de líneas procesadas y el número de notas de surtido generadas (Tabla 7).

4.1.3. Análisis de capacidad de la Planta

MLS cuenta con tres zonas de almacenamiento (Tabla 8).

La zona 1 es la zona de piso, la cual no tiene lugares preestablecidos. En la mayoría de los casos en ésta zona se ubican los electrodomésticos y demás elementos que requieran fácil acceso.

La zona 2 y 3 corresponden a la estantería y en ellas se ubican los demás productos, que en general, requieren de un mayor tiempo de almacenamiento. En la zona 2 la mercancía se ubica en pallets y en la 3 - que es una estantería más reducida – se almacena en compartimientos sobre entrepaños.

Tabla 7. Inventario MLS 2006

Mes	Líneas procesadas	Notas de surtido	Valor mercancía movilizada (\$)	Inventario (\$)
Enero	11.349	1.783	1.430.635.902	1.221.776.660
Febrero	13.707	2.225	1.802.802.550	1.322.701.133
Marzo	14.503	2.494	2.053.950.145	1.220.386.278
Abril	12.176	2.123	1.491.596.382	1.485.205.509
Mayo	13.337	2.618	1.942.257.819	1.427.210.551
Junio	12.005	2.250	1.810.481.637	1.379.711.346
Julio	13.048	2.652	1.959.535.803	1.389.735.576
Agosto	14.663	2.472	2.169.895.853	1.269.281.641
Septiembre	13.622	2.753	2.019.527.659	1.408.999.956
Octubre	14.917	2.518	2.144.157.599	1.478.619.103
Noviembre	16.027	3.107	2.319.958.176	1.777.797.764

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Tabla 8. Zonas de Almacenamiento

Zona	Nombre
Zona 1	De piso
Zona 2	Paletizado
Zona 3	Picking

Fuente: Mundial Logistics Service Bucaramanga

En la zona de paletizado, existen ubicaciones de dos tipos: principales y alternas. Cuando se programa la ubicación de una mercancía en el almacén, y el volumen de ésta es superior al espacio disponible – llamado lugar principal -, se traslada a un espacio alternativo y permanece allí hasta que el espacio principal se encuentre nuevamente disponible. Toda la operación realizada es registrada por el operario

encargado, pues cada pedido se identifica con un número que indica la ubicación principal y la cantidad de productos que hacen parte de él.

Los pasillos se nombran de la letra E a la S; el primer pasillo es el E, ubicado donde inicia la zona de paletizado y el cual termina en el pasillo K y la zona 3 que inicia con el pasillo L y termina en el S.

MLS Bucaramanga cuenta con una planta de 3120 metros cuadrados (Figura 10), que se distribuyen de la siguiente forma:

- Oficinas
- Muelle de recibos, con capacidad para atender 5 carros al mismo tiempo.
- Zona 1 – Almacenamiento a piso, con 628 metros cuadrados.
- Zona 2 – Paletizado, con 624 metros cuadrados de estantería de 5 niveles de altura.
- Zona 3 – Picking, con 750 metro cuadrados de estantería de 5 niveles de altura.
- Estantería para tubería, con 81 metros cuadrados.
- Zona de empaque, con 128 metros cuadrados.
- Zona de despacho, con 168 metros cuadrados.
- Muelle de despacho, con capacidad para despachar 5 carros al mismo tiempo.

Por lo tanto la mercancía se puede ubicar dentro 2379 metros cuadrados según la etapa en la que se encuentre, ya sea, almacenamiento, empaque o despacho, el resto de área corresponde a oficinas, baños y pasillos. En la zona de Picking los pasillos tienen 1.8 metros de ancho y en la zona de paletizado tienen 3 metros de ancho, de manera que los equipos de movimiento de carga se pueden trasladar sin ningún problema. La empresa cuenta con 14 equipos de movimiento de carga dentro del almacén, para el traslado de la mercancía (Tabla 9).

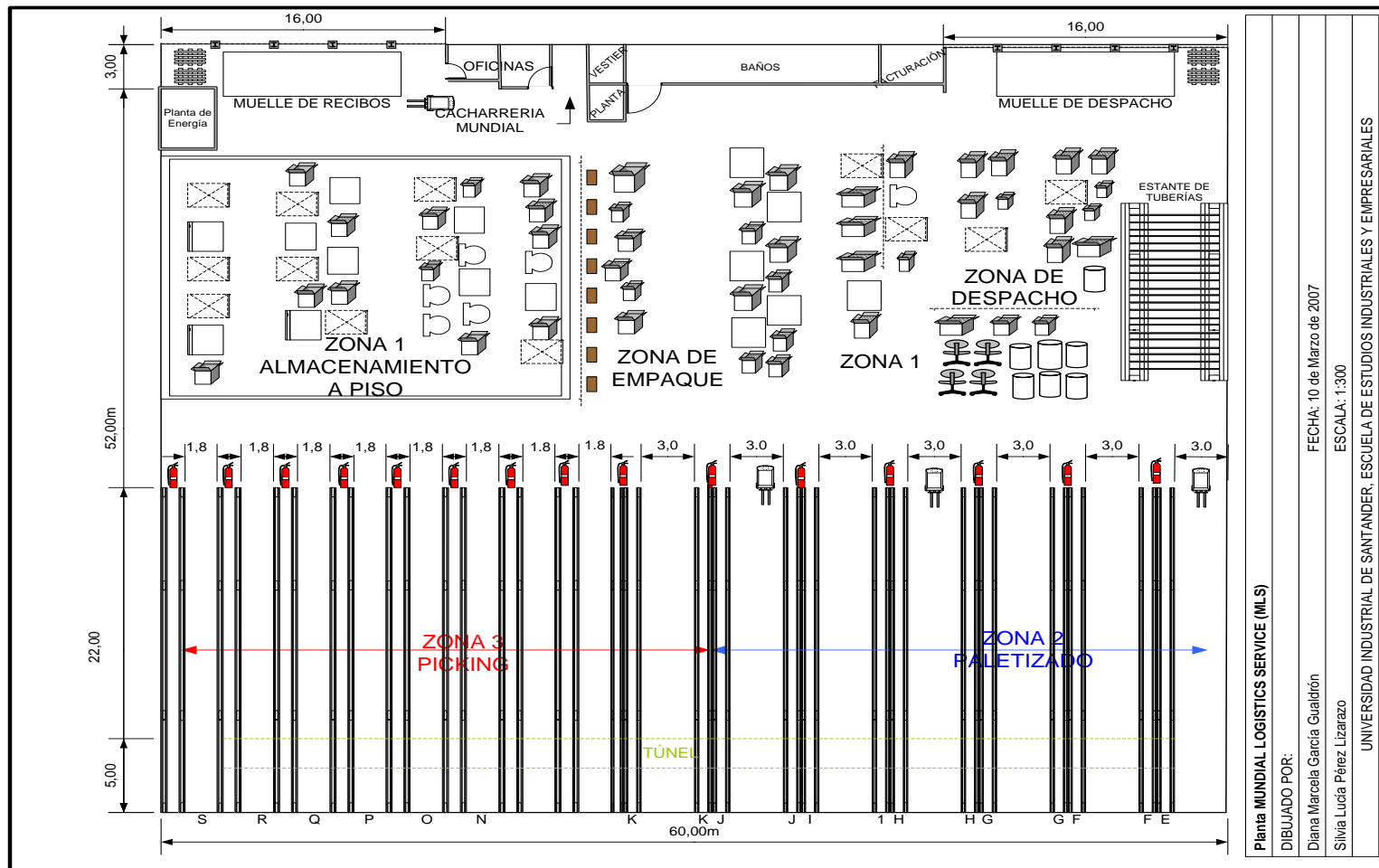






Figura 10. Planta Mundial Logistics Service Bucaramanga

Tabla 9. Equipos de Movimiento de Carga

Máquina	Marca	Cantidad	Características	Figura
MONTA CARGAS RR300	CROWN	1	Para elevar y subir las estibas (reabastecimiento) en la zona 2 de paletizado	
STOP PICKER	CROWN	1	Eleva hasta 12 metros de altura	
GPW		2	Plataforma con operarios, para evacuación y transporte de pinturas en trayectos largos	
PTH		10	Porta estibas manuales. Se utiliza en la separación	

Fuente: Mundial Logistics Service Bucaramanga

4.1.4. Análisis de los inventarios

Políticas de inventario: Los pedidos que llegan a MLS no son de tamaño ni periodicidad constante. Al final de cada mes, las llegadas de los pedidos sufren un marcado aumento con respecto al comportamiento del mismo, debido al ajuste de presupuesto de los clientes y a las entregas por parte de sus proveedores; además, dependiendo de la temporada del año los pedidos también aumentan o disminuyen en su volumen. MLS no mantiene inventarios de seguridad. Los clientes MUNDIAL y PINTUCO manejan cada uno su inventario de seguridad. Por política, mantienen un nivel de inventario basado en máximos y mínimos según la temporada del año, MLS solo custodia los inventarios.

En cuanto al manejo de los inventarios, lo ideal para trabajar en MLS es el FIFO, (First In First Out) sobre todo en pimpinas de pintura. El sistema de entrada de mercancías al inventario se trabaja por lotes, los cuales ingresan con una determinada fecha. A medida que se va agotando la mercancía en los bins principales, los operarios deben reabastecer los bins alternos y luego el bin principal para poder separar el pedido. Gracias a la fecha de ingreso, el sistema le permite al operario encargado del reabastecimiento saber cuáles son los lotes más antiguos para separarlos primero.

Los productos más críticos para rotación de inventarios son las pinturas dado que hay algunas que perecen muy rápido. Para facilitar el manejo de inventarios, la mercancía se codifica desde la venta del pedido, es decir, cuando el cliente realiza el pedido contactando a MUNDIAL o a PINTUCO³¹.

El tipo de stock que maneja MLS es comercial, almacena productos terminados, listos para despachar a algún punto de venta. En el presente análisis se están estudiando las cifras mensuales sobre los inventarios del año anterior, el 2006,

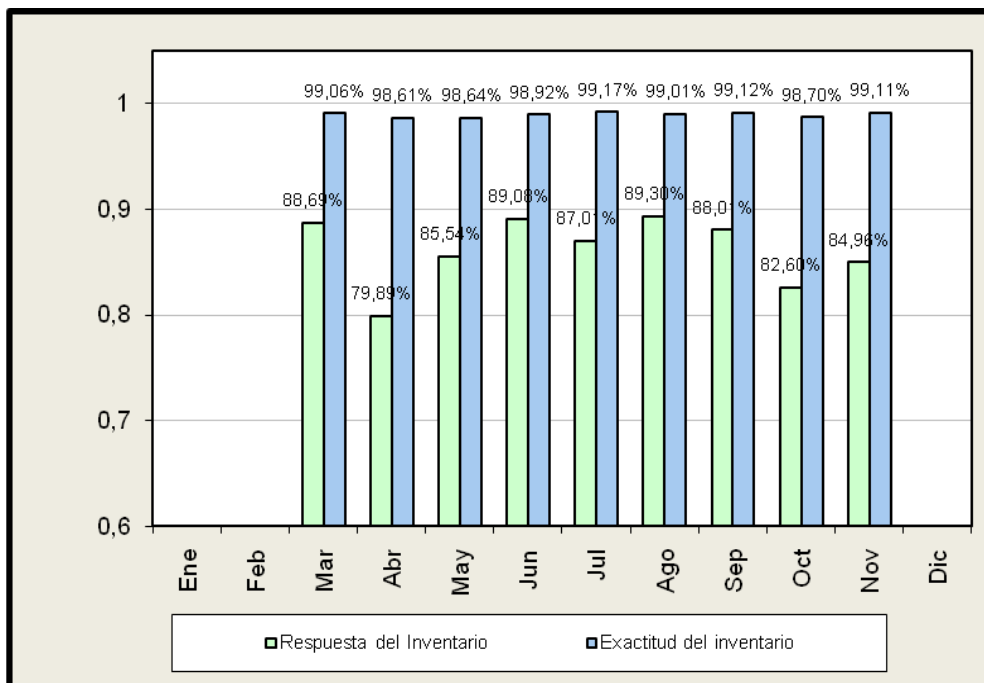
³¹ PINTUCO Y MUNDIAL cuentan con un código diferente, lo que facilita la operación para MLS.

pues la situación no ha cambiado de manera significativa y se sigue trabajando con los mismos empleados, máquinas, infraestructura, clientes y política de servicio.

A partir de datos mensuales (Gráfico 8 y 9), como capacidad de respuesta del inventario, exactitud del inventario de mercancías y exactitud del inventario de pinturas se puede comparar el inventario que el sistema muestra y el que en realidad se tiene en el almacén.

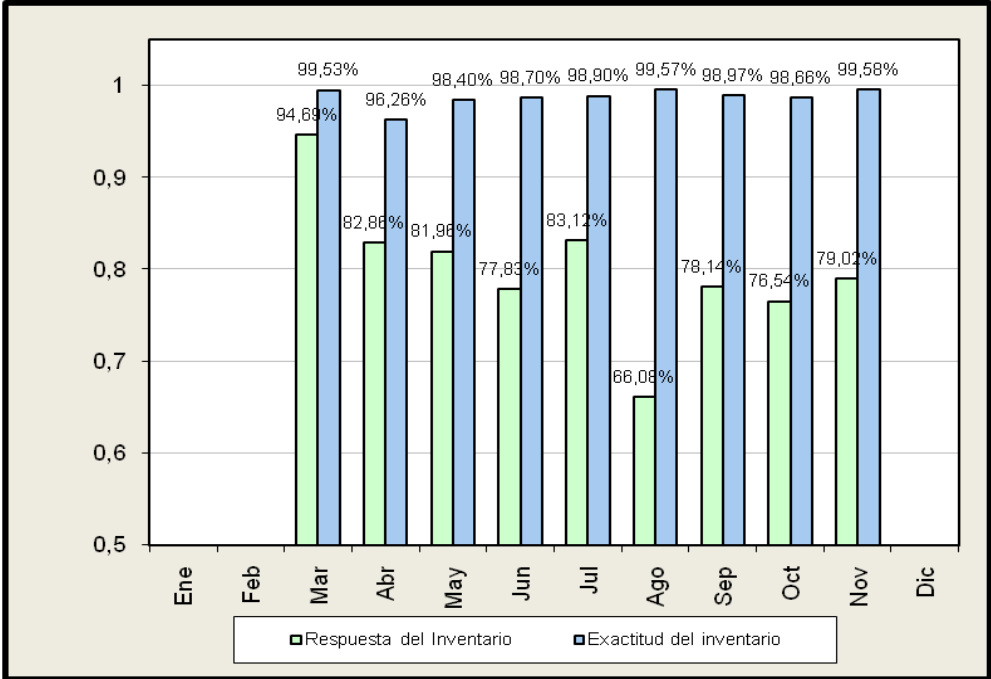
Para medir la exactitud del inventario se arranca como si el nivel de respuesta del inventario fuera del 100% (medición de la calidad del inventario). Este valor en la mayoría de los casos no es del 100% por causas como la falta de unidades, por averías, por pedidos incompletos o mal tomados.

Gráfico 8. Mercancías Nivel de Servicio



Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Gráfico 9. Pinturas Nivel de Servicio



Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

La variable de capacidad de respuesta del inventario sirve para medir la calidad del inventario, indica que en el momento en que se grabó y se asignó el pedido éste estaba en condiciones de cumplirse en un X%.

Del dato de exactitud del inventario se puede decir que hay coherencia entre lo que muestra el sistema y lo que realmente existe en el almacén, pero se observa como debilidad la diferencia entre el dato de exactitud del inventario y el de capacidad de respuesta del inventario, aunque no siempre se cuenta con la mercancía suficiente para cumplir con los pedidos.

• **Tipo de Inventario**

Dentro de MLS se puede observar que la mayoría de productos rotan continuamente, conformando de esta manera el inventario activo. La rotación promedio debe estar en 25 días. Existen productos que llevan más tiempo y no rotan hace más de un año, conformando de este modo el inventario pasivo, del

cual hacen parte la pintura industrial, televisores y sartenes, por una mala gestión de mercadeo.

A MLS se le sugiere que los artículos pasivos deben ser eliminados pues están fuera de los círculos normales de comercialización y lo mejor es no mantenerlos dentro del almacén ya que ocupan espacio, generan costes innecesarios y crean en general ineficiencia operativa.

El Inventario mensual que manejó MLS en el 2006 se presenta en la Tabla 10. El comportamiento del volumen del inventario durante todo el año fue variando aunque no muy drásticamente. Se observa que en los primeros meses del año se manejó menor inventario que al finalizar debido a la temporada de navidad. En las pinturas existe una fuerte demanda a final de año y en períodos de vacaciones. MUNDIAL además maneja algunas estaciones como el día de las madres y el día del padre en los que se aumenta la demanda.

La cantidad de trabajo está directamente relacionada con la cantidad de mercancía que se recibe en el mes, y por esta razón en los meses en que más inventario hay, se requiere de mayor eficiencia de la fuerza laboral para cumplir con las metas del mes y despachar todos los pedidos que sean asignados, para lo cual MLS se ve obligado generalmente a contratar empleados temporales.

A partir de los datos de inventario con que se cuenta en cada mes se puede calcular el stock promedio anual que maneja MLS Bucaramanga, el cual corresponde a \$1.398.311.411. MLS por tratarse de un operador logístico no cuenta con exceso de stock, pues vive al margen de los pedidos que les hagan a sus clientes, piden y despachan en la medida en que reciben las notas de surtido.

Tabla 10. Inventario Mensual MLS Bucaramanga

MES	INVENTARIO (\$)
Enero	1.221.776.660
Febrero	1.322.701.133
Marzo	1.220.386.278
Abril	1.485.205.509
Mayo	1.427.210.551
Junio	1.379.711.346
Julio	1.389.735.576
Agosto	1.269.281.641
Septiembre	1.408.999.956
Octubre	1.478.619.103
Noviembre	1.777.797.764

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Por medio del cálculo del riesgo de obsolescencia es posible verificar el estado del stock con el que cuentan.

De manera que se sabe que:

Stock Promedio Anual de la totalidad de los productos = \$1.398.311.411

Ventas Totales Anual de la todos los productos = \$20.996.657.332

Por lo tanto la Rotación promedio de todos los productos = 15.0157

Como los datos fueron tomados de 11 meses, se asume que la cantidad de entregas anuales al almacén fueron 11, lo que da un riesgo de obsolescencia de 0.732565, observándose un dato aceptable en el que no se percibe exceso de stock, riesgo de obsolescencia o de rotura de stocks.

4.1.5. Sistema operativo de gestión empleados

- **El sistema de previsión de ventas o de demanda del servicio**

MLS conoce la demanda de servicios que requiere MUNDIAL y PINTUCO, incluso en cada uno de sus negocios. Tanto MUNDIAL como PINTUCO manejan proyecciones, ahorrándole gran parte del trabajo a MLS. Dichas proyecciones llegan de Medellín consolidadas en un manual de estimación de demanda. Se revisan estas proyecciones para verificar y aprobar que la mercancía que se está pidiendo sea compatible con la regional de Bucaramanga.

Los clientes de MLS le informan con anticipación cuando va a surgir un alza en los precios y el momento en que necesitan evacuar un inventario, todo con la finalidad de que MLS siempre esté preparado para prestar un servicio eficiente y con calidad. Existen condiciones pactadas previamente en cuanto a los niveles máximos en la negociación, si los clientes requieren más niveles de almacenamiento se puede negociar cuanto más se necesite, siempre y cuando no se excedan de la capacidad y del volumen de almacenamiento sobre el cual se negoció.

Mes a mes tanto MUNDIAL como PINTUCO informan su presupuesto de ventas y así se estima la cantidad de productos que van a llegar para almacenar. Si surge alguna eventualidad ésta se debe informar con un mínimo de 15 días de anticipación para que MLS realice las adecuaciones respectivas.

- **Sistemas de Planificación y control de la Operación**

MLS maneja inventarios pero como operador logístico, es decir los stocks de productos terminados de sus clientes los cuales ellos mismos se encargan de alimentar, por medio del sistema que les permite monitorear el estado de los mismos.

MLS ya tiene unas condiciones pactadas con PINTUCO y MUNDIAL en cuanto al manejo de los tiempos, para prometer la fecha de entrega a los puntos de venta se basan en una ruta y en la promesa al momento que estos realizan la venta o reciben el pedido por parte de sus clientes. MLS se compromete a que todo pedido que llegue al centro de distribución en las horas de la mañana se entrega al día siguiente y todo pedido que llegue después de las dos de la tarde se entregará a los dos días.

El sistema de prioridades que maneja MLS para cumplir con las entregas de PINTUCO se basa en dar prioridad a los clientes que requieren productos industriales y en el caso de MUNDIAL le dan prioridad a los clientes institucionales y a los que ellos califican como clientes potenciales.

- **Sistemas de aprovisionamiento y reposición de almacenes**

PINTUCO y MUNDIAL maneja el mismo sistema desde Medellín por medio del monitoreo permanente de las distintas bodegas de MLS a través del sistema informático ROYAL 4, que cuenta con un sistema de alarmas que muestra qué productos o referencias están a punto de agotarse y cuales productos están en el nivel máximo de inventario para ver si se rotan en otra parte. Es así como de acuerdo a este procedimiento establecen las órdenes de despacho para las diferentes regionales de MLS.

- **Realización de inventario físico**

Una vez al año, por lo general a finales del mes de noviembre, la empresa realiza el conteo del inventario físico utilizando las papeletas de conteo. Sin embargo en cualquier momento que alguno de sus clientes lo solicite también se realiza el conteo.

Este procedimiento parte de la base que el sistema es el primer conteo de inventario, es decir, el inventario real. El centro de distribución está dividido por

niveles y secciones, y se generan unas papeletas de conteo que representan a cada sección. El encargado del conteo va puesto por puesto con lista en mano, la cual especifica cuantos productos hay en cada sección, comparando la información del sistema con las cantidades reales. Si se cuentan las mismas unidades que dice en el sistema, el inventario de dicha sección es aprobado, de lo contrario, se genera un nuevo conteo en donde se realiza el mismo proceso con la diferencia que se compara con el sistema y el primer conteo y al coincidir con alguno de los dos se da por aprobado.

Las diferencias pueden presentarse por varias razones: una de ellas se atribuye al proveedor, cuando la caja no viene con la cantidad de unidades especificadas; otra de las causas es el error por parte del operario en el momento de separar las unidades, asignando una cantidad equivocada a un pedido y la última causa puede ser el cliente, cuando cambia la unidad de empaque y no reporta el cambio a MLS. En el caso de presentarse pérdidas, MLS responde por la mercancía y paga a PINTUCO o a MUNDIAL; y si por el contrario, existen más cantidades de las que aparecen en el sistema, los clientes compran la mercancía enmendando su error, pues MLS almacena y responde por una cantidad mayor de mercancía de la reportada, generando mayores costos.

MLS también realiza un inventario cíclico cada mes, por medio de una muestra aleatoria de referencias y cantidades, para verificar que todo está bajo control.

- **Sistema de tratamiento de pedidos**

PINTUCO cuenta con un grupo de clientes que piden los mayores volúmenes: los distribuidores mayoristas. Ellos manejan inventario, stock de seguridad, hacen pedidos permanentemente y si les ha llegado a cero su nivel de inventario, el compromiso de MLS es el de entregar en la ciudad de un día para otro la mercancía necesaria.

Los autoservicios se manejan por concesiones, de acuerdo a las políticas del almacén se fijan fechas y horas de entrega con las que se debe cumplir.

En el caso de los clientes industriales, la distribución se maneja con mayor urgencia puesto que si éstos no cuentan con determinado producto o insumo probablemente tendrían que detener su producción. Al cliente industrial se le debe atender de manera inmediata. Similarmente se hace con los clientes institucionales, que al igual que los industriales no manejan inventario.

En el caso de MUNDIAL se manejan los clientes comerciales, el canal detallista, los autoservicios, grandes plataformas y los clientes institucionales. A los detallistas se les atiende dentro de las políticas normales, en las que el cliente tiene un convenio negociado que las dos partes deben cumplir. En el caso de los autoservicios se está muy atento a los pedidos, teniendo presente que la idea es dar la mayor satisfacción posible.

PINTUCO y MUNDIAL son los que definen las prioridades. MLS simplemente se organiza de acuerdo a las órdenes de pedido para separar y despachar, buscando que la mercancía llegue en el momento en que se prometió.

Los clientes de MLS, tienen muchas maneras de vender y atender sus clientes de manera individual y conforme a las necesidades de cada uno. PINTUCO y MUNDIAL tienen vendedores que visitan a sus clientes y por medio de formatos (Ver ANEXO A y B) llenan los pedidos que éstos requieren. Igualmente, el pedido se puede realizar por vía telefónica al Centro de Administración en Medellín, donde se opera mediante un Call Center que graba el pedido.

Es así como después de colocar los pedidos en el sistema a través de las diferentes formas, éstos se descargan y se envían a cada regional de manera automatizada. En cada regional se encuentra una “Administradora de pedido” en

el caso de MUNDIAL y una “Coordinadora regional” en el caso de PINTUCO, que se encarga de buscar pedidos por zona y ruta, de manera que se cumplan las fechas en las que el cliente requiere la mercancía.

Lo primero que hace la persona que administra pedidos es una asignación de la mercancía de manera automatizada para que el sistema le de una respuesta, en MLS esto se denomina “pedidos asignados”.

Los pedidos asignados llegan inmediatamente en una orden que genera la nota de surtido, la cual le llega a MLS para que inicien el proceso de separación. Estos son los pedidos que se despachan sin inconvenientes.

La persona que administra los pedidos revisa en primera instancia aquellos que cumplen con el nivel de servicio. Luego revisa los casos en los que no hay inventarios y el pedido queda reservado o cuando ocurre alguna novedad en cartera que impida que se asigne el pedido.

Después MLS recibe las notas de surtido que son asignadas a cada operario. En el sistema éstas se ordenan por el módulo de fletes, permitiendo tener una trazabilidad del pedido (Ver ANEXO C) y así brindarle un mejor servicio al cliente y si tiene un inconveniente con el pedido se pueda revisar en el sistema.

En el año 2006 se presentaron las siguientes cantidades de pedidos que se requirieron y la cantidad de pedidos incumplibles (aquellos pedidos imposibles de cumplir, pues la orden de compra sale más tarde de lo que se puede despachar). Estas cifras permiten evaluar la cantidad de transacciones efectuadas anualmente y el volumen de trabajo en MLS Bucaramanga:

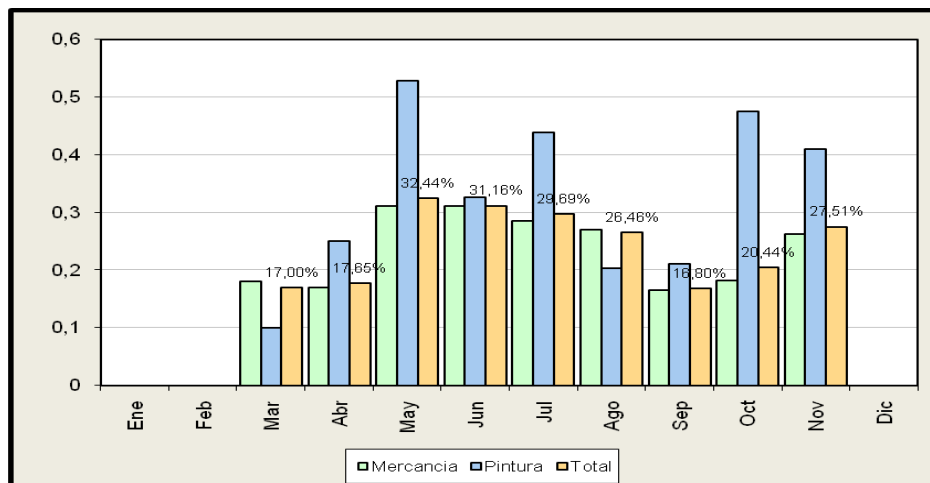
Tabla 11. Cantidad de Pedidos

MES	Pedidos requeridos	Pedidos Incumplibles	% Pedidos Incumplibles
Mayo	1.951	633	32.44%
Junio	1.794	559	31.16%
Julio	1.684	500	29.69%
Agosto	2.026	536	26.46%
Septiembre	1.899	319	16.80%
Octubre	2.133	436	20.44%
Noviembre	2.003	551	27.51%

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

El total de pedidos estuvo entre 1.684 y 2.133 pedidos mensuales, de los cuales siempre hubo alrededor del 20% de pedidos sin cumplir, lo cual es un valor realmente grande de pedidos que quedaron pendientes. MUNDIAL y PINTUCO deben coordinar con sus clientes la política que manejan para el trámite de pedidos, de manera que no se asignen pedidos después del tiempo que sus clientes lo requieren, pues en últimas el afectado es el cliente mismo.

Gráfico 10. Pedidos Incumplibles 2006



Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

- **Proceso de preparación de pedidos**

El primer paso para generar el pedido es la venta que se carga al sistema. Luego sigue un proceso donde se administra y generan las órdenes de surtido. Esta orden es un listado de lo que se le debe despachar al cliente. El sistema está configurado para que indique que cantidad de productos necesarios se encuentran en el inventario de MLS.

Esto se realiza para que el sistema vaya reservando la mercancía de dicho pedido, de modo que si entra otro pedido con los mismos productos requeridos, el sistema deja tomar solamente lo que hay disponible. La mercancía disponible para pedidos entrantes se calcula de la siguiente manera: lo que hay a la vista, menos, lo que haya en notas de surtido para otros clientes. Este estado de pedido es como un descargue, que corresponde a un estado asignado.

Se imprime la nota de surtido que contiene una numeración, codificación del cliente, descripción del cliente, población donde se le atiende, un número que identifica el pedido y otro que identifica la orden de surtido. Esta nota de surtido se asigna en un módulo del sistema (Ver ANEXO D), aquí el pedido se le da a un operario y se le puede reasignar operario en cuanto sea necesario.

Consultando la trazabilidad del documento se puede ver a que operario fue asignado el pedido, cuando se generó el pedido, cuando se separó, cuando llegó a aduanas, el despacho, la planilla y el cumplimiento el cual llena el cliente cuando se le entrega. Cada uno de estos ítems se llenan automáticamente cuando se digitan las planillas para cada operación.

En la zona de despacho se asigna la ruta al pedido, dependiendo de la disponibilidad de camiones y de otros pedidos. En la tramitación de pedidos de clientes, los sistemas en los cuales se tienen los registros inherentes a la gestión de stocks se actualizan simultáneamente retirada la mercancía del almacén, es

decir, que al generarse la factura para retirar la mercancía, ésta se descarga del sistema.

4.1.6. Estructura y organización de almacenes

- **Estrategia de Almacenamiento**

En el almacenamiento se emplea un sistema binado, donde a cada producto le corresponde un “bin” principal o una dirección principal propia. Cuando la mercancía llega a MLS se imprime una orden de compra (Ver ANEXO E) que indica el bin principal donde se debe ubicar.

Cuando se recibe toda la mercancía, ingresa a la bodega considerando que se colme la capacidad en el bin principal. Una vez se determine que el producto se puede ubicar físicamente en el bin principal, se calcula la porción de pedido que no pudo disponerse allí, destinándose al almacenamiento en un bin alterno. Después de la operación, el operario debe registrar en el sistema la ubicación que le dio para evitar futuras pérdidas y poder realizar cuando sea necesaria la operación de reabastecimiento del producto en el bin principal.

El sistema va reportando los movimientos de la mercancía (Ver ANEXO F), de manera que si sobra inventario en el bin alterno, el operario tiene que reportarlo al sistema para así determinar cuanta mercancía trasladar al bin principal.

Toda la mercancía se moviliza sobre estibas ya sea para dejarla almacenada en estas o para trasladarla a la zona de picking. Para la ubicación de los productos (Figura 11) se sigue una numeración ya establecida por MLS.



Figura 11. Etiquetas para la ubicación de la mercancía

El primer número corresponde a la zona donde está almacenada la mercancía: la zona 1 es la zona de almacenamiento a piso, la zona 2 corresponde a la zona de paletizado y la zona 3 es la de picking. El siguiente espacio es la ubicación del pasillo: los pasillos se recorren en forma de culebrilla. El primer pasillo es el E, ubicado donde inicia la zona de paletizado y termina en el K; la zona 3 inicia con el pasillo L y termina con el S. La siguiente posición corresponde al número de la estantería, las estanterías ubicadas hacia el norte tienen números impares, mientras que las ubicadas hacia el sur tienen número pares. La siguiente ubicación corresponde a una letra que puede ir desde la A hasta la E, dependiendo de la altura de la estantería y que corresponde al nivel donde se encuentra situado el producto, y por último se encuentra un número que indica la posición del producto dentro de determinado nivel.

- **Condiciones de almacenamiento:**

Zona 1 o zona a piso: principalmente se tiene en cuenta el volumen, tamaño y rotación de la mercancía. Sí el producto ocupa un espacio considerado se lleva a piso, en el caso de pinturas se llevan a piso aquellas de alta rotación.

El “sistema acordeón” que se maneja en el almacenamiento a piso consiste en que el espacio ocupado se puede estirar de acuerdo a las cantidades que existan en el momento. Otra característica del sistema acordeón es que el puesto de un producto hoy, mañana puede ser el de otro producto en piso. De esta manera

básicamente van a piso productos como neveras, lavadoras, estufas, baldosín, alambre de púas, sanitarios, sillas plásticas, entre otros, además de las 6 referencias de mayor rotación en pinturas.

Zona 2 o estantería: Los criterios de selección de mercancías para esta zona ya no dependen del tamaño o del peso sino del nivel de rotación. Aquí se almacenan los productos con el siguiente nivel de rotación, los cuales se almacenan en altos volúmenes. En esta zona existen ubicaciones de dos tipos: principales y alternas.

Zona 3 o entrepaños: Se ubican en esta zona aquellos productos con el menor nivel de rotación. De igual manera que en la zona 2, los criterios para colocarlos en diferentes niveles se debe a que tanto rotan los productos para facilitar el proceso de separación.

Las mercancías se reubican cada 2 o 3 años, según el costeo ABC. Bajo estadísticas históricas y observación se analiza que ha pasado en dichos años y como está el nivel de rotación actual.

En la zona de picking se cuenta con 530 espacios en la estantería y en la zona de paletizado se cuenta con 1078 posiciones de estibas.

4.1.7. Sistemas de distribución física

En la oficina de despacho trabaja la empresa transportadora TANQUES Y CAMIONES S.A. la cual se encarga de conseguir transporte para el traslado de las mercancías de MLS a los diferentes destinos. MLS no cuenta con una flota de vehículos propia.

Los siguientes vehículos trabajan permanentemente para larga distancia:

- 3 vehículos tipo 600; un carro para 10 toneladas.
- 4 turbos.

- 1 carro con capacidad de 8 toneladas.
- Un contratista con 7 vehículos grandes, carros 600, distribuyen sobre la zona de Wilches San pablo y Santa Rosa, aunque si se requiere que lleven mercancías a otras partes, el contratista hace el viaje con la condición de que se le garantice el cupo completo.

En la ciudad se trabaja con:

- 2 camionetas para 3 toneladas y media.
- 3 camionetas pequeñas.

Cuando hay más demanda y se necesitan 15 o más toneladas se contrata a COPETTRAN. Los conductores de los transportes contratados deben tener seguridad social y ARP con sus ayudantes. Solo pagan el flete del viaje.

MLS previamente pactó con los dos clientes, unas tarifas que se basan en una negociación de acuerdo a los requerimientos que ellos hacen: que les entregue a un determinado tiempo después de la orden de pedido, que los pedidos de la mañana se entreguen en la tarde, etc.

Bajo estas premisas y teniendo en cuenta el histórico de ventas de los dos clientes, se estudia cuál es el cupo que mejor le puede abarcar a cada tipo de carro y cuál es el carro que es rentable para cada transportador, de tal manera que cada camión tiene una capacidad mínima para no perder.

Las rutas que se manejan son fijas, pues ya las tienen predeterminadas, la influencia que tiene el transporte en el ciclo de respuesta es solo el tiempo en que demoran en trasladarse de MLS al punto de venta, que en Bucaramanga no es mayor a 25 minutos. Por otro lado, la mercancía, se transporta de lunes a sábado en el día y por ningún motivo en las noches.

4.1.8. Costes Logísticos

MLS cobra una tarifa pactada con sus clientes, la cual depende de la mercancía y la complejidad de la operación, esta tarifa total se conforma por tarifas independientes de almacenamiento, facturación, recibo, separación; una tarifa por cada parte del proceso.

En la Tabla 12, se observa que en la mayoría del 2006 MLS cobró el 1,13% sobre las ventas totales que hizo MUNDIAL y PINTUCO. Por otro lado el valor de fletes fue en promedio 1,74% del valor de la mercancía movilizada. De esto se deduce que la tarifa total que cobró MLS por la operación logística a sus clientes estuvo entre el 2,64% y el 3,03%.

4.2. CULTURA DE MEDICIÓN

4.2.1. Indicadores de servicio

MLS es consciente de la importancia de medir el nivel de servicio (Tabla 13) que la empresa presta a sus clientes, y esto lo hace mediante:

- Indicador de Órdenes perfectas
- Pedidos Entregados a Tiempo – On Time Delivery
- Pedidos Entregados Completos – Fill Rate
- Documentación sin Problemas

A Partir del Indicador de Órdenes perfectas (Gráfico 11) se puede decir que únicamente el mes de Febrero supera el 60%, y el resto de meses están por debajo de este valor, por lo que realmente la empresa debe mejorar en cuanto al tiempo, nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en la cantidad de la mercancía. En Noviembre se vio una caída mayor pues más de la mitad de los pedidos presentaron problemas en el momento de su entrega.

Tabla 12. Costos logísticos

Mes	Venta Total (\$)	Facturación bruta por servicios MLS (\$)	% Cobro MLS/Ventas Mundial	Valor mercancía movilizada (\$)	Valor fletes (\$)	% Valor fletes/MCIA movilizada	Costo Total
Ene	1.470.088.098	16.624.656	1,13%	1.430.635.902	21.960.682	1,54%	2,67%
Feb	1.810.208.934	20.455.361	1,13%	1.802.802.550	27.270.612	1,51%	2,64%
Mar	1.909.787.232	21.580.596	1,13%	2.053.950.145	35.054.008	1,71%	2,84%
Abr	1.562.011.131	17.650.726	1,13%	1.491.596.382	26.150.290	1,75%	2,88%
May	1.882.863.791	21.276.361	1,13%	1.942.257.819	34.303.347	1,77%	2,90%
Jun	1.846.750.244	20.868.278	1,13%	1.810.481.637	33.464.847	1,85%	2,98%
Jul	1.862.622.034	20.881.391	1,12%	1.959.535.803	35.622.063	1,82%	2,94%
Ago	2.058.433.738	23.242.413	1,13%	2.169.895.853	38.919.933	1,79%	2,92%
Sep	2.090.113.594	23.500.993	1,12%	2.019.527.659	38.384.774	1,90%	3,03%
Oct	2.069.999.601	23.235.950	1,12%	2.144.157.599	36.636.651	1,71%	2,83%
Nov	2.433.778.935	26.575.710	1,09%	2.319.958.176	41.199.025	1,78%	2,87%

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

Tabla 13. Indicadores de Servicio

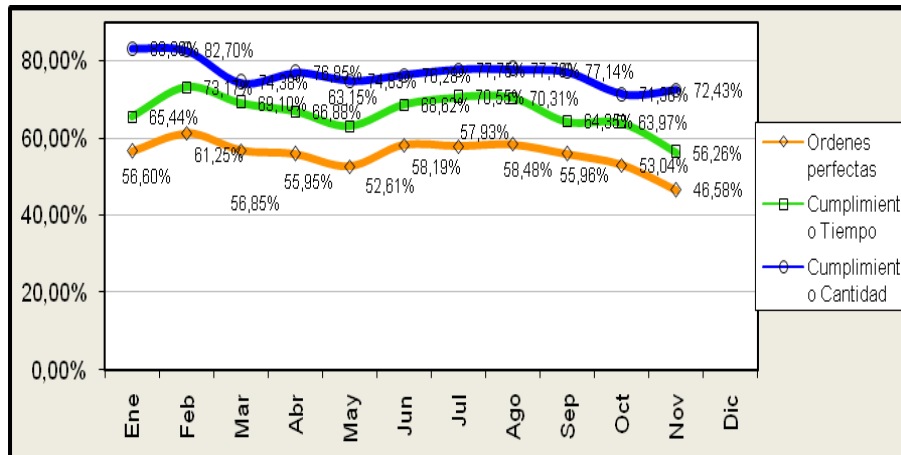
Mes	Ordenes perfectas	Cumplimiento Tiempo	Cumplimiento Cantidad	Cumplimiento Documentos
Enero	56.60%	65.44%	83.30%	100.00%
Febrero	61.25%	73.17%	82.70%	99.87%
Marzo	56.85%	69.10%	74.38%	90.23%
Abril	55.95%	66.88%	76.85%	91.73%
Mayo	52.61%	63.15%	74.83%	89.41%
Junio	58.19%	68.62%	76.28%	87.60%
Julio	57.93%	70.55%	77.75%	91.07%
Agosto	58.48%	70.31%	77.78%	92.53%
Septiembre	55.96%	64.35%	77.14%	88.19%
Octubre	53.04%	63.97%	71.36%	80.54%
Noviembre	46.58%	56.26%	72.43%	79.17%

Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

La falla más recurrente fue la de incumplimiento en tiempo, que se mide por medio del indicador de pedidos entregados a tiempo, del cual se puede decir que durante el año osciló entre 56.26% y 73.17%, observando que en el mejor mes el 26.83% de los pedidos no llegó a su destino final en el tiempo prometido.

Por otra parte, el indicador de pedidos entregados completos muestra una tendencia a la baja, pues en enero comenzó con el 83.30% y en Noviembre terminó con el 72.43%, es decir que a final del año el 27.57% de los pedidos no contaban con la cantidad correcta en el momento de su entrega, por lo que MLS tuvo que renegociar con sus clientes las condiciones de ésta. Esto no solo se debe a una débil comunicación entre MLS y sus dos clientes sino también por negligencia de los empleados de la empresa en el momento de separar, empaquetar o despachar la mercancía.

Gráfico 11. Órdenes Perfectas



Fuente: Base de datos MUNDIAL 2006

El Indicador que menos fallas mostró es el de documentación sin problemas, aunque se ve con debilidad el hecho que cae drásticamente, pues comenzó en enero con el 100% de los pedidos entregados sin problemas en la documentación, pero finalizó en noviembre con el 79.17%, es decir que de cada 100 pedidos, paso de ninguno a 21 con problemas en la documentación, lo cual es un valor realmente grande, además que se debió mantener la consistencia con la que se comenzó el año. Disminuyeron el nivel de la calidad de los inventarios y de la documentación, lo que deja ver que MLS Bucaramanga no se preocupa por hacer un seguimiento continuo a los indicadores y menos en comunicarlos a sus empleados para a partir de estos proponer metas. Este desinterés por mejorar sus indicadores no solo les ocasiona reproceso de información, sino también imagen de mal servicio al cliente y disminución de la calidad del inventario.

Por tal razón es urgente reenfocar el desempeño de los empleados que trabajan en MLS por medio de un programa de capacitación y entrenamiento, con el fin de mejorar los indicadores de gestión logística y prestar un servicio que cumpla las expectativas de los clientes.

4.3. ANALISIS BASADO EN LA MATRIZ DOFA

Tabla 14. Matriz DOFA MLS Bucaramanga

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico y Sistema de Información innovador. • Hace parte del holding del Grupo Mundial. • Reconocimiento del Grupo en el País. • Realizan permanente control y trazabilidad del movimiento de la mercancía. • Los empleados llevan más de 5 años trabajando para Mundial. • La gerencia está comprometida y confiada • Cuenta con los recursos financieros necesarios. • Cuentan con la estructura necesaria para desarrollar el negocio. • Calculan periódicamente el nivel de servicio que la empresa presta a sus clientes mediante indicadores de gestión logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco liderazgo y compromiso entre los empleados. • La empresa es muy joven. • El personal necesita jornadas de motivación y capacitación. • Existe descuido y mal manejo de la mercancía. • MLS debe mejorar en cuanto al nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en la cantidad de la mercancía y en tiempo de entrega. • Los indicadores sobre el nivel de servicio de la empresa son muy bajos. • A pesar de que calculan los indicadores de gestión no les hacen un continuo seguimiento y control. • Solo cuenta con dos clientes, que hacen parte del mismo holding. • Mismas instalaciones de MUNDIAL.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • MLS está en constante desarrollo tecnológico. • Es influenciado y respaldado por el Grupo Mundial. • Está en proceso de tercerización. • Su mercado objetivo es Santander, donde hay pocos operadores logísticos. • Se podría lograr mejor comunicación y acuerdos con los clientes. • La tendencia del mercado va en ascenso por la incursión de nuevos supermercados y almacenes en la ciudad. • Aún hay segmentos del mercado que no está atendiendo. • Pueden desarrollar nuevos servicios o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes. • El mercado está cambiando hacia un mayor uso de los operadores logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su competencia cuenta con más trayectoria. • Congestión de tráfico. • Inseguridad. • Políticas de desarrollo (Infraestructura vial). • Riesgo de inventario, La empresa tiene que mantener un inventario importante o abastecerse continuamente, para así cumplir con las condiciones de entrega prometidas. • Los empleados trabajan bajo presión con el fin de cumplirle al cliente las entregas prometidas. • La demanda es muy exigente en la calidad de la mercancía • Los requerimientos de los clientes son particulares y diferentes.

Fuente: Creación propia

A partir de la herramienta analítica DOFA en la que se examinaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de MLS Bucaramanga se puede resaltar que esta es una empresa en proceso de desarrollo pero con algunos limitantes. Una de sus principales fortalezas radica en la solidez económica pues se encuentra respaldada por el Grupo Empresarial Mundial, lo que genera alta credibilidad y seguridad entre sus clientes.

Se observa como debilidad el número limitado de clientes, pues solo realiza operaciones a dos empresas. Por otra parte su corta trayectoria en el mercado como operador logístico lo pone en desventaja frente a sus competidores.

MLS comparte instalaciones con MUNDIAL y utiliza la misma infraestructura que heredó de ella, lo cual demora la independencia de ésta y confunde a los potenciales clientes, pues creen que se tratan de la misma empresa.

Es importante resaltar su inversión y actualización en software avanzado para el manejo de inventarios, monitoreo y trazabilidad del procesamiento de órdenes en tiempo real, esto igualmente le permite a los clientes consultar, recuperar y visualizar el estado de los pedidos.

Es de reconocerse el esfuerzo y compromiso por parte de la gerencia de la organización al tratar de obtener una empresa competente y alineada con las necesidades existentes en el medio.

Los indicadores de gestión logística ayudan a sus clientes en el control de los negocios, además de presentar una ventaja competitiva en el medio logístico, pero MLS se está limitando a calcularlos y mandarlos desde Medellín al resto de las regionales, más no los están analizando y controlando, lo que se evidencia en el bajo resultado que estos presentan.

MLS cuenta con debilidades que no puede pasar por alto y es urgente idear estrategias para la mejora de éstas, como es el caso del descuido y mal manejo de la mercancía por parte de los mismos empleados, los cuales no están comprometidos con realizar su trabajo cada vez mejor y mucho menos se observa liderazgo entre ellos, por lo que realmente requieren jornadas de motivación y capacitación que los oriente para mejorar su desempeño y así aumentar los niveles de servicio al cliente en cuanto a cumplimiento, efectividad y exactitud en la cantidad de la mercancía y en tiempo de entrega.

Es importante que MLS se base en sus fortalezas y supere sus debilidades para aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece, pues realmente hay pocos operadores logísticos en la región y la tendencia en la utilización de estos va en ascenso por la incursión de nuevos supermercados y almacenes en la ciudad. Por otro lado la organización debe ser consciente de los riesgos que implica prestar su servicio y superarlos a partir de sus puntos fuertes.

4.4. ANALISIS DE LOS CLIENTES

Con el fin de entender las exigencias, expectativas y quejas de los clientes de MLS: MUNDIAL y PINTUCO, se realizó una entrevista a las directoras de ventas en la regional de Bucaramanga de las dos empresas, la Dra. Margy Hernández y la Dra. DUBY Nayibe Paez Lizcano, respectivamente.

De esta manera se puede observar una visión más clara de la relación que estas dos empresas tienen con MLS, con sus respectivos clientes, las garantías que se les ofrecen y el nivel de satisfacción que tienen. (Ver ANEXO G)

5. CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL VINCULADO A MLS

5.1. NIVEL EDUCATIVO Y ANTIGÜEDAD

MLS cuenta con 17 personas vinculadas mediante contrato a término indefinido, las cuales se caracterizaron laboralmente según la Tabla 16.

Para efectos de identificar a cada empleado se le asignó un código que se aprecia en la siguiente Tabla:

Tabla 15. Códigos de los empleados de MLS

Nombre del Empleado	Cargo del Empleado	Código del Empleado
Luis García Gamboa	Operario de Recibo de Mercancías	021-1
Mario Estupiñan López	Evacuador	022-1
Jaime Vargas Tarazona	Operario de Alistamiento de Mercancías	023-1
Jhon Fredy Parra Marín	Operario de Alistamiento de Mercancías	023-2
Gustavo Peña Gómez	Operario de Alistamiento de Mercancías	023-3
Rubén Darío Peña Sánchez	Operario de Alistamiento de Mercancías	023-4
Víctor Hugo Rodríguez	Operario de Alistamiento de Mercancías	023-5
Alirio Rueda	Operario de Alistamiento de Mercancías	023-6
Oscar Ivan Vargas Espinel	Operario de Alistamiento de Mercancías	023-7
Dwan Orley García Higuera	Operario de Alistamiento de Mercancías	023-8
José Leopoldo Rojas	Operario de Reabastecimiento	024-1
Edgar Silva Domínguez	Despachador	025-1
Gerardo Quintero Quijano	Operario de Facturación, Aduanas y Remisiones	026-1
Martha Rocío Rodríguez	Auxiliar de Servicios Generales	031-1
Manuel Hernández Jaimés	Director Centro de Distribución	010-1
Rodolfo Acosta Romero	Auxiliar de Calidad	020-1
Claudia Patricia Vanegas	Analista de Gestión Humana	030-1

Fuente: Creación propia

Tabla 16. Caracterización de los empleados

Código del Empleado	Nivel educativo	Antigüedad	Cursos programados por MLS
021-1	Bachiller	1 año 6 meses	No asistió*
022-1	Bachiller	6 años	Brigada de Bomberos**
023-1	Bachiller	16 años	No asistió
023-2	Bachiller	1 año 6 meses	Brigada de Bomberos
023-3	Bachiller	24 años	No asistió
023-4	Bachiller	6 meses	Brigada de Bomberos
023-5	Bachiller	16 años	Brigada de Bomberos
023-6	Bachiller	27 años	No asistió
023-7	Bachiller	1 año 6 meses	No asistió
023-8	Bachiller	1 año 6 meses	Brigada de Bomberos
024-1	Bachiller	13 años	Brigada de Bomberos
025-1	Bachiller	23 años	No asistió Sistema ORACLE***
026-1	Bachiller	24 años	No asistió
031-1	Bachiller	6 meses	No asistió
010-1	Universitario	18 años	Brigada de Bomberos Sistema ORACLE
020-1	Tecnología	19 años	Brigada de Bomberos Sistema ORACLE
030-1	Universitario	6 meses	Brigada de Bomberos Sistema ORACLE

Fuente: Creación propia

*No asistió por voluntad propia.

**Asistencia a 6 horas teóricas y 10 prácticas.

***Capacitación sobre un nuevo sistema que va entrar en vigencia a partir del 15 de Febrero del 2008.

5.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.2.1. Metodología Sugerida

Como no existe una medición del desempeño laboral, las autoras del presente estudio desarrollaron una metodología conducente al reconocimiento del valor, en términos de desempeño laboral, de cada uno de los funcionarios vinculados actualmente a MLS Bucaramanga. A continuación se explica la metodología sugerida y los resultados encontrados.

La evaluación de desempeño será responsabilidad del gerente, de manera que será el encargado de evaluar el desempeño de sus subordinados, con la asesoría de las autoras del proyecto quienes establecen la entrevista, los medios, los factores y criterios para realizar la evaluación. El periodo evaluado fue desde Febrero 1 del 2007 hasta Julio 1 del 2007.

El método empleado fue el de escalas gráficas, el cual está basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los niveles de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación se refieren a los criterios o parámetros convenientes para evaluar el desempeño de los empleados.

Como primer paso, se decidió realizar dos formularios para evaluar el desempeño de los empleados, uno para los cargos operativos y el otro para los cargos administrativos pues las capacidades, conocimientos, habilidades y metas que se requieren para cada área son diferentes.

Para los cargos operativos se propuso dos grupos de factores, los factores de productividad y los factores de conducta laboral. Por otro lado para los cargos administrativos se propuso un grupo de factores más, que tiene que ver con la

administración de personal (Tabla 17). Igualmente se determinaron los niveles de variación de cada factor para dimensionar una amplia gama de desempeño: Desde débil, regular, bueno, hasta óptimo. (Tabla 18)

Como segundo paso se definieron cada uno de los factores (Tabla 19 y 20) que se tendrán en cuenta para cada grupo.

Tabla 17. Grupo de Factores

Factores	Descripción
Factores de Productividad	Capacidad que tiene el empleado para desempeñar los procesos y tareas del puesto.
Factores de Conducta Laboral	Comportamiento con el que cuenta el empleado para el logro de los objetivos de la Organización.
Factores de Administración de personal	Capacidad que posee el empleado para conducir el trabajo de un equipo de personas del cual él es responsable.

Fuente: Creación propia

Tabla 18. Niveles de Evaluación

Nivel	Descripción
Óptimo	Siempre supera ampliamente las expectativas establecidas.
Bueno	Cumple con las expectativas establecidas y con frecuencia las sobrepasa.
Regular	Satisface las expectativas.
Débil	A veces está por debajo de las expectativas.

Fuente: Creación Propia

Como tercer paso se dio un peso porcentual a cada grupo y a cada factor para definir la escala de variación en cada uno, tomando como base puntual 1000 puntos, es decir que la máxima calificación es 1000. Para los cargos del área operativa y del área administrativa se obtuvo:

Tabla 19. Pesos porcentuales de los factores del área operativa

Grupo	Factores	Peso porcentual	Puntos
Factores de Productividad 60%	1. Forma como utiliza los recursos , equipos y elementos dispuestos para el desempeño de su trabajo.	15%	90
	2. Realiza sus funciones de acuerdo con los requerimientos establecidos por la empresa en cuanto a calidad y exactitud .	20%	120
	3. Lleva a cabo las tareas propias de su cargo sin que requiera supervisión permanente y se responsabiliza por los resultados que se deriven de su trabajo.	10%	60
	4. Cuenta con el conocimiento necesario para su trabajo y lo pone en práctica para realizar sus funciones.	15%	90
	5. Es oportuno en la entrega de los trabajos que se le asignan.	20%	120
	6. Lleva a cabo toda la cantidad de trabajo y tareas que se le asignan.	20%	120
Factores de Conducta Laboral 40%	7. Demuestra compromiso con las metas de la Organización, a la vez que conoce y transmite en su actitud la misión y los valores organizacionales	25%	100
	8. Busca soluciones efectivas a los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	15%	60
	9. Se comunica e interactúa con todos los miembros de la organización generando un ambiente laboral de cordialidad, respeto y cooperación.	20%	80
	10. Genera confianza frente al manejo de la información, la ejecución de actividades y el logro de resultados.	20%	80
	11. Demuestra entusiasmo , dedicación y esmero por cumplir con las tareas que se le asignan.	10%	40
	12. Muestra interés , se preocupa por adquirir nuevos conocimientos y es receptivo ante los cambios para mejorar procesos de trabajo.	10%	40

Fuente: Creación propia

Tabla 20. Pesos porcentuales de los factores del área operativa

Grupo	Factores	Peso porcentual	Puntos
Factores de Productividad 45%	1. Planea actividades y jerarquiza las tareas necesarias para el desarrollo de los procesos y el logro de resultados.	15%	68
	2. Forma como asigna y distribuye las tareas del grupo, de acuerdo con la información, talento humano y recursos que se tienen.	20%	90
	3. Conoce los servicios que se ofrecen y la manera de satisfacer con sus orientaciones y directrices los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad y exactitud.	20%	90
	4. Aporta los conocimientos y habilidades de su formación y experiencia para el desempeño de su grupo de trabajo.	10%	45
	5. Lleva a cabo las funciones y deberes propios de su cargo a la vez que garantiza la productividad de su área.	15%	68
	6. Cumple con los plazos de los trabajos , teniendo en cuenta las prioridades y requerimientos en el desarrollo de tareas encomendadas a su grupo de trabajo.	20%	90
Factores de Conducta Laboral 20%	7. Demuestra compromiso con las metas de la Organización, a la vez que conoce y transmite en su actitud la misión y los valores organizacionales	25%	50
	8. Propone y desarrolla métodos para solucionar imprevistos y mejorar procesos.	20%	40
	9. Establece y desarrolla estrategias de comunicación con clientes, proveedores, colaboradores y demás personal, creando una ambiente laboral de respeto.	25%	50
	10. Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información, la asignación de tareas y el logro de resultados.	15%	30
	11. Demuestra entusiasmo y efectividad frente a la demanda de un servicio.	15%	30
Factores de Administración de Personal 35%	12. Demuestra liderazgo , guiando y apoyando a su grupo de trabajo para el logro de metas.	25%	87
	13. Favorece el trabajo en quipo , integrando al personal para el logro de objetivos.	20%	71
	14. Asigna de manera razonable y eficaz las tareas entre su grupo de trabajo.	25%	87
	15. Evalúa y supervisa el desarrollo de las actividades encomendadas al personal y hace correcciones si el caso lo requiere.	15%	52
	16. Toma decisiones acertadas en el momento preciso en que se requieren y en la solución de problemas.	15%	52

Fuente: Creación propia

Por último se decidió que para efectos de calcular la evaluación de desempeño de cada empleado, los niveles de evaluación guardarían una misma proporción, es decir que es apropiado utilizar una progresión aritmética, para que la diferencia de intensidad entre los niveles sea constante. De manera que el puntaje Máximo es el producto de los pesos porcentuales del factor y del grupo, multiplicado por mil; y el puntaje Mínimo es el 10% del puntaje máximo, para todos los factores, por decisión del gerente. La razón por la que se incrementa cada nivel de evaluación se calculó así:

$$Razón = \frac{p.máx - p.min}{N^{\circ}deNiveles - 1}$$

Los puntos que se le asignaron a cada nivel de evaluación según el factor se observan en los formularios de Evaluación de Desempeño (Ver ANEXO H y I).

5.2.2. Resultados de la evaluación de desempeño

Los resultados obtenidos (Tabla 21 y 22) de la evaluación del desempeño, muestran que únicamente dos empleados del área operativa cumplen con un excelente desempeño, pues obtuvieron la puntuación máxima con 1000 puntos, lo que evidencia su compromiso con la organización y cumplimiento con los factores de productividad y conducta laboral propios de sus cargo. Igualmente en el área administrativa la Analista de Gestión Humana obtuvo 1000 puntos, sobresaliendo entre los empleados más productivos.

A pesar de que tan solo tres empleados se destacaron con un desempeño que cumplía totalmente las expectativas de la gerencia, se puede decir que 7 de los 17 subordinados obtuvieron más de 800 puntos, es decir que cumplen con más del 80% de las expectativas con las que han sido contratados, aunque no alcanzan al 100% que es la meta de toda organización.

Más crítico aún es el grupo de trabajadores que se encuentran por debajo de los 800 puntos, que corresponde a siete empleados, presentándose una mínima puntuación de 397, es decir que hay un operario que no alcanza al 50% las expectativas de MLS. Lo anterior realmente preocupa a la organización pues su interés es que todos los empleados trabajen comprometidos con ésta, motivados por realizar su trabajo correctamente y que rindan en las diferentes tareas que se les asignan, de manera que la compañía pueda confiar en ellos la productividad de la misma.

Por otra parte llama la atención que cuatro empleados del área operativa obtuvieron la puntuación máxima en el subtotal de los factores de productividad, pero sólo dos de ellos obtuvieron la puntuación máxima total de 1000 puntos, de lo que se deduce que los factores que hicieron la diferencia fueron los de conducta laboral; igualmente en los empleados que obtuvieron las calificaciones más bajas se observó la desventaja en estos mismos factores que tienen que ver con el compromiso hacia la organización, el liderazgo, la comunicación e interacción con los compañeros, el entusiasmo en las tareas y el interés por mejorar los procesos.

Es así como se observa que MLS Bucaramanga realmente necesita una estrategia para mejorar el desempeño de sus empleados, motivándolos a trabajar correctamente, despertando el afecto por lo que hace y por la organización, a través de una forma de dirección basada en la reingeniería humana y en la Gerencia del Servicio, en la que cada uno es su propio líder y debe cumplir unas metas personales antes de las metas de trabajo, para lo cual se deben identificar sus comportamientos particulares y sobre éstos proponer alternativas que lo hagan más productivo, de manera que el empleado no solo desarrolle al máximo su potencial humano sino que se interese más por su trabajo, y sea leal con el mismo. Igualmente no se puede dejar de lado la forma de retribución por su trabajo, la cual se debe revisar y evaluar para plantear una propuesta salarial más equitativa al interior de la empresa y competitiva con el mercado laboral.

Tabla 21. Resultados de la Evaluación de Desempeño de los empleados del área Operativa

Código del Empleado	Factores de Productividad							Factores de Conducta Laboral							Total
	1	2	3	4	5	6	Subtotal	7	8	9	10	11	12	Subtotal	
021-1	90	120	60	90	120	120	600	70	42	56	80	40	40	328	928
022-1	90	120	60	90	120	120	600	100	60	80	80	40	40	400	1000
023-1	63	120	42	36	48	84	393	70	42	32	56	16	16	232	625
023-2	36	84	24	36	48	84	312	70	42	32	80	28	16	268	580
023-3	63	84	24	36	84	48	339	10	24	8	8	4	4	58	397
023-4	63	120	60	90	120	120	573	100	60	56	80	28	40	364	937
023-5	90	120	60	90	120	120	600	100	60	32	80	28	40	340	940
023-6	63	84	42	63	120	120	492	10	6	32	56	4	4	112	604
023-7	63	84	42	63	120	120	492	70	42	56	80	40	28	316	808
023-8	63	84	42	63	120	84	456	70	60	56	80	28	28	322	778
024-1	63	84	42	90	84	84	447	70	60	80	56	40	28	334	781
025-1	90	120	60	90	120	120	600	100	60	80	80	40	40	400	1000
026-1	63	120	42	63	84	48	420	70	60	56	80	28	28	322	742
031-1	90	120	42	63	84	84	483	100	60	80	56	40	40	376	859

Fuente: Creación propia

Tabla 22. Resultados de la Evaluación de Desempeño de los empleados del área Administrativa

Código del Empleado	Factores de Productividad							Factores de Conducta Laboral						Factores de Administración de personal						Total
	1	2	3	4	5	6	Subtotal	7	8	9	10	11	Subtotal	12	13	14	15	16	Subtotal	
010-1	68	90	90	45	68	90	451	50	40	50	30	30	200	87	71	87	52	52	349	1000
020-1	68	63	90	45	68	90	424	50	40	50	30	30	200	87	71	87	52	52	349	973
030-1	68	90	90	45	68	90	451	50	40	50	30	30	200	87	71	87	52	52	349	1000

Fuente: Creación propia

6. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA DEL SERVICIO

Para desarrollar, evaluar y ajustar la metodología de Gerencia del servicio en una empresa, es necesario seguir un procedimiento coherente previamente establecido. En primera instancia se conformó un comité para realizar de manera adecuada el levantamiento y análisis de la información. El comité fue conformado por:

- Ing. Manuel Hernández Jaimes, Director del Centro de Distribución.
- Diana García y Silvia Pérez, Autoras del proyecto como facilitadoras del proceso.
- Ing. Joaquín García, Director del presente estudio.

Es importante resaltar que previamente al diseño de la metodología se consulto una practicante de psicología, quien asesoró el proceso que se iba a realizar con los empleados.

El procedimiento empleado para el levantamiento de la información necesaria para el ajuste de la metodología de Gerencia del servicio a las vivencias actuales de MLS se puede apreciar en la Figura 12.

6.1. FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE LOS EQUIPOS DE AUTOGESTIÓN EN MLS

Para construir organizaciones versátiles y permitir que crezcan y permanezcan en el mercado, es necesaria la creación de equipos de autogestión, autónomos en el desarrollo de sus tareas y conscientes del papel fundamental que desempeñan en

el entorno actual. En la creación de equipos de autogestión se deben dar unas condiciones específicas. Para conocer dichas condiciones en la empresa se debe realizar un cuestionario, el cual arrojará la factibilidad de su implementación.



Figura 12. Diagrama de la metodología para implementación de la Gerencia del Servicio

6.1.1. Cuestionario para la evaluación de factibilidad de la creación de equipos de autogestión en MLS.

Para mirar la viabilidad en la creación de los equipos autogestión se debe encuestar a representantes de la alta dirección. Se pide al encuestado que conteste las preguntas del cuestionario usando la siguiente escala: 5, sí está en completo acuerdo con el ítem; 4, 3, 2, según el grado de relación que considere se ajusta más y 1 si definitivamente no está de acuerdo (Ver ANEXO J).

Una vez se completa la encuesta, se totalizan todos los puntos para determinar si la organización se encuentra dispuesta a aceptar equipos de autogestión. El resultado que se obtenga puede clasificarse según la Tabla 23.

Tabla 23. Clasificación de resultados de la prueba para la creación de equipos de autogestión.

Puntaje	Acción
Igual o superior a 65 puntos	La organización está en una gran posición. Los equipos se consideran una buena estrategia de cambio y su implementación es correcta y adecuada.
Entre 40 y 64 puntos	Existen algunas debilidades en la cultura, las políticas, los procesos y los procedimientos. Trate de trabajar en las áreas débiles antes de empezar con la implementación de los equipos.
Menos de 40 puntos	Los equipos tienen dificultad para tomar forma; la organización necesita reexaminar la cultura y explorar las posibilidades de gradualmente buscar un curso o cambio hacia la cultura de la autonomía antes de implementar los equipos de autogestión.

Fuente: ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. El toque personal que conserva y cautiva clientes: Editorial Legis, 1990.

6.2. AUTOREFERENCIA ORGANIZACIONAL

Para la creación de un campo de servicio, es necesario que los propios empleados se pregunten en que están fallando, que se puede hacer para mejorar y cómo asegurar la prestación de los diferentes servicios de manera excelente.

Es por esto que en MLS se realizó un taller con la participación de todos los empleados de la empresa donde se les pidió que mencionaran respuestas a los siguientes interrogantes:

- En qué estamos fallando?
- Qué podemos hacer?
- Cómo podemos asegurar?

El taller se realizó en las instalaciones de la empresa con la colaboración de la Analista de Gestión Humana, quien conoce mejor los empleados.

6.3. REINGENIERÍA HUMANA

Como ya se mencionó, en el proceso de creación del campo de servicio de alta calidad es necesario definir claramente el perfil de cada uno de los integrantes de la empresa.

Se determinaron las obligaciones, deberes, aptitudes personales (habilidades y destrezas) y actitudes que debe tener el perfil de los integrantes de la empresa.

Esta labor se realizó mediante un taller donde cada empleado aportó sus opiniones, las cuales se condensaron en el siguiente formato:

Obligaciones y deberes	Aptitudes personales	Actitudes personales

Figura 13. Formato para la Reingeniería Humana

Este taller se realizó bajo las mismas condiciones que el taller de autoreferencia organizacional.

6.3.1. Plan predictivo y preventivo

Es necesario elaborar un plan preventivo y predictivo que garantice el cumplimiento de la reingeniería humana, evitando así que su puesta en marcha fracase.

Para la realización de este plan se preguntó a los empleados, en el mismo taller de reingeniería humana, qué creen se puede hacer y qué no se debe hacer para que la búsqueda del nuevo perfil del empleado se consiga con éxito.

Se realizó el levantamiento de la información necesaria según el siguiente formato:

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?

Figura 14. Formato para la elaboración de un Plan Predictivo y Preventivo

6.4. ANÁLISIS DE BRECHA

Después de terminar la definición del nuevo perfil del empleado, se revisó detalladamente la brecha existente que impide poner en práctica la filosofía del servicio.

El análisis de la brecha que actualmente existe en MLS se identifica sin el ánimo de generalizar e imponer formas de pensar en todos los integrantes de la empresa. La información requerida para este punto se obtuvo a partir de parámetros determinados por los talleres realizados anteriormente.

6.5. REVISIÓN DE LOS MODELOS MENTALES

Un modelo mental es un patrón de pensamiento que impide la dinámica de validar la misión, visión y los valores en una empresa.

Para determinar los modelos mentales predominantes en una organización, se utiliza una metodología para clasificar el personal en los diferentes arquetipos de personalidad enmarcados en la órbita de la gente y el liderazgo. En esta órbita de la organización versátil, se evalúa como se encuentran ubicados los integrantes de la organización respecto a los diferentes arquetipos de personalidad existentes, con el fin de organizar el tratamiento necesario para que cada uno de ellos adopten los valores fundamentales para la creación de un campo del servicio y que cumpla de manera excelente las expectativas de todos los clientes de la organización.

6.5.1. Arquetipos de personalidad

Según las aplicaciones de despertando los héroes interiores, su autora determinó doce arquetipos de personalidad que enmarcan los parámetros bajo los cuales puede registrarse cualquier ser humano en cada etapa de determinada situación, las características de estos arquetipos y la forma como abordarlos se resumen en la Tabla 24.

El modo en el que las personas perciben al mundo está influido por el arquetipo dominante de sus acciones y pensamientos en un determinado momento. Cada uno de los doce arquetipos de personalidad es una guía en el viaje de la vida de cualquier ser humano, ofreciéndole algo que aprender como un don para enriquecerla.

Tabla 24. Los doce arquetipos de personalidad

Arquetipo	Meta	Temor	Respuesta a la tarea	Don/Virtud
Inocente	Permanecer a salvo	Abandono	Fidelidad, discernimiento	Confianza, optimismo
Huérfano	Recuperar la seguridad	Explotación	Procesa y siente el dolor	Interdependencia realismo
Guerrero	Triunfar	Debilidad	Luchar sólo por lo importante	Coraje, disciplina
Bienhechor	Ayudar a los demás	Egoísmo	Dar sin sacrificar a otros o a sí mismo	Compasión, Generosidad
Buscador	Buscar una vida mejor	Conformismo	Ser fiel a sí mismo	Autonomía, ambición
Amante	Bienaventuranza	Pérdida del amor	Seguir el objeto de amor	Pasión, compromiso
Destructor	Metamorfosis	Aniquilación	Despegarse	Humildad
Creador	Identidad	Falta de autenticidad	Auto-creación, autoaceptación	Individualidad, vocación
Gobernante	Orden	Caos	Asumir total responsabilidad por la propia vida	Responsabilidad, control
Mago	Transformación	Magia malévola	Alinearse con el mundo	Poder personal
Sabio	Verdad	Engaño	Alcanzar la iluminación	Sabiduría, desapego
Bufón	Disfrute	No vitalidad	Confiar en el proceso	Júbilo, libertad

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 24-25.

Los arquetipos de personalidad son esenciales en el desarrollo de la Gerencia del servicio pues sirven para la creación de programas asistenciales para el personal de cualquier empresa (Ver ANEXO K).

Es una teoría³² diseñada para ser aplicada en diversas situaciones:

- Como instrumento de la psicología de desarrollo interpersonal.
- Como descripción de doce estados claves en el desarrollo humano.
- Como un modo de entender y apreciar la diversidad humana según el trasfondo del arquetipo dominante, la edad, el sexo, el tipo psicológico y el medio cultural.
- Como una ayuda en la educación para el éxito de las personas, la participación civil y el liderazgo social.
- Como una herramienta para la auto-comprensión y el crecimiento personal.

6.5.2. Clasificación de las personas en los diferentes arquetipos de personalidad

Es necesario aplicar un método que permita identificar la incidencia de los diferentes arquetipos de personalidad en cada uno de los trabajadores. El método empleado para lograr esta tarea es la utilización de un formulario denominado “El índice de mitos heroicos, IMH”, desarrollado por Carol S. Pearson, Sharon V. Seivert, Mary Leonard y Hugh Marr quien probó su validez y confiabilidad; donde cada integrante de la organización contesta la periodicidad con que cada ítem lo describe. Posteriormente se tabulan las repuestas y se clasifica a las personas según los puntajes obtenidos. El cuestionario que se debe aplicar a cada integrante de la organización se muestra en el ANEXO L y para el caso del tratamiento del personal en MLS se denominó: EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA REVISIÓN DE MODELOS MENTALES. Este cuestionario se revisó con ayuda

³² PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, Libro guía, p 30.

de la practicante de psicología y algunos ítems se adaptaron de acuerdo a las necesidades vigentes en la empresa.

- **Metodología para la tabulación de resultados**

Una vez se aplica la prueba a cada integrante de la organización, es necesario cuantificar los puntajes obtenidos para cada arquetipo según el formato de la Figura 15. Este procedimiento se desarrolla colocando debajo de cada arquetipo los numerales correspondientes a las oraciones que lo describen, al lado se coloca el numeral correspondiente a la periodicidad con que lo describe y finalmente se totalizan los puntajes obtenidos por cada arquetipo. Una vez se tienen los puntajes para cada arquetipo, se determina la influencia de cada uno de ellos en la personalidad de cada integrante de la empresa.

Inocente		Huérfano		Guerrero		Bienhechor		Buscador		Amante	
5		14		6		7		33		12	
13		22		39		10		47		16	
34		27		40		15		51		17	
49		30		44		24		62		25	
63		50		57		55		70		29	
65		71		59		68		72		45	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
Destructor		Creador		Gobernante		Mago		Sabio		Bufón	
2		8		26		3		1		9	
4		19		32		23		18		11	
21		31		35		37		20		28	
52		60		38		42		36		43	
61		64		46		48		41		53	
66		69		67		58		56		54	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	

Figura 15. Metodología para la tabulación de los resultados del cuestionario de aplicación para la clasificación del personal

Para determinar los modelos mentales predominantes en MLS, se desarrolló una sesión, donde se les aplicó el test a todos los integrantes de la empresa.

Una vez aplicado el test se obtienen los resultados de la influencia de cada arquetipo dentro de la empresa, para con base a estos así como los datos obtenidos en las actividades anteriores, se elabore una propuesta del tratamiento del personal que permita conseguir la adopción de valores necesarios para la creación de un campo del servicio de alta calidad.

7. PLAN PARA LA EVALUACIÓN Y AJUSTE DE LA GERENCIA DEL SERVICIO EN MLS

Una vez se obtiene la información de la empresa a través de la utilización de la Metodología desarrollada, se hace necesario definir un plan de trabajo para sus empleados donde mediante diferentes actividades se traten los aspectos críticos detectados, para la consecución de un servicio de excelente calidad.

El plan de trabajo que se propondrá requiere de un compromiso permanente de la alta dirección así como de todos y cada uno de los empleados de la empresa. Se espera que una vez aplicado, la calidad del servicio en MLS mejore considerablemente, corrigiendo de esta manera la calidad de los inventarios y por consiguiente la satisfacción del cliente final.

7.1. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION

7.1.1. Resultados de la creación de equipos de Autogestión

Una vez aplicado el Cuestionario al director del centro de distribución, se totalizaron los puntos para determinar si la empresa estaba lista para la creación de los equipos de autogestión. El puntaje total obtenido fue de 78 puntos, lo que muestra que MLS es una organización que está en una gran posición; los equipos se consideran una buena estrategia de cambio y su implementación es correcta y adecuada. Tal y como se muestra en los resultados siguientes, una de sus principales debilidades es la falta de trabajo en equipo, lo que apoya la idea de la creación de equipos de trabajo como estos para el mejoramiento de los procesos

logísticos, el desempeño de los empleados y la creación de un clima laboral agradable .

La decisión de crear equipos de autogestión en una empresa debe ir de la mano con el deseo de consenso en las decisiones corporativas, de un estilo cooperativo y el rechazo de la tradicional estructura de autoridad. Esto ha permitido a los directivos asumir funciones que van más allá del control y la planificación de la empresa, desempeñando labores de asesoramiento y dirección interpersonal.

Para el caso de MLS se crearon 2 equipos básicos, denominados equipos inteligentes, discriminados principalmente por área de trabajo y basados en el concepto de círculos de participación o de calidad. Se vio la necesidad de apoyarse en los círculos de calidad³³ pues son una herramienta que le permite a la dirección dar participación a los empleados para trabajar ininterrumpidamente por la calidad.

El primero de los grupos cuenta con los 14 empleados del área operativa y el segundo con los 3 miembros administrativos. Estos grupos actualmente se reúnen con regularidad, su formación se planteó voluntariamente pero en el caso de la empresa se contó con la colaboración de todo el personal. Sus actividades principales son reunirse semanalmente para identificar las causas de los problemas de su trabajo y proponer soluciones. Se tratan temas como la calidad de los inventarios, la manipulación de las mercancías dentro del almacén, las mejores formas de realizar las diferentes operaciones, las principales fallas en cuanto a separación, alistamiento y empaque; las mejores formas de aprovechar su potencial humano para mejorar las relaciones entre los mismos compañeros y el trabajo en equipo.

³³ Centro de Mejoramiento Empresarial [En línea]
URL: <http://mejoramiento.com/performance/index.htm>

El equipo operativo está bajo la dirección del auxiliar de calidad que aun cuando hace parte de los cargos administrativos, conoce todas las etapas del proceso operativo. El equipo administrativo está dirigido por el director del centro de distribución. Las decisiones no se toman por votación (mayorías) sino por consenso, esto facilita las relaciones entre compañeros y permite obtener mayores beneficios del trabajo en equipo.

Los miembros deberán recibir capacitación permanente para que puedan participar de forma adecuada. Esta capacitación se da en técnicas de medición y en instrumentos para la solución de problemas. Por ejemplo, tormenta de ideas, o diagramas de causa efecto, que buscan garantizar que el tratamiento de los diferentes temas entre los grupos sea ordenado y pueda ser conocido por todos los miembros de la organización.

Es importante tener en cuenta que los equipos no se estructuran para arreglar problemas y luego se desarticulan, deben permanecer en el tiempo, procurando siempre su mejoramiento y el de la empresa. Las autoras del proyecto inician el proceso de conformación de equipos de autogestión, el compromiso de la empresa será continuar y evaluar permanentemente su desempeño.

Objetivos de los círculos de calidad en MLS:

- 1). Mejorar la calidad de los inventarios a través de la mentalización del trabajo en equipo bien hecho y de la necesidad de mejorar continuamente los procesos y acciones.
- 2). Generar un mejor entorno laboral, propiciando espacios de participación y diálogo.
- 3). Mejorar la comunicación horizontal y vertical en la organización.

Proceso de conformación de los equipos de trabajo en MLS

1). Planificación de la formación de los equipos de autogestión: en esta etapa se selecciona un comité multidisciplinario para dirigir las actividades a realizar, se establecen los objetivos de cada equipo bajo parámetros como la reducción de errores, el mejoramiento de la calidad en las operaciones, un trabajo en equipo más eficiente y una mejor atención en la prevención de problemas. Este comité en MLS se formó por el Director del CEDI y las autoras del proyecto, una vez se termine la implementación de estos equipos se asignará a la Analista de Gestión Humana junto con el Director del CEDI para hacer el seguimiento y la evaluación continua de los mismos.

2). Capacitación inicial: se capacitó al equipo interdisciplinario sobre la filosofía de los equipos de autogestión, su aplicación y funcionamiento dentro de la organización para aprender las técnicas de liderazgo en estos. Se debe reforzar el autocontrol de los grupos en la medida en que cada integrante de estos sea autolíder, el concepto de equipo de autogestión debe trabajar de la mano con el concepto de liderazgo organizacional.

3). Iniciación de las actividades de los equipos: se realizaron reuniones, inicialmente con una periodicidad bimensual, para finalmente, cuando ya se tengan equipos bien estructurados, reunirse una vez por semana.

4). Establecimiento de un círculo de funcionamiento: este soluciona problemas bajo la técnica de identificar, seleccionar y analizar los problemas para dar recomendaciones y revisión de sus soluciones por parte de la dirección.

Para la creación de equipos de autogestión exitosos en la organización, es necesario formar un compromiso por parte de los empleados de todos los niveles organizacionales. Este se logra a través de tres puntos fundamentales: el primero

es el enriquecimiento del puesto de trabajo presentando los retos y logros a los trabajadores; segundo, ofreciendo a los trabajadores la capacitación y herramientas de apoyo necesarias para la realización de nuevas actividades; y por último permitiendo que el trabajador sea autónomo al realizar sus labores.

Los equipos de autogestión se diseñaron tal y como se presentó anteriormente, su seguimiento y efectividad dependerá de la evaluación periódica que se haga. (Tabla 25).

7.1.2. Resultados de la autoreferencia organizacional

Las conclusiones a las que se pudo llegar una vez realizado el taller de Autoreferencia organizacional con los empleados de MLS se resumen en la Tabla 26.

Una vez se consolidó la información obtenida, se validó nuevamente haciendo que cada integrante de la empresa individualmente la analizara y propusiera nuevas alternativas en caso de considerarlo necesario.

7.1.3. Resultados del taller de la Reingeniería Humana

Los resultados obtenidos en el taller de Reingeniería Humana describen el perfil necesario en los integrantes de la empresa y se resumen en la Tabla 27.

Tal como se hizo en la Autoreferencia organizacional esta información se validó individualmente, obteniéndose resultados confiables y definiéndose así el perfil personal para la prestación de los servicios, el cual debe ser adoptado y aceptado por todos los integrantes de MLS.

Tabla 25. Formato para la evaluación y seguimiento de las actividades de los equipos de autogestión.

Característica/Frecuencia	S	CS	RV	N
Las reuniones se convocan con la debida antelación				
El material de discusión está oportunamente a disposición de los participantes				
Los participantes son todos los convocados				
El nivel de ausentismo no justificado es bajo				
La participación de los asistentes en las discusiones ha sido activa				
Se concentra la discusión entre unos pocos actores				
Se encuentran posiciones antagónicas que no se superan				
Las tomas de decisiones se dan en un clima de acuerdo				
Alguien trata de imponer sus puntos de vista				
Las intervenciones son concretas, cortas y concisas				
Las intervenciones han sido pertinentes y oportunas				
Las discusiones o debates en torno a los asuntos a tratar han seguido un curso lógico y concreto o se han desviado a otros tópicos que no son el objeto de la reunión				
El tiempo programado para las reuniones es el suficiente				
Las reuniones se concluyen el tiempo programado				
Se cumple a cabalidad con el orden del día.				
Se establece la agenda para la próxima reunión				

Fuente: Creación propia basados en los principios de creación de organizaciones inteligentes.

Revista latinoamericana de comunicación CHASQUI, diciembre, número 092. Ecuador, p 72-79.

S: Siempre

CS: Casi Siempre

RV: Raras Veces

N: Nunca.

Tabla 26. Resultados taller de autoreferencia organizacional en MLS

¿En qué estamos fallando?	¿Qué podemos hacer?	¿Cómo podemos asegurar?
No existencia de responsabilidades explícitas y determinadas formalmente.	Elaborar un Manual de funciones que muestre detalladamente las funciones y especificaciones de cada cargo para asignar funciones y responsabilidades de manera clara y explícita.	Hacer evaluaciones de desempeño periódicas para cada trabajador, con el fin de retroalimentar permanentemente los métodos de trabajo y corregir de manera oportuna cualquier falla que se presente en la prestación de los servicios, lo anterior de acuerdo a las funciones y especificaciones establecidas en el Manual de Funciones.
No se cumplen las normas actuales de la empresa.	Crear conciencia de la normatividad existente a través de campañas con avisos en cartelera y llamados de atención.	Hacer un seguimiento a los trabajadores sobre el cumplimiento de normas, sancionando aquellos que no las cumplan y no contribuyan con la prestación de servicios de alta calidad.
<p>Personal autoritario que no acepta sugerencias.</p> <p>Gente muy antigua con un nivel académico muy bajo que conserva sus métodos tradicionales de trabajo.</p>	<p>Motivar a las personas para que no se resistan al cambio, dando a conocer las ventajas que tiene la adopción de nuevos métodos de trabajo.</p> <p>Capacitar al personal sobre métodos nuevos y más eficientes de realizar su trabajo.</p> <p>Ampliar espacios para capacitación en servicio al cliente (interno y externo).</p>	<p>Comunicación permanente con aquellos empleados que se resisten al cambio.</p> <p>Hacer un seguimiento a los nuevos métodos de trabajo que se desarrollen y una continua retroalimentación con los clientes.</p>
Falta sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.	Adoptar un compromiso personal con la empresa, concientizando a los trabajadores sobre lo importante que son estos tienen para la organización.	Motivar a los empleados a través de reconocimientos por antigüedad (botones de reconocimiento, empleado del mes, cursos).

¿En qué estamos fallando?	¿Qué podemos hacer?	¿Cómo podemos asegurar?
No se conocen los logros y resultados alcanzados por los servicios que ofrece la empresa.	<p>Realizar carteleras donde se muestre a todos los miembros de la empresa las diferentes actividades realizadas, así como la publicación de logros y resultados alcanzados por la misma.</p> <p>Realizar autoevaluaciones de las diferentes actividades y procesos desarrollados en la empresa.</p>	<p>Seguimiento a los indicadores de productividad y de desempeño de las actividades logísticas, así como del grado de satisfacción de los clientes.</p> <p>Publicar en cartelera los hallazgos de las mediciones hechas.</p>
<p>Falta de comunicación interna y coordinación entre compañeros.</p> <p>Falta de compromiso con el trabajo de los demás compañeros.</p>	<p>Mejorar y hacer permanente la comunicación mutua entre los integrantes de la empresa.</p> <p>Promover el verdadero compromiso y trabajo en equipo.</p>	<p>Crear conciencia en los trabajadores de la importancia del trabajo en equipo para la consecución de los objetivos de la empresa, a través de actividades y funciones que se realicen netamente en grupo.</p>

Fuente: Creación propia con la información obtenida de los talleres realizados en MLS.

Tabla 27. Resultados del taller de Reingeniería Humana realizada en MLS

Obligaciones y deberes	Aptitudes personales	Actitudes personales
<p>Administrar los recursos de manera eficiente.</p> <p>Respuesta rápida a las solicitudes del cliente (interno y externo).</p> <p>Amabilidad y respeto.</p> <p>Puntualidad.</p> <p>Control emocional.</p> <p>Compromiso social.</p> <p>Trabajar con sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.</p>	<p>Capacidad de análisis de requisitos de los clientes.</p> <p>Comportamiento basado en principios y valores.</p> <p>Eficiencia en el servicio.</p> <p>Respeto por las diferencias.</p> <p>Tolerancia.</p> <p>Honradez y Sinceridad.</p> <p>Reconocimiento del trabajo de los demás.</p> <p>Sentido de pertenencia.</p>	<p>Saber escuchar y atender al cliente.</p> <p>Sufrir la necesidad del cliente.</p> <p>Ser dueño del servicio.</p> <p>Ser diligente y responsable.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Disfrutar la acción de servir.</p> <p>Ser respetuoso y receptivo con el cliente.</p> <p>Interés por conocer los servicios de la empresa.</p>

Fuente: Creación propia con la información obtenida de los talleres realizados en MLS.

Resultados de la elaboración del plan predictivo y preventivo.

En la Tabla 28, se resumen los resultados obtenidos en la elaboración del plan predictivo y preventivo con los integrantes de MLS una vez validada la información.

Tabla 28. Resultados del plan predictivo y preventivo en MLS

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal • Desarrollar políticas de motivación y desarrollar compromisos con el proceso de mejoramiento del servicio. • Involucrar la misión y la visión personal a la misión y visión de la empresa. • Entrenar al personal en función de la visión empresarial. • Retroalimentación permanente. • Revisión periódica de los resultados alcanzados y la continuidad de su aplicación. • Reconocer la importancia de la Gerencia del Servicio. • Tener una mente abierta y aceptar la Reingeniería humana con entusiasmo. • Desarrollar un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. • Crear más espacios de diálogo para mejorar las relaciones personales entre compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser negligentes. • Aplazar la puesta en práctica de la Reingeniería. • Ignorar los logros y resultados. • Ser negativos. • Caer en la burocratización. • Imponer objetivos personales por encima de los de la organización. • Sentirse ajenos al cambio. • Ignorar las dificultades y acciones a emprender. • Ser perezosos. • Caer en la rutina.

Fuente: Creación propia con la información obtenida de los talleres realizados en MLS.

7.1.4. Resultados del análisis de brecha

Se determinaron los antivalores y creencias negativas existentes en la empresa para proponer las creencias positivas y valores necesarios actualmente.

Tabla 29. Resultados del análisis de la brecha

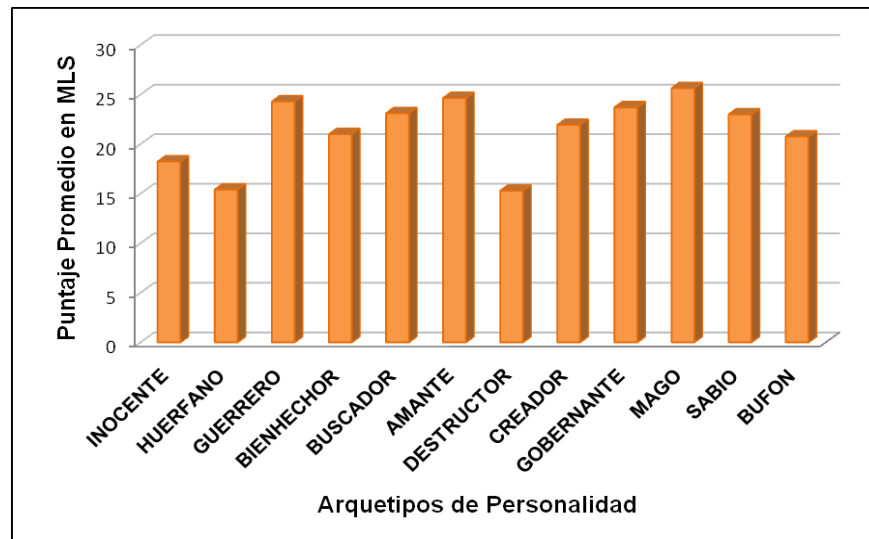
Antivalores	Creencias negativas	Creencias positivas	Valores
Renuencia al cambio, falta de creatividad.	Las cosas siempre se han hecho así.	Cumplir con lo prometido.	Confiabilidad.
Conformismo	Siempre se ha hecho así.	Cliente satisfecho atrae más clientes.	Calidad.
Egoísmo e individualismo.	Es mejor trabajar solo.	Atender los reclamos de los clientes y demás compañeros.	Respeto.
Falta de entusiasmo.	Darle al cliente solo lo que pide.	El cliente es la razón de ser del trabajo.	Entusiasmo.
Autosuficiencia.	Suponer que se conocen las necesidades de los clientes.	Dar garantía de los servicios.	Calidad.
Inmediatismo.	Valorar resultados a corto plazo.	Escuchando al cliente se presta un mejor servicio.	Participación.
Prepotencia.	El cliente necesita de lo que yo hago.	El cliente es lo más importante.	Humildad.
Evasión de responsabilidades.	La culpa no es mía.	Transparencia e integralidad.	Honestidad y servicio.
Apatía.	Ese no es mi asunto.	El servicio es responsabilidad de todos.	Compromiso.

Fuente: Creación propia con la información obtenida de los talleres realizados en MLS.

7.1.5. Resultados de la revisión de los modelos mentales

Los resultados por cada integrante de la empresa para cada arquetipo de personalidad se muestran en la Tabla 30. Una vez aplicada la evaluación personal para la revisión de los modelos mentales que se presentan en la empresa, se promediaron y se halló la influencia de cada arquetipo en MLS; estos resultados se muestran en la Gráfico 12.

Gráfico 12. Resultados obtenidos de la influencia de los arquetipos de personalidad en MLS



Fuente: Creación propia como resultado de la aplicación del cuestionario de Evaluación personal para la revisión de Modelos mentales

En la Tabla 32 se muestra el paralelo entre la información referente a los hábitos negativos de los 5 arquetipos de personalidad dominantes en MLS y la información obtenida y validada en la Autoreferencia Organizacional, observándose gran similitud entre las dos.

Tabla 30. Resultados de obtenidos por cada integrante de MLS para cada arquetipo de personalidad

Código del empleado	Cargo	Arquetipo dominante	Puntaje
021-1	Operario de Recibo de Mercancías	Mago	30
022-1	Evacuador	Guerrero-Mago	27
023-1	Operario de Alistamiento de Mercancías	Buscador	30
023-2	Operario de Alistamiento de Mercancías	Mago	26
023-3	Operario de Alistamiento de Mercancías	Buscador	29
023-4	Operario de Alistamiento de Mercancías	Amante	26
023-5	Operario de Alistamiento de Mercancías	Mago	26
023-6	Operario de Alistamiento de Mercancías	Guerrero	27
023-7	Operario de Alistamiento de Mercancías	Mago	27
023-8	Operario de Alistamiento de Mercancías	Amante	27
024-1	Operario de Reabastecimiento	Amante-Guerrero	27
025-1	Despachador	Amante	21
026-1	Operario de Facturación, Aduanas y Remisiones	Amante-Mago	28
031-1	Auxiliar de Servicios Generales	Guerrero	29
010-1	Director Centro de Distribución	Guerrero	27
020-1	Auxiliar de Calidad	Sabio	29
030-1	Analista de Gestión Humana	Mago	25

Fuente: Información obtenida tras la aplicación del test de Evaluación personal para la revisión de Modelos mentales

Tabla 31. Puntajes obtenidos de la influencia de los arquetipos de personalidad en MLS

Arquetipo	Puntuación
MAGO	25,65
AMANTE	24,65
GUERRERO	24,29
GOBERNANTE	23,71
BUSCADOR	23,12
SABIO	23,00
CREADOR	21,94
BIENHECHOR	21,00
BUFON	20,76
INOCENTE	18,24
HUERFANO	15,41
DESTRUCTOR	15,29

Fuente: Creación propia

Todas las características mencionadas en la Tabla 32 se corroboraron con los datos obtenidos en los talleres y con su posterior validación, en estos se evidencia a nivel más individual y directo aspectos negativos referentes a la forma de prestación de los servicios y al manejo de las relaciones que se dan en el trabajo, especialmente aquellas que se presentan entre compañeros.

Tabla 32. Paralelo entre los arquetipos de personalidad dominantes y la Autoreferencia organizacional en MLS

Hábitos negativos	¿En qué se está fallando?
<ul style="list-style-type: none"> • Improvisación 	No existencia de responsabilidades explícitas y determinadas formalmente.
<ul style="list-style-type: none"> • Indisciplina. • Incumplir los compromisos, llegar siempre tarde. • Hacer esperar. 	No se cumplen las normas actuales de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar de manera impulsiva. • Tratar de dominar toda actuación. • Imponer su criterio. 	Personal autoritario que no acepta sugerencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Creer que se tiene siempre la razón. • Considerar un solo modo de actuar. • Ser reactivo. 	Gente muy antigua con un nivel académico muy bajo que conserva sus métodos tradicionales de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Ser conformista, seguir siempre el mismo camino. 	No se conocen los logros y resultados alcanzados por los servicios que ofrece la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • No tener metas. • Evadir responsabilidades; buscar culpable. • Criticar sin construir, no ver sino lo malo. • Hacer el trabajo solo por cumplir. • Desistir ante los problemas. • Ser derrotista. 	Falta sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo. • Trabajar solo. • Ser egoísta con lo que se piensa y siente. • Colocar obstáculos para la superación de los demás. • No aceptar las ideas de los demás. 	<p>Falta de comunicación interna y coordinación entre compañeros.</p> <p>Falta de compromiso con el trabajo de los demás compañeros.</p>

Fuente: Creación propia.

Los resultados obtenidos se compartieron con todos los miembros de la compañía para que de ésta manera conocieran los aspectos claves que se tienen que mejorar y aquellos que tienen que fortalecer en cuanto al trabajo en equipo.

7.1.6. Análisis de los resultados obtenidos

La empresa está conformada por 17 personas, en su mayoría hombres que desempeñan cargos operativos dentro del centro de distribución como operarios de recibo, evacuación, separación, alistamiento de pedidos, facturación, remisión y despachos; son portadores de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos hacia sus tareas específicas. Sin embargo, existe una situación que dificulta el curso normal de las diversas operaciones y la consecución de un resultado exitoso en la prestación del servicio: las relaciones interpersonales entre los operarios del centro de distribución. En MLS es indispensable el trabajo en equipo para asegurar el cumplimiento de un servicio de alta calidad, por tanto es una situación que requiere de análisis y de un tratamiento adecuado.

Es así como con la evaluación de la Gerencia del Servicio busca determinar como se manejan las relaciones grupales y las diferentes características en la forma de prestación de los servicios en la empresa. Los hallazgos más importantes se resumen a continuación:

1) Los valores y actitudes asumidos por los integrantes de MLS, relacionados con la forma de la prestación del servicio, no son siempre los más adecuados. Entre los resultados por mejorar se encuentran:

- No se conocen los logros y resultados alcanzados por los servicios que ofrece la empresa.
- El personal es autoritario y no acepta sugerencias.

- No se cumplen las normas actuales de la empresa.
- Falta sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
- Falta de comunicación interna y coordinación entre compañeros
- Falta de compromiso con el trabajo de los demás compañeros.
- Negligencia.
- Renuencia al cambio, falta de creatividad.
- Conformismo
- Egoísmo e individualismo.
- Falta de entusiasmo.
- Autosuficiencia.
- Inmediatismo.
- Prepotencia.
- Evasión de responsabilidades.

2) Sin embargo existen actitudes positivas como:

- Potencial de transformación hacia la excelencia.
- Reconocimiento de las fallas.
- Deseos de capacitación.
- Saber escuchar y atender al cliente, sufriendo sus necesidades y cumpliendo sus expectativas.
- Aún cuando algunos empleados se resisten al cambio, la mayoría buscan aprender cada día más para prepararse hacia el futuro.
- Valores como el respeto, la honestidad y el servicio.

3) Al no existir responsabilidades explícitas y determinadas formalmente se hace preciso la elaboración de un manual de funciones que muestre detalladamente las especificaciones de cada uno de los cargos en MLS Bucaramanga. Es importante que estas normas y las especificaciones de los

cargos sean conocidas por todos los miembros de la organización de la misma forma que los logros y resultados alcanzados por los servicios que ofrece la compañía, logrando que todos y cada uno de los integrantes de la empresa se sientan parte de la familia MLS y así tengan un mayor compromiso y sentido de pertenencia con la empresa.

Por otro lado se evidencia el incumplimiento de las normas existentes en la empresa, esto causado principalmente porque la mayoría de personas como tienen experiencia son autoritarias en el desarrollo de sus labores y no aceptan sugerencias, por tanto se necesita un cambio urgente en los empleados a través del desarrollo de políticas de motivación y compromiso con el proceso de mejoramiento del servicio.

4) Se observa poca integración entre los compañeros, aún cuando es evidente la necesidad que se trabaje en grupo para desarrollar el proceso logístico con éxito; propiciando situaciones donde predomina el desinterés por el otro compañero, la falta de ayuda mutua, la falta de solidaridad y la inconformidad; ocasionando el desarrollo de situaciones incómodas y ambientes de alta tensión dentro del centro de distribución.

5) Los funcionarios de MLS reconocen sus fallas y aún cuando hay cierta resistencia al cambio, tienen el interés en transformar las actitudes negativas en positivas para posibilitar un cambio con resultados favorables.

Por todo lo anterior y con base al trabajo desarrollado en MLS se determinan como principales debilidades y fortalezas de la empresa las siguientes:

Debilidades:

- Desconocimiento de normas y procedimientos.

- Deficiente cultura sobre Gerencia del servicio.
- Disfunción grupal.
- El personal antiguo de la empresa tiene sus propios métodos de trabajo y se resiste a los cambios.
- Autoritarismo del personal que se cree autosuficiente y no acepta sugerencias.
- Falta de sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, así como con los demás compañeros de trabajo.

Fortalezas:

- Equipo humano con gran experiencia y conocimiento de la operación logística.
- Reconocimiento de las fallas individuales.
- Talento humano necesario.
- El personal es consciente de la necesidad de capacitación y entrenamiento permanente, ya sea en aspectos propios de la operación o en aspectos de crecimiento personal.

7.2. MISION, VISION Y VALORES DE MLS

En la búsqueda de un servicio eficiente, es necesario determinar hacia donde se quiere llevar la empresa y cuáles son las herramientas fundamentales que van a ayudar a lograr dicho propósito.

Las bases fundamentales para determinar el camino hacia el éxito en la consecución del servicio; son la misión, la visión y los valores corporativos; por tanto, se hace fundamental determinar cuáles son los principios que se pretenden alcanzar para lograr la consecución del objetivo propuesto.

Con el objetivo de unificar criterios con los ya establecidos por MLS se adoptarán la misión y la visión ya existentes en la empresa. Los valores se construirán con base en la información obtenida en los talleres anteriores.

7.2.1. Misión

El propósito fundamental de MLS es generar valor a sus clientes y accionistas, ser líderes en los mercados que atiende, comercializar productos y servicios que satisfagan mejor que la competencia, posibilitar un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo integral de todos sus integrantes, fomentar el trabajo en grupo, ser el mejor equipo y sentir la satisfacción de serlo.

Lo anterior busca un ambiente armónico, de diálogo y de respeto por los demás integrantes de la compañía, sirviendo de esta forma, como soporte a los objetivos institucionales.

Fortalecen sus propósitos el uso eficiente de herramientas logísticas, soportadas por infraestructura y tecnología de avanzada. Así mismo el compromiso de hacer de las personas vinculadas a la institución y de sus familias, seres humanos honestos, sensibles, entusiastas y respetuosos.

Es una regional que con el apoyo de la tecnología, su talento humano, la eficiencia de los procesos y de la dinámica organizacional, está al servicio de la comunidad.

7.2.2. Visión

La regional de MLS Bucaramanga fortalecerá sus procesos de desarrollo humano, mejoramiento y bienestar del personal vinculado a la institución; esto se evidencia en la permanente preocupación de la alta dirección porque su personal esté

motivado y trabaje con las mejores condiciones que la empresa esté en capacidad de ofrecerle.

También trabajará continuamente para que la empresa sea reconocida por sus clientes como la mejor alternativa logística que se ajusta a sus necesidades específicas de servicio a costos competitivos. Busca fortalecerse internamente para ser líderes en los negocios y mercados en los que participa, ampliando cada día su radio de acción, con énfasis en el mejoramiento continuo de las operaciones actuales y en la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión.

7.2.3. Valores

Se identificaron los valores que deben ser adoptados y aplicados en la empresa para alcanzar así sus objetivos institucionales. Los valores determinados para ser alcanzados en MLS son:

- ✓ **Confiability:** Es la probabilidad de que el sistema realice las tareas para las que fue diseñado, en forma satisfactoria, para un periodo determinado de tiempo y bajo ciertas condiciones.
- ✓ **Calidad:** Satisfacción total de los servicios que presta la empresa. El servicio debe funcionar tal y como el cliente quiere y realizar la actividad para la cual fue creado de manera eficiente.
- ✓ **Respeto:** Facilitar un ambiente cordial, preocuparse por los demás, tolerar las diferencias y debatirlas en tono amigable y sin prepotencia. Reconocer y aceptar la voz del cliente, escucharlo y ofrecerle un trato justo.
- ✓ **Participación:** Contribuir al mejoramiento continuo. Ser capaz de conseguir las metas trazadas y convertirse en parte fundamental de las respuestas acertadas que requieren las necesidades cambiantes del cliente.

- ✓ **Servicio:** Brindar ayuda espontánea en todos los detalles. Tener una actitud permanente de colaboración hacia los demás compañeros y hacia las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ **Innovación:** Estimular y disfrutar el cambio sin temor, aprovecharlo como una oportunidad de solucionar los conflictos y adaptarse; mediante la creatividad y con el fin de rediseñar mejores y nuevos servicio al cliente.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Dar apoyo mutuo a los compañeros de la empresa y a la interacción con las demás empresas que pertenecen al grupo, para ganar en conjunto ventajas competitivas sostenibles.
- ✓ **Responsabilidad:** Creer en sí mismo y tomar parte de todo lo que ocurra en la empresa. Entrenarse y capacitarse como medio de aprendizaje continuo y desarrollo autónomo del conocimiento.
- ✓ **Pertenencia:** Tener interés en el desarrollo de la empresa, con actitud y energía positiva capaz de entusiasmar a otros.
- ✓ **Integridad:** Tener confianza, ser honesto, franco y comunicarlo abiertamente. Diferenciar y acatar lo correcto en situaciones de ética en estado crítico.

7.3. DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS DE SERVICIO PARA MLS

Para la evaluación y ajuste de la Gerencia del Servicio en MLS, es necesario el establecimiento de políticas que se adapten a la empresa, las cuales trabajarán paralelamente con los demás aspectos internos de la compañía para lograr el mejoramiento continuo del servicio. En el caso de MLS Bucaramanga y teniendo en cuenta las funciones y operaciones que allí se desarrollan, se definieron las siguientes políticas:

- La Regional de MLS Bucaramanga, se mantendrá en la búsqueda permanente de la excelencia del servicio, mediante la caracterización de sus empleados, logrando que estos estén alineados con los objetivos organizacionales y sus motivaciones personales.
- MLS Bucaramanga, mantendrá permanentemente su preocupación y respeto por las personas, satisfaciendo sus necesidades y fomentando de manera adecuada el desarrollo del trabajo en equipo.

8. PLANES DE FORMACION Y AJUSTES COMPLEMENTARIOS

8.1. AJUSTES DE LOS OBJETIVOS DEL MODELO DE GERENCIA DEL SERVICIO

Una vez analizada la información obtenida en las actividades realizadas previamente, se encontró la necesidad de desarrollar una propuesta de incentivos encaminada a brindar las herramientas necesarias a las personas que integran la empresa, con el fin de empezar a generar cambios internos que mejoren los obstáculos actuales. Con base en lo anterior se determinaron los siguientes objetivos a lograr:

Objetivo 1: Crear en MLS una cultura participativa en la que se promueva el trabajo en equipo y la responsabilidad de todos sus integrantes en la satisfacción de los clientes.

Objetivo 2: Desarrollar en MLS un plan de entrenamiento y capacitación del personal, buscando el logro de los objetivos institucionales al igual que un mejor desempeño laboral, para de esta manera mejorar la calidad en los inventarios y el servicio al cliente final.

8.2. PROGRAMAS INTEGRADOS

Para la ejecución de estos programas fue necesaria la realización de actividades grupales e individuales, las cuales fueron coordinadas por el Director del centro de distribución y la Analista de Gestión Humana. De la misma manera se contó con la asesoría psicología para el tratamiento de cada tema.

Para la supervisión y desarrollo de las diferentes actividades en MLS se hizo necesaria la creación de un equipo interdisciplinario en la coordinación general de los eventos, conformado por:

- Director Centro de Distribución, responsable general de los eventos a realizar.
- Analista de Gestión Humana, participante activo de cada sesión.
- Autoras del proyecto como participantes activos de las actividades a ejecutar.

Es así como los programas integrados a ejecutar son los siguientes:

8.2.1. Programa 1: Elaboración del Manual de Funciones.

La realización de un Manual de Funciones en MLS, facilitará la consecución del objetivo 1, a través de la creación de una cultura participativa en la que se promueva el trabajo en equipo y la asignación de responsabilidad explícitas para todos.

Metodología para el análisis y descripción de cargos

Basados en la estructura organizacional de la empresa se plantearon todos los cargos existentes en MLS, para asignarles un código según su nivel jerárquico, determinar los jefes inmediatos, área o sección de desempeño y el nivel ocupacional al que pertenecían. Se propuso una codificación de los cargos de acuerdo a su nivel jerárquico y es la que se encuentra actualmente en el organigrama de la empresa. También se hizo necesario modificar el organigrama existente (Ver Figura 4) por el que se muestra en la Figura 16, en el que se definen por color los niveles jerárquicos de la empresa y se muestran los códigos dependiendo del área a que pertenece cada cargo.

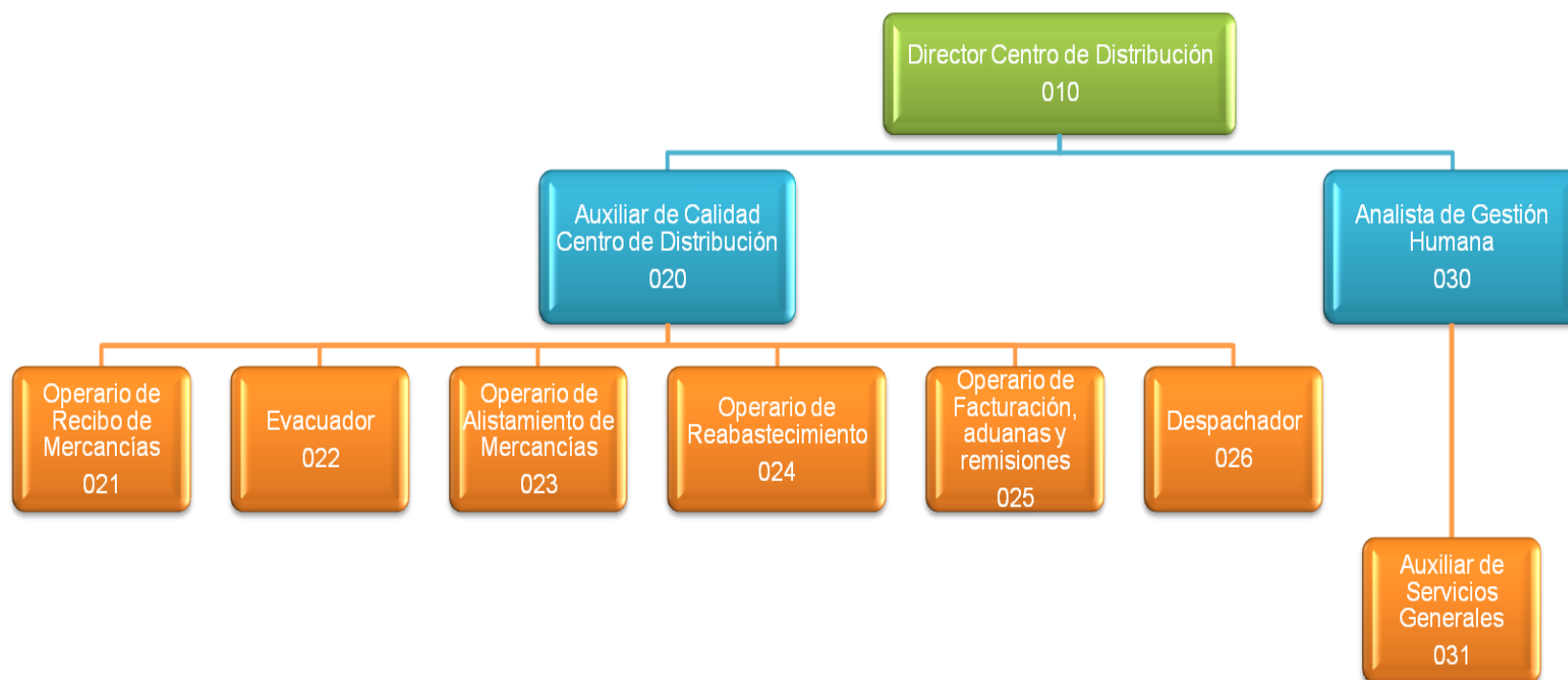


Figura 16. Organigrama propuesto para la Regional de MLS en Bucaramanga

El primer paso fue identificar los cargos dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Luego se desarrolló el Método del cuestionario³⁴ (Ver ANEXO M) y la entrevista³⁵ como complemento para recolectar la información de cada cargo.

En el caso de MLS se habla de un método combinado para el análisis de cargos, los cuestionarios fueron aplicados por las analistas (estudiantes) y luego fueron evaluados por el Director del Centro de Distribución. El cuestionario aplicado en MLS involucró todas las variables no conocidas explícitamente del cargo a analizar, así como la complejidad y exigencias del mismo.

Factores para la determinación de los requisitos de los empleados³⁶

Para entrar a detallar cada una de las variables analizadas en el cuestionario, se presentan unas indicaciones para cada ítem:

- **Educación:** Conocimientos básicos generales para desempeñar el puesto de trabajo, el cual se mide en términos de escolaridad. Se analizaron las habilidades o destrezas necesarias en cada cargo.
- **Experiencia:** Considera el tiempo necesario laborado en el mismo cargo o similar para que una persona lo desempeñe normalmente en la empresa.
-
- **Responsabilidad por Supervisión:** Consiste en inspeccionar el trabajo de otros; asignando tareas, corrigiendo errores, manteniendo la disciplina, controlando calidad y cantidad de trabajo.

³⁴ Chiavenato, Op. Cit., p. 188

³⁵ *Ibíd.*, p. 186

³⁶ MORALES ARRIETA Juan Antonio, VELANDIA HERRERA Néstor Fernando, Op.Cit., p 33.

- **Responsabilidad por Contactos:** Responsabilidad por los inconvenientes y roces causados en el desarrollo de las funciones del cargo, ya sea en la misma empresa, con el público o con entidades externas.
-
- **Responsabilidad por información confidencial:** Responsabilidad por guardar información confidencial propia de su cargo.
- **Responsabilidad por manejo de equipo y valores:** Compromiso directo por elementos que corresponden manejar en el desarrollo del cargo: vehículos, implementos de oficina, dineros, computadores, etc.
- **Esfuerzo Físico:** Establece las exigencias físicas necesarias para el normal desarrollo de las actividades del cargo, teniendo en cuenta la aplicación de la fuerza y posiciones en que debe desempeñarse el trabajo.
- **Esfuerzo Mental y visual:** Establece las exigencias de concentración mental necesarias para el normal desarrollo de las actividades del cargo, teniendo en cuenta el grado de concentración mental y la duración del esfuerzo.
- **Esfuerzo emocional:** es el esfuerzo de los trabajadores en la realización de su labor y la tensión que deben soportar día a día o la motivación que se les brinde.
- **Condiciones Ambientales y de trabajo:** Determina las circunstancias en las cuales se desarrollan normalmente las labores del cargo, teniendo en cuenta el tiempo que está expuesto a estas condiciones.
- **Riesgos del Cargo:** Considera la posibilidad de sufrir accidentes en el desempeño del puesto de trabajo o de sufrir alguna enfermedad profesional en el mismo.

Una vez detallado lo que se quiere lograr con cada uno de los factores a analizar, se plasma dicho análisis de una manera organizada (Ver ANEXO N), para que fuera práctica la búsqueda de cualquier información por parte de los trabajadores, empleadores o cualquier persona que la requiera. El manual de funciones que contiene el análisis de los cargos existentes en MLS Bucaramanga se presenta en el ANEXO O.

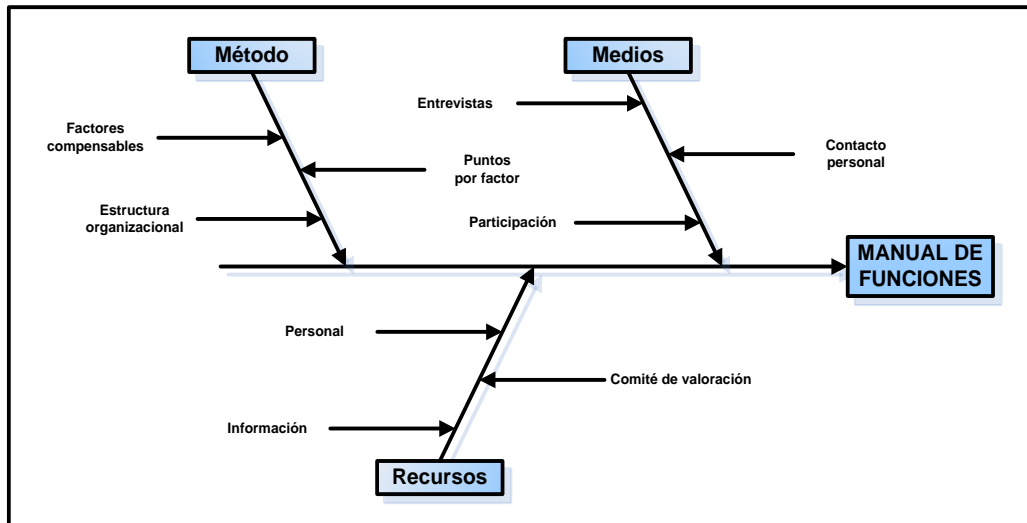


Figura 17. Diagrama Causa – Efecto del Programa 1

8.2.2. Programa 2: Establecimiento de un mecanismo de seguimiento de los indicadores de gestión logísticos.

Permite evaluar y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de MLS con respecto a la forma de prestación del servicio por parte de los empleados, pues en ellos recae la mayor responsabilidad de la calidad de la mercancía que entregan. Este programa busca suministrar a los empleados el resultado de los indicadores con los que cuenta la empresa y a su vez explicarles la interpretación de cada uno de ellos, para hacer un seguimiento mensual de los mismos, analizando e identificando las fallas en que están incurriendo con el fin de dar solución a las mismas. Así mes a mes se tendrá un mejor resultado de cada uno de los indicadores.

Para llevar a cabo este programa se contó con la colaboración del Director de MLS Bucaramanga quien tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para explicar cómo se calculan los diferentes indicadores de gestión y su respectiva interpretación. Partiendo de esto se llevó a cabo un taller, en el que se explicó a los empleados que la empresa evaluaba todos los meses la gestión de cada regional por medio de unos indicadores, los cuales se expusieron y se recopilaron en un folleto (Ver ANEXO P) que se le entregó a cada operario, de manera que lo pudieran estudiar y detallar pues el compromiso que asumió el Director de MLS fue mostrar mes a mes en la cartelera de la empresa los resultados de los mismos.

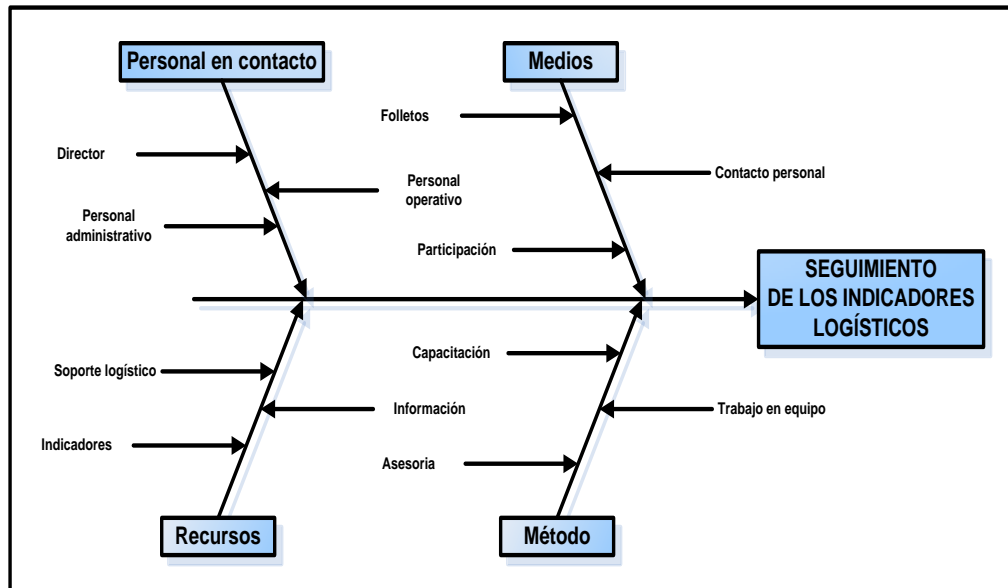


Figura 18. Diagrama Causa – Efecto del Programa 2

8.2.3. Programa 3: Plan de capacitación a los trabajadores de MLS para fortalecer el ambiente interno de trabajo, así como su desempeño en el logro de los objetivos institucionales.

Este plan de formación personalizada se detallará con contenidos específicos en las 2 acciones siguientes:

Acción 1: Fomentar el Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo, aumenta la efectividad, genera compromiso, participación, respeto, responsabilidad y propicia la creatividad. Este programa permitirá el alcance del objetivo 1 en el que se promueve el trabajo en equipo y la responsabilidad de todos sus integrantes en la satisfacción de los clientes.

Se realizaron en la empresa una serie de actividades y charlas en colaboración conjunta con la Analista de gestión Humana en las que se analizaron los aspectos contenidos en la Tabla 33 y se planteó a todos los empleados la forma de fortalecer sus acciones individuales para que así aporten al trabajo en equipo.

Tabla 33. Fortalecimiento de las acciones individuales

Propósito	Reconocimiento	Paciencia	Persistencia
Alta moral	Profesionalismo	Trabajo en equipo	Mejoramiento continuo
Amor por el trabajo	Hacer las cosas bien	Respetar las diferencias individuales	Superación personal
Conocer la importancia de mi trabajo	Honestidad y respeto por lo que se hace	Aprender a escuchar activamente	Concientización de hacer las cosas cada día mejor
Encontrar en el trabajo un forma de autorrealización	Tomar los errores como punto de partida para mejorar	Ser humildes ante el conocimiento	Reconocer el significado del tiempo
Dar a mi trabajo un sentido de servicio a los demás	No buscar culpables sino soluciones	Reconocer que mi libertad llega hasta donde comienza la libertad de otro	Alimentar el espíritu con metas y propósitos
Encontrar en el trabajo un sentido para disfrutarlo	Reconocimiento de los errores propios	Eliminar todo tipo de discriminación	Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas
Ser creativo enriqueciendo mi trabajo	Planear la realización de toda acción con base en una visión	Promover equipos interfuncionales	Clarificar el sentido de la vida

Fuente: Creación propia

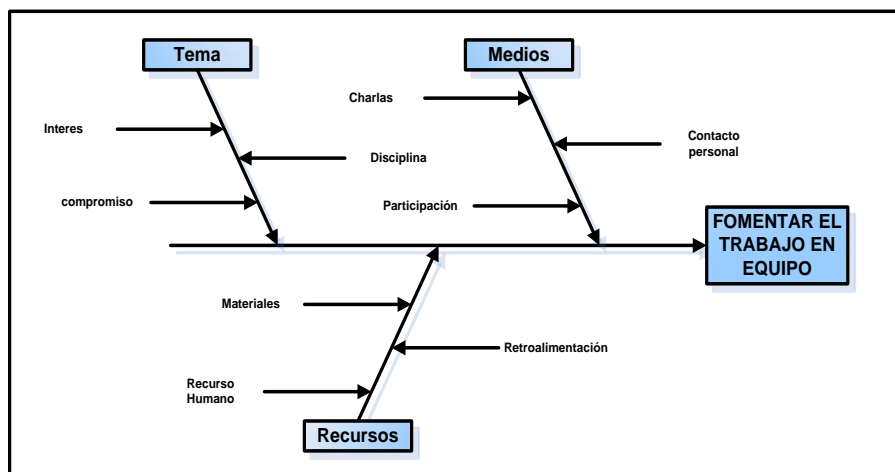


Figura 19. Diagrama Causa – Efecto de la Acción 1

Acción 2: Vivencia de valores en el sitio de trabajo

Este programa está orientado al cumplimiento de la misión, el alcance de la visión y la adopción de los valores de la empresa. De tal forma que cada uno de los empleados se concientice sobre la importancia de la excelencia en la prestación de los servicios que ofrece MLS a cada uno de sus clientes y de igual manera en el compañerismo y trabajo en equipo que esto conlleva.

Recordando que un modelo mental es un patrón de pensamiento que impide la dinámica de validar la misión, visión y los valores en una empresa, este programa se basa en los arquetipos de personalidad definidos anteriormente, de tal forma que después de haber llevado a cabo la revisión detallada de éstos en la empresa, se plantea un tratamiento necesario para que cada empleado adopte los valores fundamentales y los hábitos a corregir para la creación de un servicio de alta calidad y que cumpla de manera excelente las expectativas de todos los clientes de la organización.

Se informó a cada empleado de manera individual el resultado del test de modelos mentales, explicándole a cada uno su arquetipo mental y proponiéndoles los

compromisos y recomendaciones mencionadas anteriormente junto con unos planes de acción (Tabla 34) a seguir basados en la teoría de Carol Pearson para incitar en las personas como primera medida el afecto por lo que hace y lo que hace por la organización, para finalmente facilitar el trabajo en equipo.

Tabla 34. Planes de Acción basados en los arquetipos mentales de los empleados de MLS

Arquetipo	Metas	Tarea
El Inocente	Permanecer seguro.	Adquisición de fidelidad y discernimiento.
El Huérfano	Recuperar la seguridad.	Procesar a fondo el dolor y la decepción, y abrirse para recibir ayuda de los demás.
El Guerrero	Ganar, Conseguir lo que se propone, luchar para cambiar las cosas.	Firmeza en niveles superiores, luchar por aquello que verdaderamente lo merece.
El Bienhechor	Ayudar a otros, transformar el mundo mediante el amor y el sacrificio.	Dar sin anularse a sí mismo o a los demás.
El Buscador	Buscar una vida mejor o un mejor modo de vida.	Ser fiel a una verdad superior o más profunda.
El Amante	Ventura, unidad, unión.	Seguir la propia felicidad, comprometerse con lo que realmente quiere.
El Destructor	Crecimiento, Metamorfosis.	Aprender a desapegarse, entregar el control y aceptar la mortalidad.
El Creador	Creación de vida o trabajo o una nueva realidad de cualquier tipo.	Aceptación de sí, Creación de sí mismo.
El Mago	La transformación de realidades inferiores en superiores.	Alinear el sí mismo con el cosmos.
El Gobernante	Una vida prospera y amorosa.	Aceptar toda la responsabilidad por la propia vida, hallar el modo de expresar lo más profundo de su ser.
El Sabio	La verdad, el entendimiento.	Alcanzar el conocimiento y la sabiduría.
El Bufón	Disfrute, placer, vivacidad.	Confiar en el proceso; disfrutar de la travesía por el simple placer de llevarla a cabo.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 24-25.

Partiendo de las tareas de cada arquetipo, la idea es aprovechar los dones que tiene cada uno para superar los hábitos negativos, y así un grupo tan diverso como el de MLS se complemente pues hay quienes se comprometen con una causa, otros que se preocupan por adquirir el conocimiento necesario para llevarla a cabo y quienes le colaboran a los demás a realizarla; aportando cada uno a que el trabajo en equipo se realice de manera correcta. Igualmente se colabora a un ambiente laboral más agradable en el que cada uno se siente a gusto y motivado con la labor que lleva a cabo en la organización.

El fin de esta actividad es que todos los empleados comprendan que para la organización no solo es importante cumplir las metas de la empresa, sino también y como primera medida, que cada empleado cumpla sus propias metas, de manera que se sienta conforme con lo que es, con lo que hace y con el trabajo que realiza, para que cada día llegue a la empresa motivado por realizar su trabajo de la mejor manera.

Igualmente habiendo dado las pautas para una misión personal, se reflexionó sobre la importancia de la misión, la visión y los valores de la empresa en el logro de una excelencia total.

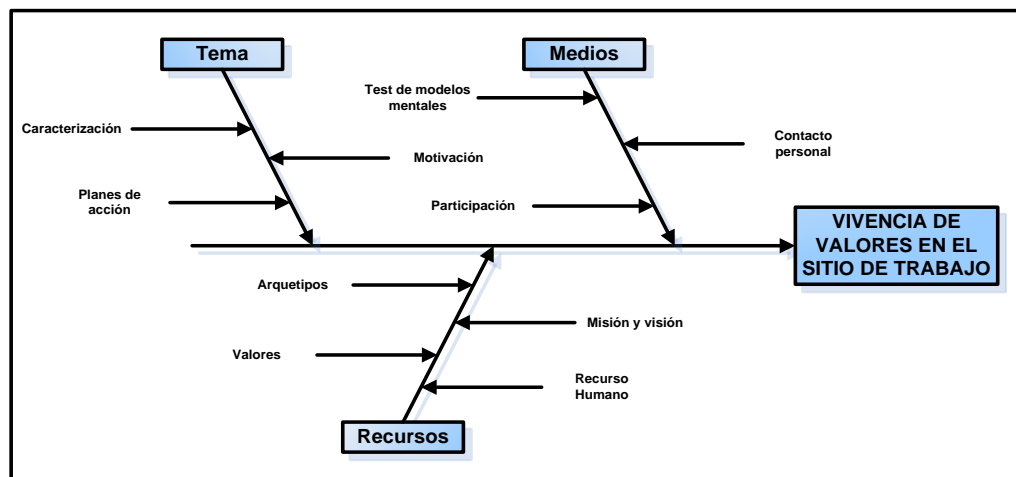


Figura 20. Diagrama Casusa – Efecto de la Acción 2

Para la comunicación de los arquetipos de cada uno de los empleados se realizó un informe con el nombre de cada trabajador, su arquetipo dominante y el plan de acción a seguir por cada uno para la consecución de un servicio de alta calidad en MLS Bucaramanga. En el ANEXO Q se muestra un ejemplo del informe que recibió cada empleado.

8.2.4. Programa 4: Propuesta de un plan de beneficios flexibles

Este programa permitirá el logro de los objetivos de la empresa en cuanto al aseguramiento del bienestar de los empleados al igual que garantizará un mejor desempeño laboral, de esta manera se alcanzarán los objetivos de la Gerencia del Servicio.

Diseño de un plan de Beneficios:

Para el diseño de un plan de beneficios flexibles³⁷ que motive a los empleados de MLS y permita conocer sus deseos y necesidades se siguió la metodología presentada en el libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato.

Para el diseño de estos beneficios se reunió el comité conformado por el director del centro de distribución, el director del proyecto y las autoras del mismo. Desde un principio se estableció que el plan debería diseñarse acorde a los parámetros institucionales y a los objetivos propuestos de Gerencia del Servicio. Se segmentaron los 17 empleados en dos niveles para ofrecer planes diferenciados de acuerdo a las características propias de cada uno. El primer nivel está conformado por el Director del centro de distribución y la Analista de Gestión Humana y el segundo nivel por los demás miembros operativos de la empresa y el Auxiliar de calidad.

³⁷ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 2002. 288p.

1. Establecer objetivos y estrategia del Plan de Beneficios:

Para el caso actual de MLS, una empresa relativamente nueva que actualmente está buscando su consolidación, se definió la estrategia comparativa de beneficios, la cual busca ofrecer programas de beneficios semejantes a los existentes en el mercado. Definiendo que el plan de beneficios a desarrollar en MLS es de acuerdo a los beneficios ofrecidos por las empresas actuales y a los que exige la ley, se establecieron los siguientes objetivos.

Objetivo General del Plan de Beneficios: Conocer las necesidades sociales de autoestima y autorrealización de los empleados de MLS para buscar su satisfacción.

Objetivos específicos del Plan de Beneficios:

Objetivos del Plan de Beneficios para la empresa:

- ✓ Elevar la lealtad y moral de los empleados.
- ✓ Aumentar el bienestar del empleado y su productividad.
- ✓ Reducir la rotación y el ausentismo
- ✓ Facilitar el proceso de reclutamiento y desarrollo del empleado
- ✓ Promover las relaciones con los demás compañeros, facilitando así el trabajo en equipo
- ✓ Demostrar los propósitos de la empresa hacia los empleados

Objetivos del Plan de Beneficios para el empleado:

- ✓ Ofrecer ventajas no monetarias y asistencia para solucionar problemas.
- ✓ Aumentar la satisfacción en el trabajo
- ✓ Contribuir al desarrollo personal y al bienestar individual
- ✓ Ofrecer medios para mejorar las relaciones entre los empleados
- ✓ Ofrecer oportunidades adicionales de asegurar el status social
- ✓ Mejorar las relaciones con la empresa

- ✓ Reducir las causas de insatisfacción

2. Involucrar a todos los miembros de la organización:

Es necesario involucrar a todos los miembros de la organización en el desarrollo de este proceso. Para tal fin se desarrolló como primera medida un Seminario-Taller para investigar y saber que desean y necesitan realmente los empleados. Se hizo una capacitación donde se les dio a conocer a los empleados los objetivos del plan de beneficios y la estrategia a utilizar, también se les mostró los beneficios legales que actualmente ofrece la empresa, así como los espontáneos de los que la mayoría no tenían conocimiento:

Salarios:

- ✓ Salarios
- ✓ Viáticos

Prestaciones sociales legales:

- ✓ Cesantías
- ✓ Intereses sobre las cesantías
- ✓ Prima de Servicios
- ✓ Vacaciones
- ✓ Indemnización por despido sin justa causa
- ✓ Auxilio de transporte
- ✓ Subsidio familiar
- ✓ Calzado y vestido de labor

Prestaciones Sociales extralegales:

- ✓ Aguinaldo
- ✓ Auxilio por Maternidad
- ✓ Auxilio por matrimonio
- ✓ Auxilio muerte de familiares

Una vez se presentaron los beneficios que tiene la empresa se hizo una charla en donde se resaltaron aspectos importantes en cuanto a motivación, identificando los factores asociados al concepto y los aspectos que contribuyen a mantener motivación personal y laboral positiva. Se trabajó con dos teorías psicológicas de motivación: La teoría de la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y la Teoría de la Motivación – Higiene de F. Herzberg; ambas relacionadas con el ambiente laboral.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow³⁸ (Figura 21): Abraham Maslow (1954) realizó la *Teoría de la Jerarquía de Necesidades*.

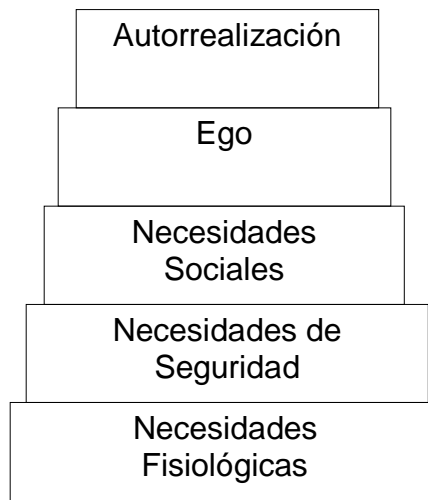


Figura 21. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Esta teoría plantea que hay cinco categorías mayores de necesidades:

Necesidades Fisiológicas: son aquellas necesidades físicas básicas, como la habilidad para adquirir alimento, abrigo, descanso, ropa u otras necesidades básicas para sobrevivir.

³⁸ Marketing-XXI.com
URL: <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>

Necesidades de Seguridad: proporcionan un ambiente seguro y no amenazante, como la seguridad en el empleo, equipo y lugar seguro, estabilidad, protección, orden y límites.

Necesidades Sociales: la pertenencia, contacto y cordialidad con los compañeros de trabajo, actividades sociales y oportunidades.

Ego: incluye la autoestima, respeto y reconocimiento de los demás.

Autorrealización: desarrollo de potencialidades, creatividad y talentos.

Una vez definidas las necesidades según Maslow se adaptó esta teoría al entorno laboral de la empresa, obteniendo el esquema mostrado en la Figura 22.

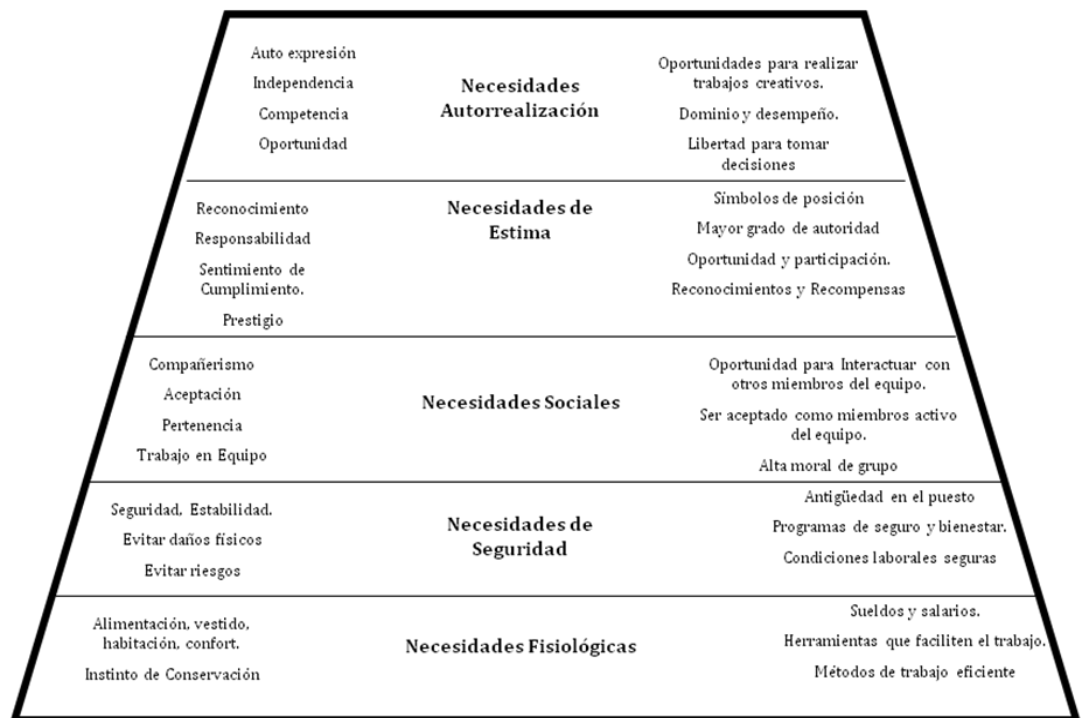


Figura 22. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow relacionada con el Ambiente Laboral³⁹

³⁹ Marketing-XXI.com

URL: <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>

Herzberg: Factores higiénicos y factores motivacionales

Herzberg se refiere al entorno externo y el trabajo del individuo. Para él la motivación depende de dos factores, llamados "factores higiénicos" y "factores motivacionales".

Factores motivacionales son aquellos que aumentan la satisfacción del trabajo, estos son:

Trabajo Estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.

Sentimiento de Autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

Reconocimiento: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

Logros y cumplimiento: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

Responsabilidad Mayor: La consecución de nuevas Tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

Factores de Higiene los cuales ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo. Estos son los factores económicos, las condiciones laborales, seguridad, factores sociales, categoría y Status.

Conociendo dos de las teorías más representativas en cuanto a Motivación se le entregó a cada empleado un documento titulado "Mi jerarquía de Necesidades", donde se les pidió que llenaran la columna derecha de su pirámide (Figura 23), dependiendo de cada uno de los grupos de necesidades planteados por Maslow.

Una vez cada persona tenía su pirámide se organizaron grupos de trabajo siguiendo la metodología de los círculos de participación. Para incluir la totalidad de empleados actuales de MLS se conformaron los 2 círculos de participación ya formados, cada grupo debía exponer su trabajo para llegar a conclusiones

comunes, obteniéndose los resultados mostrados en el documento denominado “Plan de Beneficios MLS Bucaramanga”, que se muestra en el ANEXO R⁴⁰. Se organizaron los grupos por área de trabajo pues por la naturaleza de sus labores tienen necesidades diferentes. Se segmentó la población objetivo, en este caso los 17 empleados actuales, de acuerdo a la naturaleza de su cargo se deben ofrecer planes diferenciados, pero en el caso de MLS Bucaramanga se encontraron que los dos grupos poseían necesidades y deseos muy semejantes.

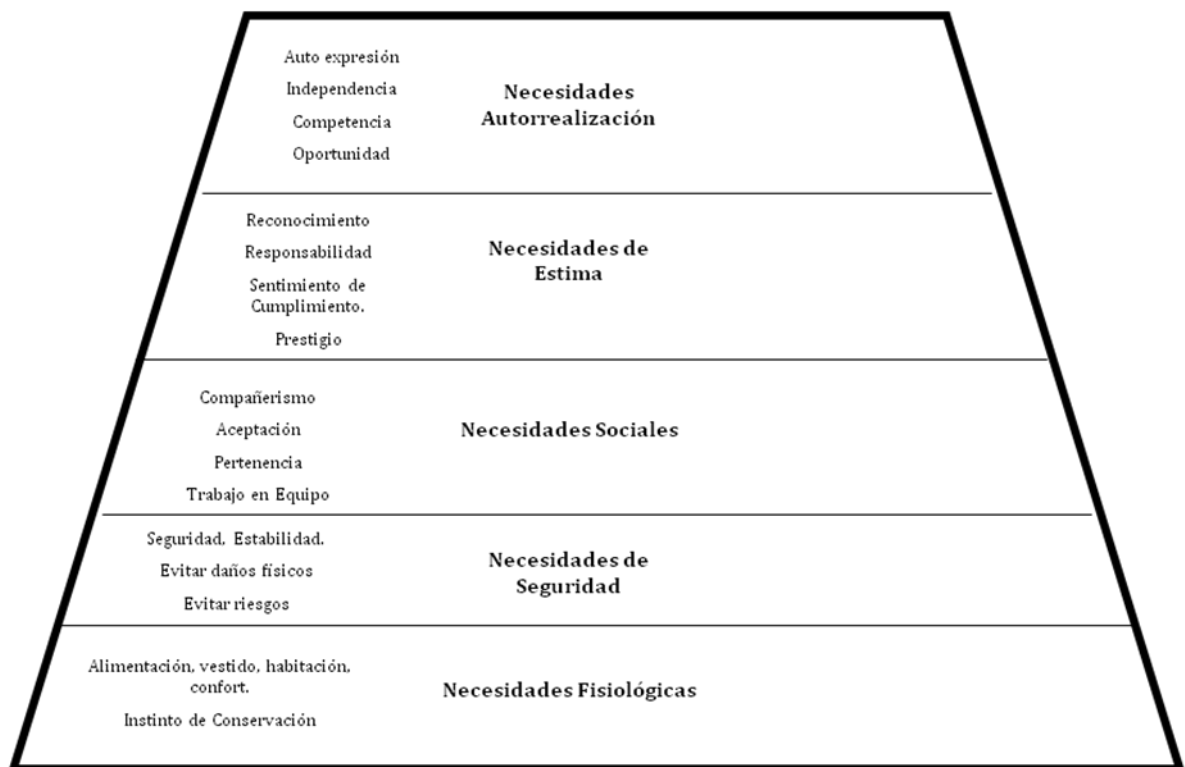


Figura 23. Taller Mi Jerarquía de Necesidades

3. Comunicar los beneficios:

Se dio a conocer la propuesta a los miembros de la compañía. Es importante hacer entender a los empleados que con los programas de beneficios, se logra motivar mejorando el entorno de trabajo.

⁴⁰ Los hallazgos mostrados son una propuesta de Beneficios, sujeta a estudio.

Para comunicar el plan de beneficios se debe desarrollar un programa de comunicación para mejorar la eficacia de los mismos, para tal fin se realizó un folleto informativo, el cual se le entregó a cada miembro de la empresa con la invitación de hacer uso de estos beneficios en la medida que los requirieran.

El informe que se les dio a los empleados se ilustra en el ANEXO S, donde claramente se observan los resultados obtenidos en el Seminario-Taller de Motivación Laboral realizado.

El plan de beneficios de MLS se diseñó de acuerdo al principio del retorno de la inversión y al principio de mutua responsabilidad⁴¹; esto es ventajoso pues combina sus resultados en términos de aumento de la productividad, elevación de la moral, mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, retención de talentos con la solidaridad de las partes involucradas en el plan de beneficios para compartir y promover propósitos de interés común.

4. Monitorear todos los costos involucrados en el plan de beneficios:

El plan de beneficios requiere de un acompañamiento y una evaluación permanente de su desempeño, evaluando diversos indicadores para monitorear si la propuesta hecha cumple el principio de retorno de la inversión. La forma de seguimiento y evaluación del plan de beneficios se muestra en la propuesta y se programará a través del software SINERGY, que es un sistema ya implementado en la empresa donde se le hace el seguimiento a cada trabajador en aspectos como el cálculo de todas las deducciones legales, las deducciones autorizadas, así como sus prestaciones, beneficios y servicios.

Cada empleado de MLS cuenta con un código de acceso donde se encuentra toda su información personal y su Hoja de Vida en la nómina. El software tiene implícita

⁴¹ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 2002. 289p.

la configuración de la interface contable en donde compila y asignan todos los conceptos utilizados para los pagos y deducciones de las nóminas, a las cuentas del balance con sus respectivos auxiliares. La metodología que se utiliza es generar una interface por cada período de nómina procesado, una vez se tiene este archivo, se aplica al ROYAL - 4 para obtener el comprobante respectivo; este permite hacerle trazabilidad al desempeño de los trabajadores.

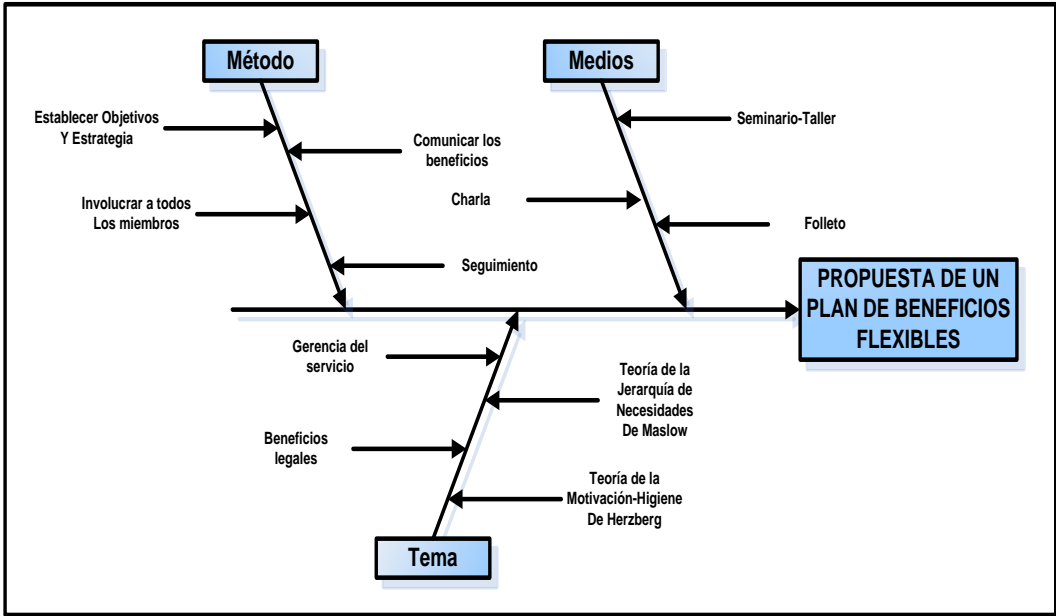


Figura 24. Diagrama Causa - Efecto del Programa 4

9. VALIDACION DEL MODELO PROPUESTO

El procedimiento utilizado en la validación del modelo de Gerencia del Servicio ha sido la comparación de los indicadores de gestión logísticos de MLS Bucaramanga. Como fuente de datos de observación se dispone de los informes medidos por el Sistema Royal 4 del Grupo Mundial, el cual funciona tal y como lo muestra el ANEXO T.

Se eligió como indicador para contrarrestar, el % de órdenes perfectas, debido a que éste incluye simultáneamente el cumplimiento de los tres criterios de evaluación de los pedidos perfectos (Tiempo, cantidad y documentos) e igualmente es el indicador al que más importancia le da la compañía, pues refleja la satisfacción total del cliente final, mientras que los indicadores que miden un solo criterio como el caso del % de cumplimiento en tiempo, se centra únicamente en este aspecto dejando de lado otros que los clientes valoran de la misma manera, por lo que el buen desempeño de éste no quiere decir que el cliente está satisfecho, ya que se le incumplió en otro u otros criterios. Es así como se compararon los indicadores obtenidos en el 2006 y en el 2007, específicamente en los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre, que son los meses posteriores a los que se llevó a cabo la metodología de Gerencia del Servicio en el operador logístico. Cabe destacar que este ha sido el único factor que varió en el tratamiento de los empleados, dejando de lado cualquier discrepancia que haga pensar que el cambio en los indicadores sea debido a otra variable, por lo cual también se muestran datos de los meses de Junio, Julio y Agosto, antecesores a la adopción del modelo.

En las siguientes figuras se aprecian los resultados que arrojó el Sistema Royal 4 de los meses de Junio a Noviembre:

Código	Bodegas	Cantidad Pedida	Cant.Fact.Antes de Fec.Requerida	Cantidad Pendiente	% Despa	% Cump Doctos	% Cump Cant	% Cump Tiempo	% Orden Perfecta
35	DESTISOL PROD TERINSA	288.00	267.75	20.25	92.97	50.00	46.15	42.31	38.46
41	BODEGA NOTAS CREDITO B61	5.00	4.00	1.00	80.00	50.00	50.00	0.00	0.00
61	PLANTA BASE AGUA	81.206.03	73.412.02	7.794.01	90.40	86.65	89.49	70.45	68.18
72	BODEGA PLANTA PINTURA EN POLVO	2.886.48	2.831.00	55.48	98.08	96.00	96.00	92.00	92.00
82	PERMAPINT TERINSA GUAYABAL MED	25.566.88	24.337.92	1.228.96	95.19	96.72	91.15	91.15	86.23
84	MLS - CEDIS BOGOTA	142.596.19	133.668.49	8.927.70	93.74	80.56	74.30	68.84	63.12
86	MLS - CEDIS CALI	71.055.96	68.917.69	2.138.27	96.99	79.87	75.44	59.43	56.42
88	MLS - CEDIS BUCARAMANGA	171.763.96	167.860.76	3.903.20	97.73	89.30	82.49	60.31	57.39
8e	EXDEQUIN BOGOTA	18.351.90	18.060.61	291.29	98.41	97.35	94.69	97.35	94.69
90	MLS - CEDIS BARRANQUILLA	52.100.09	48.374.41	3.725.68	92.85	84.64	76.82	69.53	62.50
94	MLS - CEDIS PASTO	7.882.20	7.149.88	732.32	90.71	70.83	66.67	68.75	62.50
eb	CONSIGNACION BOGOTA	621.00	351.00	270.00	56.52	100.00	91.67	100.00	91.67
ob	CORBETA CG-BOGOTA	1.592.39	1.592.39	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
oc	CORBETA CG-CALI	829.03	829.03	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
om	CORBETA CG-MEDELLIN	397.00	397.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
oo	CORBETA-CG PASTO	364.89	364.89	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
md	PLANTA MEDELLIN-GRANIPLAST	2.094.34	2.089.34	5.00	99.76	96.67	98.89	86.67	86.67
RA	MLS - CEDIS RIONEGRO	262.235.70	222.712.09	39.523.61	84.93	87.18	80.56	65.77	59.15

Figura 25. Indicadores de los meses de Junio a Agosto

Código	Bodegas	Cantidad Pedida	Cant.Fact.Antes de Fec.Requerida	Cantidad Pendiente	% Despa	% Cump Doctos	% Cump Cant	% Cump Tiempo	% Orden Perfecta
35	DESTISOL PROD TERINSA	1.978.05	1.755.60	222.45	88.75	56.14	49.12	19.30	15.79
61	PLANTA BASE AGUA	88.347.34	79.413.73	8.933.61	89.89	85.96	90.64	56.60	54.68
72	BODEGA PLANTA PINTURA EN POLVO	406.86	406.86	0.00	100.00	100.00	100.00	50.00	50.00
80	MATERIA PRIMA Y EMPAQUE MEDELLIN	4.50	0.00	4.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
82	PERMAPINT TERINSA GUAYABAL MED	3.701.70	3.655.46	46.24	98.75	96.88	96.88	96.88	96.88
84	MLS - CEDIS BOGOTA	199.687.81	186.749.05	12.938.76	93.52	76.81	70.65	52.54	46.87
86	MLS - CEDIS CALI	55.035.08	47.871.12	7.163.96	86.98	58.12	54.49	48.08	44.02
88	MLS - CEDIS BUCARAMANGA	45.957.79	44.224.68	1.733.11	96.23	77.95	72.24	62.74	59.70
8e	EXDEQUIN BOGOTA	2.025.14	1.909.55	1.115.59	94.29	93.75	87.50	93.75	87.50
90	MLS - CEDIS BARRANQUILLA	84.003.22	74.293.89	9.709.33	88.44	86.16	77.92	65.07	59.31
94	MLS - CEDIS PASTO	17.109.22	15.489.67	1.619.55	90.53	66.90	59.86	50.70	47.18
eb	CONSIGNACION BOGOTA	76.00	76.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ob	CORBETA CG-BOGOTA	1.932.54	1.923.54	9.00	99.53	80.00	80.00	0.00	0.00
oc	CORBETA CG-CALI	1.328.51	1.328.51	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
om	CORBETA CG-MEDELLIN	391.96	391.96	0.00	100.00	100.00	100.00	66.67	66.67
oo	CORBETA-CG PASTO	1.405.31	1.244.31	161.00	88.54	50.00	50.00	50.00	50.00
iv	INVERMEC S.A. CONSIGNACION LIQUIDA	625.00	625.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00
L4	SYMEY MUEBLES LTDA R.CALI	485.25	485.25	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
md	PLANTA MEDELLIN	4.025.65	3.922.65	103.00	97.44	95.48	96.13	88.39	86.45
RA	MLS - CEDIS RIONEGRO	288.503.10	279.575.73	8.927.37	96.91	92.11	85.32	64.13	57.61

Figura 26. Indicadores del mes de Septiembre

Código	Bodegas	Cantidad Pedida	Cant.Fact.Antes de Fec.Requerida	Cantidad Pendiente	% Despa	% Cump Doctos	% Cump Cant	% Cump Tiempo	% Orden Perfecta
19	INV LENTO MOVIMIENTO PTO TERMINADO	11.89	11.89	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
35	DESTISOL PROD TERINSA	1,817.40	1,746.60	70.80	96.10	62.82	61.54	46.15	43.59
61	PLANTA BASE AGUA	277,526.73	263,462.13	14,064.60	94.93	82.74	90.41	64.69	62.23
72	BODEGA PLANTA PINTURA EN POLVO	11,293.03	11,068.32	224.71	98.01	88.00	92.00	80.00	76.00
81	NO CONFORMES REGIONAL MEDELLIN	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
82	PERMAPINT TERINSA GUAYABAL MED	47,624.86	45,502.60	2,122.26	95.54	93.60	93.27	88.72	87.21
83	NO CONFORMES REG BOGOTA	10,669.15	10,400.47	268.68	97.48	33.33	33.33	33.33	0.00
84	MLS - CEDIS BOGOTA	565,791.14	534,393.82	31,397.32	94.45	76.80	71.49	59.99	54.25
85	NO CONFORMES REG CALI	4,090.21	4,067.16	23.05	99.44	77.78	77.78	0.00	0.00
86	MLS - CEDIS CALI	340,613.92	328,636.46	11,977.46	96.48	81.05	74.79	59.26	55.09
88	MLS - CEDIS BUCARAMANGA	95,748.86	91,903.03	3,845.83	95.98	75.84	72.47	61.38	57.02
89	NO CONFORMES REG BQUILLA	8.00	8.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00
8e	EXDEQUIN BOGOTA	32,550.09	29,240.51	3,309.58	89.83	88.84	83.48	87.95	83.04
90	MLS - CEDIS BARRANQUILLA	146,764.25	138,116.93	8,647.32	94.11	86.07	77.26	66.92	58.29
94	MLS - CEDIS PASTO	52,876.01	37,259.90	15,616.11	70.47	56.74	46.91	46.07	37.92
c4	PINTUBOL - CARTAGENA	10.98	0.00	10.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
eb	CONSIGNACION BOGOTA	379.00	379.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
qb	CORBETA CG-BOGOTA	5,814.93	5,814.93	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
qc	CORBETA CG-CALI	2,892.47	2,892.47	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
qm	CORBETA CG-MEDELLIN	1,481.36	1,481.36	0.00	100.00	100.00	100.00	85.71	85.71
qp	CORBETA-CG PASTO	1,878.47	1,878.47	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
L4	SYMEY MUEBLES LTDA R.CALI	1,702.00	1,702.00	0.00	100.00	100.00	100.00	75.00	75.00
MD	PLANTA MEDELLIN-GRANIPLAST	8,852.08	8,151.08	701.00	92.08	84.05	91.36	72.09	70.10
RA	MLS - CEDIS RIONEGRO	690,296.81	651,867.50	38,429.31	94.43	79.02	77.95	61.31	55.29

Figura 27. Indicadores del mes de Octubre

Código	Bodegas	Cantidad Pedida	Cant.Fact.Antes de Fec.Requerida	Cantidad Pendiente	% Despa	% Cump Doctos	% Cump Cant	% Cump Tiempo	% Orden Perfecta
19	INV LENTO MOVIMIENTO PTO TERMINADO	11.89	11.89	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
20	AVERIAS PINTUJO BASE AGUA	198.75	0.00	198.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
35	DESTISOL PROD TERINSA	1,564.65	1,501.05	63.60	95.94	59.32	57.63	44.07	40.68
42	PRODUCTOS NO CONFORMES P.POLVO	23.12	0.00	23.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
61	PLANTA BASE AGUA	276,025.22	255,559.92	20,465.30	92.59	72.23	87.45	55.40	53.58
72	BODEGA PLANTA PINTURA EN POLVO	24,645.19	11,914.82	12,730.37	48.35	68.04	79.38	61.86	59.79
81	NO CONFORMES REGIONAL MEDELLIN	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
82	PERMAPINT TERINSA GUAYABAL MED	31,505.79	29,704.43	1,801.36	94.28	89.10	91.55	86.10	85.01
83	NO CONFORMES REG BOGOTA	917.63	917.63	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00
84	MLS - CEDIS BOGOTA	580,180.47	523,577.51	56,602.96	90.24	72.33	65.82	52.64	46.00
85	NO CONFORMES REG CALI	4,297.07	3,845.06	452.01	89.48	85.71	50.00	0.00	0.00
86	MLS - CEDIS CALI	374,198.85	348,020.01	26,178.84	93.00	76.09	69.07	52.18	47.70
88	MLS - CEDIS BUCARAMANGA	189,583.32	174,401.931	15,181.39	91.99	71.35	66.60	53.86	49.68
89	NO CONFORMES REG BQUILLA	0.25	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8e	EXDEQUIN BOGOTA	15,547.34	12,922.06	2,625.28	83.11	85.27	81.40	85.27	79.84
90	MLS - CEDIS BARRANQUILLA	167,110.22	143,406.21	23,704.01	85.82	86.94	78.28	68.87	59.53
94	MLS - CEDIS PASTO	48,529.99	33,011.36	15,518.63	68.02	54.14	45.27	43.20	35.50
c4	PINTUBOL - CARTAGENA	709.48	349.25	360.23	49.23	0.00	0.00	0.00	0.00
eb	CONSIGNACION BOGOTA	304.00	304.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
GB	CORBETA CG-BOGOTA	6,779.32	6,779.32	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
GC	CORBETA CG-CALI	3,356.35	3,356.35	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
qm	CORBETA CG-MEDELLIN	2,336.67	2,336.67	0.00	100.00	100.00	100.00	88.89	88.89
qp	CORBETA-CG PASTO	1,394.66	1,394.66	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
L4	SYMEY MUEBLES LTDA R.CALI	1,702.00	1,702.00	0.00	100.00	100.00	100.00	75.00	75.00
MD	PLANTA MEDELLIN-GRANIPLAST	9,947.24	9,241.97	705.27	92.91	81.48	91.17	65.24	64.10
RA	MLS - CEDIS RIONEGRO	528,711.83	471,748.44	56,963.39	89.23	66.00	69.60	50.74	44.69

Figura 28. Indicadores del mes de Noviembre

La siguiente tabla muestra la manera como se contrastaron los datos del año 2006 con los del año 2007:

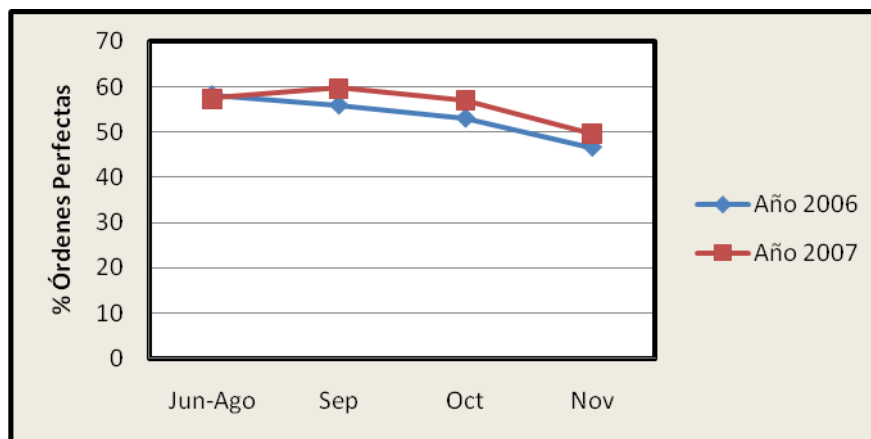
Tabla 35. Indicador de % de Órdenes Perfectas 2006 - 2007

Mes	Año 2006	Año 2007
Junio - Agosto	57.93% – 58.48%	57.39%
Septiembre	55.96%	59.70%
Octubre	53.04%	57.02%
Noviembre	46.58%	49.68%

Fuente: Base de datos MUNDIAL

El siguiente gráfico refleja la diferencia entre los valores del 2006 y 2007:

Gráfico 13. Órdenes Perfectas 2006 - 2007



Fuente: Base de datos MUNDIAL

Partiendo de los resultados que se obtuvieron, se puede decir que finalizados los programas nombrados anteriormente en los que el Director de MLS Bucaramanga se involucró, se comprometió e incitó a todo el personal en la adopción del modelo de Gerencia del servicio, la compañía mejoró en gran medida los valores del % de

órdenes perfectas, pues al analizar los meses de Junio, Julio, y Agosto, tiempo en el que se estaba dando a conocer la metodología y se estaba capacitando al respecto, no presentan una gran variación en los valores de un año a otro, por otra parte se puede observar que en los meses posteriores a la finalización del proceso de divulgación del modelo, es decir que tanto en el mes de Septiembre, Octubre como Noviembre el mismo indicador aumenta para el 2007, casi en un 4%. Por lo cual se percibe que el modelo de Gerencia del servicio afectó de manera positiva el desempeño de los empleados de MLS, y a su vez dejó clientes más satisfechos con el servicio del operador.

Igualmente no se puede dejar de lado que este aumento en los indicadores debe encaminar a ser cada vez mayor e igualmente constante y no verse influido por la demanda estacionaria propia de cada mes, la cual aumenta o disminuye la carga de trabajo; es por esta razón que se observa la necesidad de una reestructuración salarial y una propuesta de incentivos, la cual seguramente va a motivar a los trabajadores a dar el 100% de sus capacidades en las tareas de su cargo.

10. REVISIÓN Y AJUSTE DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN

10.1. MANUAL DE VALORACIÓN DE MLS

Antes de revisar y ajustar el sistema de compensación en MLS, se hace necesario realizar una manual de Valoración como insumo fundamental en el posterior análisis de la estructura salarial.

- **Procedimiento para la elaboración del manual de valoración en MLS**

1). Designar un comité de valoración

El comité debe dar mayor objetividad al proceso y para MLS fue conformado por:

- El Director del Centro de Distribución: Manuel Hernández.
- El Director del Trabajo de Grado: Joaquín García.
- La Analista de Gestión Humana: Claudia Patricia Vanegas
- Practicantes como apoyo a la aplicación del método: Diana García y Silvia Pérez.

2). Selección de los cargos claves a evaluar

Cargos administrativos:

- Director Centro de Distribución
- Analista de Gestión Humana
- Auxiliar de calidad Centro de Distribución

Cargos Operativos:

- Operario de recibos de mercancías

- Evacuador
- Operario de alistamiento de Mercancías
- Operario de Reabastecimiento
- Operario de Facturación, aduanas y remisiones.
- Despachador
- Auxiliar de Servicios Generales

Debido a la complejidad y heterogeneidad de las funciones y los requisitos de los cargos mencionados el comité tomó la decisión de realizar un manual de valoración para cada área, uno para el área administrativa y otro para la operativa.

3). Selección y definición de factores compensables

Según la complejidad de los cargos y las áreas en que está dividida la empresa, los factores seleccionados en MLS son:

1. Escolaridad
2. Experiencia
3. Autonomía e iniciativa
4. Responsabilidad por supervisión
5. Responsabilidad por manejo de equipos, materiales y herramientas
6. Responsabilidad por manejo de información
7. Responsabilidad por contacto con el público y clientes
8. Responsabilidad por errores
9. Esfuerzo mental
10. Esfuerzo físico

4). Desarrollo de la escala de grados por factor

La descripción de los factores compensables y los grados para cada factor se muestran en el ANEXO U.

5). Ponderación y puntuación de los factores y de los grados

En MLS se agruparon los factores en tres conjuntos: Grupo de Requisitos, Grupo de Responsabilidades y Grupo de Esfuerzo, posteriormente a cada uno de estos grupos se le asignó un peso porcentual.

Se asignaron los factores a cada grupo, se ponderó porcentualmente cada factor dentro del grupo. Por medio de esta valoración se asignó una escala numérica con el objeto de medir la importancia relativa de cada uno de los factores para los puestos de trabajo y de delimitar el valor relativo del factor en consideración con los otros factores. Como se van a evaluar 10 factores, se tomará una base puntual de 1000 puntos⁴². Teniendo las ponderaciones para cada factor se asignó la puntuación a cada uno de ellos.

Para los cargos del área operativa se obtuvieron los datos agrupados en la Tabla 36 y no se tuvo en cuenta la Responsabilidad por supervisión, pues ninguno de los cargos operativos supervisa otros niveles jerárquicos o actividades dentro de la organización. Para los cargos del área administrativa se obtuvieron los datos agrupados en la Tabla 37.

Conociendo entonces la puntuación máxima para cada factor se asignó la puntuación a los distintos grados, teniendo en cuenta el tipo de progresión⁴³ que se determinó en el comité de valoración.

El comité acordó establecer los puntajes mínimos como el 10% de los puntajes máximos, a excepción de cuando se utiliza la progresión por cociente donde se debe llegar a un consenso con el fin de determinar si utilizar el 10% establecido o lo que se calcula con el “cociente”.

⁴² *Ibíd.*, p. 114

⁴³ *Ibíd.*, p. 117

Tabla 36. Asignación porcentual de factores para los cargos operativos

Grupo	Peso porcentual	Factor	Peso porcentual	Ponderación	Puntos
Grupo De Requisitos	25%	Educación	20%	5%	50
		Experiencia	30%	7,5%	75
		Iniciativa	50%	12,5%	125
Grupo De Responsabilidades	40%	Responsabilidad por Contacto	15%	6%	60
		Responsabilidad por Información	20%	8%	80
		Responsabilidad por errores	35%	14%	140
		Responsabilidad por Equipos	30%	12%	120
Grupo De Esfuerzo	35%	Esfuerzo Mental	55%	19,25%	192
		Esfuerzo Físico	45%	15,75%	158

Fuente: Creación Propia

Tabla 37. Asignación porcentual de factores para los cargos administrativos.

Grupo	Peso porcentual	Factor	Peso porcentual	Ponderación	Puntos
Grupo De Requisitos	35%	Educación	50%	17,5%	175
		Experiencia	30%	10,5%	105
		Iniciativa	20%	7%	70
Grupo De Responsabilidades	40%	Responsabilidad por Contacto	20%	8%	80
		Responsabilidad por Información	25%	10%	100
		Responsabilidad por errores	15%	6%	60
		Responsabilidad por Equipos	10%	4%	40
		Responsabilidad por Supervisión	30%	12%	120
Grupo De Esfuerzo	25%	Esfuerzo Mental	65%	16,25%	162
		Esfuerzo Físico	35%	8,75%	88

Fuente: Creación propia

En la Tabla 38 y 39 se definen los puntajes máximos y mínimos de cada factor, así como el tipo de progresión y la razón que se utilizó, para los cargos operativos y administrativos, respectivamente. Se hace necesario conocer los métodos de progresiones, aclarando con un ejemplo cada tipo de progresión:

Tabla 38. Progresiones utilizadas para definir la puntuación por niveles en los cargos operativos.

Factor	P máx.	P min	Progresión	Razón*
Escolaridad	50	5	Incremento constante	3
Experiencia	75	8*	Aritmética	22.33
Iniciativa	125	31	Cociente	31.25
Responsabilidad por Contacto	60	6	Geométrica	1.78
Responsabilidad por Información	80	8	Incremento constante	4.8
Responsabilidad por errores	140	14	Aritmética	63
Responsabilidad por Equipos	120	40	Cociente	40
Esfuerzo Mental	192	19	Geométrica	3.18
Esfuerzo Físico	158	16	Geométrica	1.77

Fuente: Creación propia

* La razón se calcula con las formulas mencionadas a continuación, dependiendo del tipo de progresión: para la Aritmética es R_{pa} , para la geométrica es R , para por cociente es “cociente” y para la de incremento constante es “factor”.

Progresión aritmética⁴⁴

$$R_{pa} = \frac{\text{puntaje máx} - \text{puntaje mín}}{N^{\circ} \text{grados factor} - 1}$$

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 118

Con el Rpa se determinan las puntuaciones para los demás grados, comenzando por sumar al Grado I (mínima puntuación) el Rpa, y así sucesivamente para hallar los grados siguientes.

Por ejemplo, para el factor de experiencia, en los cargos administrativos:

Puntaje máx.= 105

Puntaje min= 11 (10% de 105)

N grados del factor= 4

$$Rpa = \frac{105 - 11}{4 - 1} = 31.33$$

Tabla 39. Progresiones utilizadas para definir la puntuación por niveles en los cargos administrativos.

Factor	P máx.	P min	Progresión	Razón*
Escolaridad	175	18	Incremento constante	10.47
Experiencia	105	11	Aritmética	31.33
Iniciativa	70	18	Cociente	17.5
Responsabilidad por contacto	80	8	Geométrica	1.78
Responsabilidad por información	100	10	Incremento constante	6
Responsabilidad por errores	60	6	Aritmética	27
Responsabilidad por equipos	40	4	Cociente	13.33
Responsabilidad por supervisión	120	12	Incremento constante	36
Esfuerzo mental	162	16	Geométrica	3.18
Esfuerzo físico	88	9	Geométrica	1.77

Fuente: Creación propia

Progresión geométrica⁴⁵

$$R = \sqrt[n-1]{\frac{\text{puntaje máx}}{\text{puntaje mín}}}$$

Con ese factor R se comienza a asignar puntuaciones para los grados intermedios, así se toma el puntaje mínimo del Grado uno y se multiplica por dicho factor para hallar el puntaje del Grado II y así sucesivamente hasta llegar al puntaje máximo. Por ejemplo, para el factor de esfuerzo físico:

En los cargos operativos:

Puntaje máx= 158

Puntaje min= 16 (10% de 158)

N grados del factor= 5

$$R = \sqrt[5-1]{\frac{158}{16}} = 1.77$$

Progresión por cociente⁴⁶

$$\text{cociente} = \frac{p.máx}{N^{\circ} \text{ de Grados}}$$

Aquí el puntaje mínimo hallado se debe cambiar por el cociente hallado, si el comité de valoración así lo acuerda; si no se llega a un acuerdo el puntaje mínimo sigue siendo el 10% del máximo. Con el cociente se comienza a disminuir desde el puntaje máximo esa cantidad a medida que disminuye el grado.

Por ejemplo, para el factor de Responsabilidad por manejo de equipos, materiales y herramientas:

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 119

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 119

En los cargos administrativos:

Puntaje máx.= 40

Puntaje min= *cociente*

N grados del factor= 3

$$cociente = \frac{40}{3} = 13.33$$

Progresión por incremento constante⁴⁷

Para hallar el valor para cada uno de los grados se debe:

$$Factor = \frac{p.máx - p.mín}{1 + (r) + (r)^2 + (r)^3 + (r)^{n-2}}$$

En MLS el comité designó una razón constante de progresión de $r = 2$

$$P.Grado = \left(r^{(No.Grado-2)} * Factor \right) + p.Grado anterior$$

Entonces:

Puntaje Grado 2 = Factor + p.min

Puntaje Grado 3 = (2*Factor) + P.Grado 2

Puntaje Grado 4 = [(2^2)*Factor] + P.Grado 3 = p.max

Y así sucesivamente se hallan las distintas puntuaciones para cada uno de los grados en el factor. Por ejemplo, para el Factor de Responsabilidad por supervisión en los cargos administrativos:

Puntaje máx.= 120

Puntaje min= 12 (10% de 120)

N grados del factor= 3

$r = 2$

$$Factor = \frac{120 - 12}{1 + (2)} = 36$$

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 121

En la Tabla 40 se muestra los grados de los factores que corresponden a cada uno de los cargos y los puntajes de cada factor se pueden apreciar en la Tabla 41.

Tabla 40. Tabla resumen de grados para cada cargo

Cargos a evaluar / Factores compensables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Director Centro de Distribución	5	4	4	3	3	5	5	3	3	1
Analista de Gestión Humana	5	4	3	2	1	3	2	1	2	1
Auxiliar de calidad Centro de Distribución	4	3	2	2	2	5	4	3	3	4
Operario de recibos de mercancías	3	2	3	0	2	3	3	2	3	2
Evacuador	1	2	2	0	2	2	2	2	3	3
Operario de alistamiento de Mercancías	1	3	2	0	1	1	2	2	3	5
Operario de Reabastecimiento	1	1	2	0	1	1	2	2	3	5
Operario de Facturación, aduanas y remisiones.	3	2	3	0	2	4	3	3	3	1
Despachador	1	3	2	0	1	2	4	3	3	3
Auxiliar de Servicios Generales	1	1	1	0	1	1	2	1	1	3

Fuente: Creación propia

6). Presentación del manual de Valoración

La presentación del manual de valoración de MLS con sus respectivas puntuaciones por grados de cada factor se muestra en el ANEXO U.

7). Análisis y corrección del manual de valoración

Para descubrir los factores que se relacionan es necesario calcular el coeficiente de correlación, si éste es mayor que 0.7 existe alta correlación y los factores comparados están realizando mediciones iguales, habrá que suprimir uno. Los resultados se muestran en la Tabla 42.

Tabla 41. Tabla resumen de puntos para cada cargo

Cargos a evaluar / Factores compensables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Director Centro de Distribución	175	105	70	120	40	100	80	60	162	9	921
Analista de Gestión Humana	175	105	53	48	4	28	14	6	51	9	493
Auxiliar de calidad Centro de Distribución	91	74	36	48	27	100	45	60	162	50	693
Operario de recibos de mercancías	14	30	94	0	80	22	19	77	192	28	556
Evacuador	5	30	62	0	80	13	11	77	192	50	520
Operario de alistamiento de Mercancías	5	53	62	0	40	8	11	77	192	158	606
Operario de Reabastecimiento	5	8	62	0	40	8	11	77	192	158	561
Operario de Facturación, aduanas y remisiones.	14	30	94	0	80	42	19	140	192	16	627
Despachador	5	53	62	0	40	13	34	140	192	50	589
Auxiliar de Servicios Generales	5	8	31	0	40	8	11	14	19	50	186

Fuente: Creación propia

Con los resultados obtenidos se llega a la conclusión que todos los factores están realizando mediciones diferentes, no hay pares de factores que estén midiendo lo mismo, pues los coeficientes de correlación obtenidos fueron menores a 0.7; no hay ningún tipo de correlación lineal en los pares de factores comparados. Como

no se presenta yuxtaposición en ninguno de los factores, el manual de valoración queda tal cual se mostró en el numeral 6).

Tabla 42. Matriz de correlaciones para la comparación por pares de factores.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		0,6894	0,6787	0,5000	0,5557	0,6971	0,5001	0,1642	0,0480	-0,6688
2			0,6099	0,5000	0,2942	0,5580	0,5141	0,2608	0,2286	-0,3984
3				0,6960	0,6784	0,6895	0,5268	0,3675	0,4295	-0,6974
4					0,6825	0,5000	0,6559	0,5000	0,5000	-0,5000
5						0,6710	0,6642	0,5641	0,4238	-0,4924
6							0,6938	0,5933	0,3257	-0,5767
7								0,6936	0,4039	-0,3389
8									0,6913	-0,0546
9										0,1488
10										

Fuente: Creación Propia

10.2. PROCEDIMIENTO DE ESTIMACION DE LA ESTRUCTURA SALARIAL BASICA EN MLS

10.2.1. Estructura Salarial de MLS

Una vez determinada la valoración de cada cargo, la cual se muestra en la Tabla 43, se debe definir el salario representativo básico para cada uno.

Tabla 43. Tabla resumen Valoración final

Cargos administrativos	
Director Centro de Distribución	921
Analista de Gestión Humana	493
Auxiliar de calidad Centro de Distribución	693
Cargos operativos	
Operario de recibos de mercancías	556
Evacuador	520
Operario de alistamiento de Mercancías	606
Operario de Reabastecimiento	561
Operario de Facturación, aduanas y remisiones	627
Despachador	589
Auxiliar de Servicios Generales	186

Fuente: Creación propia

El salario básico representativo de cada cargo se determinó tras recolectar la información de los totales devengados, realizando las depuraciones necesarias en cuanto a los distintos tipos de aumentos legales que tiene MLS como el auxilio de transporte, aportes para salud, pensión, etc. Esta información se presenta en la Tabla 44.

10.2.2. Análisis del Mercado laboral

Características generales para MLS

Los datos seleccionados para el análisis son los correspondientes al sector “Transporte y Servicios Logísticos”.

Tabla 44. Puntos y Salarios para cada cargo actual

Cargos	Puntos	Salario 2007
Director Centro de Distribución	921	3.638.000
Analista de Gestión Humana	493	600.000
Auxiliar de calidad Centro de Distribución	693	629.000
Operario de recibos de mercancías	556	501.000
Evacuador	520	594.000
Operario de alistamiento de Mercancías	606	593.500
Operario de Reabastecimiento	561	585.000
Operario de Facturación, aduanas y remisiones	627	751.000
Despachador	589	757.000
Auxiliar de Servicios Generales	186	433.700

Fuente: MLS Bucaramanga.

Las empresas incluidas en el sector de Transporte y Servicios Logísticos, y entre ellas MLS, tienen una alta concentración de personal contratado temporalmente debido al aumento de la demanda en determinadas épocas del año. Al ser una empresa prácticamente nueva, pues se creó a partir de Enero de 2006, está en una etapa de crecimiento, en donde es conveniente mantener un perfil salarial bajo hasta que alcance su etapa de madurez y tener una capacidad mayor de retribución a sus empleados. Es una empresa pequeña y nueva en el mercado, por tanto se ha decidido trabajar con un perfil salarial bajo, es decir, tomando el salario mínimo (Percentil 10) de cada cargo según la Encuesta Salarial 2006-2007.

El salario ajustado (Tabla 45) corresponde al resultado de los salarios mensuales tras los descuentos hechos por concepto de primas y demás prestaciones sociales; según el comité este porcentaje se tomará como un 15% del valor del salario de la Encuesta salarial.

Tabla 45. Salarios ajustados según la Encuesta Salarial

Cargos MLS	Cargos ajustados a la Encuesta Salarial	Salario según la encuesta salarial (Percentil 10)	Salario Ajustado	Puntos
Director Centro de Distribución	Jefe de Logística	4.474.000	3.802.900	921
Analista de Gestión Humana	Analista de Gestión Humana	1.093.000	929.050	493
Auxiliar de calidad Centro de Distribución	Asistente de Logística	1.081.000	918.850	693
Operario de recibos de mercancías	Operador Máquina	636.000	540.600	556
Evacuador	Operario I	596.000	506.600	520
Operario de alistamiento de Mercancías	Almacenista	768.000	652.800	606
Operario de Reabastecimiento	Almacenista	768.000	652.800	561
Operario de Facturación, aduanas y remisiones	Agente de carga	830.000	705.500	627
Despachador	Auxiliar de despachos	800.000	680.000	589
Auxiliar de Servicios Generales	Auxiliar de Servicios Generales	516.000	438.600	186

Fuente: Encuesta Salarial 2006 – 2007.

Ajuste de una curva salarial

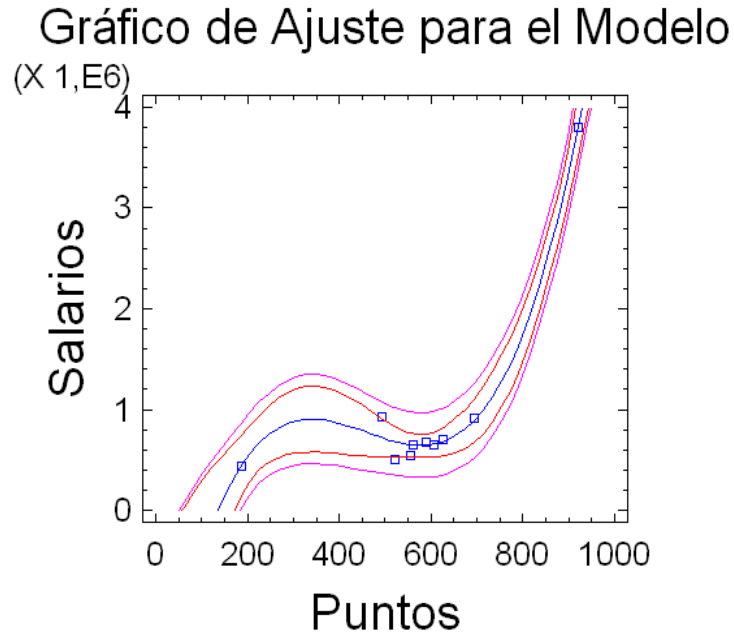
Para determinar el modelo de regresión que más se ajusta a la distribución de los puntos y salarios, se hizo necesaria la utilización de la herramienta estadística Statgraphics Plus 5.1 para analizar cada tipo de distribución. Los datos obtenidos del coeficiente de determinación para cada modelo se muestran en la Tabla 46. El modelo que mejor se ajusta a la distribución de los datos es el polinomial con 3 grados, pues es el que tiene mayor coeficiente de determinación. En el Gráfico 14 se aprecia claramente la distribución seleccionada.

Tabla 46. Coeficientes de determinación para cada uno de los modelos de regresión.

Análisis de Regresión Simple	
Modelo de Regresión	R²
Lineal	52,6327
Exponencial	64,2297
In versa de Y	72,5656
Inversa de X	12,6712
Doble Inversa	41,9126
Logaritmo de X	27,5834
Multiplicativo	40,4636
Raíz Cuadrada de X	39,3849
Raíz Cuadrada de Y	57,9332
Curva S	23,5810
Análisis de Regresión Polinomial	
Grados	R²
2	92,6862
3	99,0080

Fuente: Creación Propia

Gráfico 14. Modelo de Regresión Polinomial con 3 grados



Fuente: Creación propia

En la Figura 29 se pueden apreciar los diferentes parámetros de la distribución seleccionada.

Variable dependiente: Salarios					
Parámetro	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	P-Valor	
CONSTANTE	-2,17876E6	682073,0	-3,19433	0,0187	
Puntos	22591,5	5106,39	4,42417	0,0045	
Puntos^2	-52,8133	10,4202	-5,06836	0,0023	
Puntos^3	0,0383741	0,00620563	6,18376	0,0008	
Análisis de la Varianza					
Fuente	Suma de Cuadrados	GL	Cuadrados Medios	F-Ratio	P-Valor
Modelo	8,97487E12	3	2,99162E12	199,62	0,0000
Residuo	8,99185E10	6	1,49864E10		
Total (Corr.)	9,06479E12	9			
R-cuadrado = 99,008 porcentaje					
R-cuadrado (ajustado para d.f.) = 98,5121 porcentaje					
Error Estándar de la Est. = 122419,0					
Error absoluto medio = 60420,4					
Estadístico Durbin-Watson = 1,48519 (P=0,1435)					
autocorrelación de residuos en Lag 1 = 0,25711					

Figura 29. Regresión y Análisis de varianza para el modelo seleccionado

Análisis de Resultados

La ecuación del modelo de ajuste es:

$$Y = -2,17876E6 + 22591,5X - 52,8133X^2 + 0,0383741X^3$$

Dado que el p-valor en la Tabla ANOVA es inferior a 0.01, hay relación estadísticamente significativa entre salarios y puntos para un nivel de confianza del 99%. El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 99,008% de la variabilidad en Salarios. El error estándar de la estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 122419,0. El error absoluto medio (MAE) de 60420,4 es el valor medio de los residuos. Puesto que el p-valor es superior a 0.05, no hay indicio de autocorrelación de serie en los residuos. En la determinación de orden apropiado del polinomio, el p-valor del término de mayor orden es igual a 0,000822854. Puesto que el p-valor es inferior a 0.01, el término de orden superior es estadísticamente significativo para un nivel de confianza del 99%. Por consiguiente, es probable que no quiera considerar ningún modelo de orden más bajo.

Determinación de la categoría:

Para la elaboración de la estructura salarial en MLS se escogió la escala de intervalo salarial por categoría, pues busca que empleados con el mismo cargo y con igual puntuación puedan recibir salarios diferentes como consecuencia del desempeño en sus funciones y el mérito de su trabajo. Igualmente permite asignar salarios comunes para cargos con cargas laborales similares, generando así equidad interna en el sistema de compensación.

Se debe establecer el número de categorías en que se dividen los cargos, teniendo en cuenta los puntajes obtenidos en la valoración por medio del método de puntos por factor. Al observar el tipo de cargos evaluados, se acuerda que los niveles de complejidad de los cargos existentes no requieren una división mayor a

cuatro categorías, pues de lo contrario sería común hallar cargos similares en categorías diferentes. Se obtiene el siguiente resultado:

Puntaje máx = 921

Puntaje mín. = 186

N = 4 categorías

I = Longitud de la categoría

$$I = \frac{1000 - 150}{4} = 212,5$$

El tamaño de la categoría permite determinar los límites de cada una de las clases, estos valores se ajustan por el comité para obtener números que no incluyan el puntaje de ningún cargo, así:

Tabla 47. Categorías salariales

Categoría	Límite inferior	Límite Superior
1	150	363
2	364	577
3	578	791
4	792	1000

Fuente: Creación propia

Por inspección de los límites inferiores, superiores y de los puntajes de los diferentes cargos, se acepta la hipótesis planteada anteriormente de trabajar con cuatro clases salariales para evitar cargos frontera.

Determinación del Margen de Salario por clase:

La amplitud de cada clase se define como el monto hacia arriba y hacia debajo de la línea de tendencia, los cuales determinarán la magnitud del intervalo salarial de cada categoría, teniendo entonces cada cargo y cada empleado un salario básico

(mínimo) y un salario máximo dependiendo de la categoría o clase a la cual pertenece su cargo.

Para definir los márgenes salariales en cada clase el comité decidió aumentar y disminuir en un porcentaje del 10% el valor del salario promedio de cada categoría.

Una vez establecidas las categorías y los límites de cada una, se calculan los salarios mínimos y máximos para cada una de ellas, así como el traslape que existe entre categorías. Esta información se resume en la Tabla 48 y se obtuvo a través de los siguientes cálculos:

- Los límites inferior y superior se encuentran en la Tabla 47.
- El salario promedio de los salarios que por su puntuación se clasifican en cada una de las categorías.
- El Salario mínimo se calculó disminuyendo en un 10% el valor del salario promedio de la categoría.
- El Salario máximo se calculó aumentando en un 10% el salario promedio de cada categoría salarial.
- La amplitud es la diferencia entre el salario máximo y mínimo para cada categoría.
- La diferencia es la sustracción del salario mínimo de la clase siguiente al salario máximo de la clase a calcular:

- El traslape es la relación entre la diferencia y la amplitud

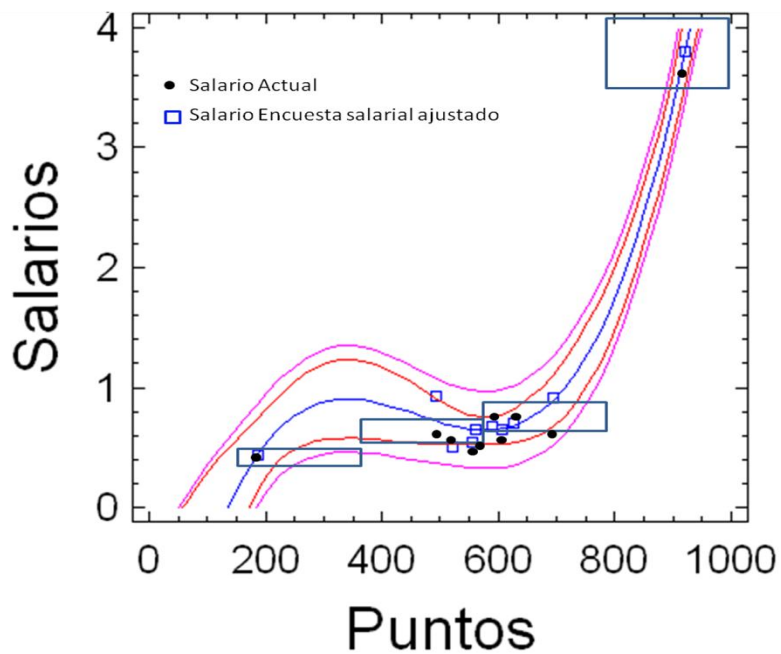
Tabla 48. Características de la Estructura Salarial

Categ.	Lim Inf.	Lim Sup.	Salario Prom.	Salario min.	Salario máx.	Amplitud	Diferencia	Traslape
1	150	363	438.600	394.740	482.460	87.720	-109.077	-1,243
2	364	577	657.263	591.537	722.989	131.453	57.630	0,438
3	578	791	739.288	665.359	813.217	147.858	-2.609.393	-17,648
4	792	1000	3.802.900	3.422.610	4.183.190	760.580		

Fuente: Creación propia

La estructura salarial actual ubicada en las clases determinadas se muestra en el Gráfico 15.

Gráfico 15. Estructura Salarial Actual



Fuente: Creación propia

Se evidencia un traslape representativo de 43,8% entre las categorías 2 y 3, existiendo algunos salarios de la clase 2 que comparten los mismos valores con la 3. Esto se debe a que a pesar que existe diferencia en las cargas laborales en cada cargo en estas categorías el salario no es significativamente diferente entre una y otra. De la misma manera en estas dos clases se encuentran ubicados cargos con cierto grado de similitud en las cuales se facilita la promoción de un cargo a otro de mayor complejidad.

Determinación de los grados salariales de cada clase

El número de grados de cada clase se puede determinar de acuerdo al porcentaje de incremento promedio que existe en las clases salariales en relación al salario mínimo y máximo de cada una.

El comité establece en base a una progresión de crecimiento aritmético un número de grados igual a 5 y los resultados por categoría se muestran en la Tabla 49:

$$R = \frac{\text{Salario máx.} - \text{Salario mín.}}{N^{\circ} \text{grados} - 1}$$

Tabla 49. Niveles salariales de cada clase

Categ.	Salario min.	Salario máx.	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	R
1	394.740	482.460	394.740	416.670	438.600	460.530	482.460	21.930
2	591.537	722.989	591.537	624.400	657.263	690.126	722.989	32.863
3	665.359	813.217	665.359	702.324	739.288	776.252	813.217	36.964
4	3.422.610	4.183.190	3.422.610	3.612.755	3.802.900	3.993.045	4.183.190	190.145

Fuente: Creación propia

Gracias a la implementación de una estructura salarial por escala de márgenes de salario por clases se determinaron márgenes salariales en los cuales se puede establecer los criterios de promoción de un trabajador de acuerdo a su antigüedad, por mérito y de acuerdo a su nivel de desempeño.

10.2.3. Propuesta Salarial⁴⁸

Con el fin de mejorar la estructura salarial de MLS se realizarán algunas mejoras en la estructura obtenida con el fin de de que la empresa internamente sea más equitativa en lo que se refiere a remuneración salarial y adquiera mayor competitividad en el mercado laboral. La propuesta de reajuste salarial (Gráfico 16) consiste básicamente en tres aspectos importantes a saber:

- Los cargos que se encuentran por debajo del salario mínimo de su respectiva clase, se aproximarán al salario mínimo de ésta, dichos cargos serían: El auxiliar de calidad del centro de distribución, el operario de recibo de mercancías, el operario de alistamiento de mercancías y el operario de reabastecimiento.
- Los cargos que se encuentren dentro de una clase del intervalo respectivo, no se les modificara su salario tal es el caso de: El Director del centro de Distribución, la Analista de Gestión Humana, el operario de Facturación, el Despachador y el Auxiliar de Servicios Generales.
- A los cargos que se ubique en el límite del nivel salarial o muy cerca de él no se les modificará su salario, tal es el caso del evacuador.

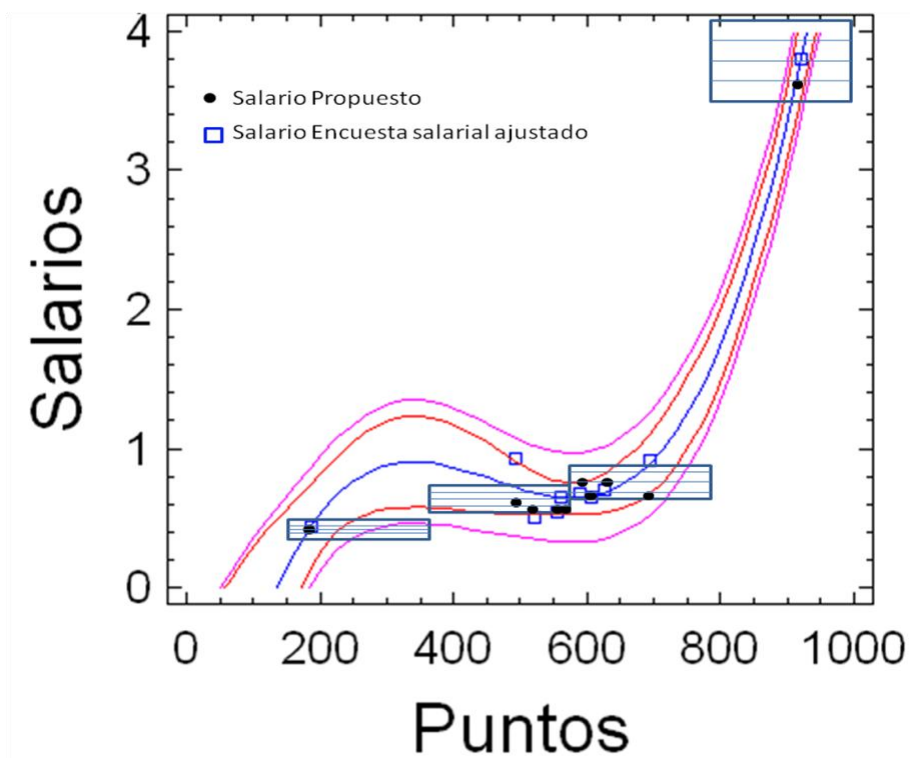
Cuantificación de la propuesta Salarial (Tabla 50)

Para conocer los costos que implica la aplicación de la estructura salarial propuesta, se compararon los salarios de dicha estructura con los devengados actualmente por los 10 cargos que tiene MLS. En el cálculo realizado se tomaron

⁴⁸ Sujeto a Estudio.

en cuenta los salarios nominales básicos mensuales que se muestran en la Tabla 44.

Gráfico 16. Estructura Salarial Propuesta



Fuente: Creación propia

Realizar los cambios para adaptar la estructura salarial a la propuesta, mensualmente le implica a MLS un aumento de la nómina de **\$205.112**. Este reajuste salarial representará un 2.26% en el aumento a los salarios actuales de la empresa.

La propuesta realizada no implica que el aumento de nómina debe hacerse en un solo paso, para ello se debe presupuestar los egresos de la organización de acuerdo al incremento de las ganancias a través del tiempo. Actualmente MLS cuenta con la capacidad financiera suficiente para aumentar la nómina en un corto plazo, los ajustes propuestos podrían hacerse aprovechando el incremento de los salarios para el inicio del 2008.

Tabla 50. Cuantificación de la propuesta salarial para MLS Bucaramanga.

Cargo	Puntos	Clase	Nivel	Salario 2007	Salario Propuesto	Aumento	% de Aumento
Director Centro de Distribución	921	4	*	3.638.000	3.638.000	0	0.00%
Analista de Gestión Humana	493	2	*	600.000	600.000	0	0.00%
Auxiliar de calidad Centro de Distribución	693	3	1	629.000	665.359	36.359	5,78%
Operario de recibos de mercancías	556	2	1	501.000	591.537	90.537	18,07%
Evacuador	520	2	*	594.000	594.000	0	0.00%
Operario de alistamiento de Mercancías	606	3	1	593.500	665.359	71.859	12,11%
Operario de Reabastecimiento	561	2	1	585.000	591.357	6.357	1,09%
Operario de Facturación, aduanas y remisiones	627	3	*	751.000	751.000	0	0.00%
Despachador	589	3	*	757.000	757.000	0	0.00%
Auxiliar de Servicios Generales	186	1	*	433.700	433.700	0	0.00%
TOTAL				9.082.200	9.287.312	205.112	2,26%

Fuente: Creación propia

* El salario se encuentra en los niveles propuestos para la categoría, por eso debe ser CONGELADO.

La estructura salarial propuesta sugerirá un mejor estudio salarial para cada uno de los cargos analizados y así proyecciones más contundentes a la hora de estimar el aumento salarial respecto a la competencia, sin dejar de lado el logro de la equidad dentro de la organización.

10.2.4. Propuesta de Incentivos Salariales⁴⁹

Un plan de incentivos es fundamental en el proceso de motivación y remuneración del personal en cualquier empresa. A partir de los niveles salariales de cada clase, establecidos anteriormente, cada empleado podrá mejorar su salario en la medida que cumpla con los siguientes aspectos a evaluar:

Tabla 51. Ponderación de los Aspectos a evaluar

Aspectos a Evaluar	Puntos
Antigüedad	20
Desempeño laboral	50
Asistencia a Capacitaciones	30
Total	100

Fuente: Creación propia

El desempeño laboral se evaluará a partir de los formatos propuestos en el presente estudio (Ver ANEXO H y I). Por otra parte la asistencia a capacitaciones, se refiere a las actividades de entrenamiento que la misma empresa organiza.

Enseguida se indica cómo se distribuyen dichos puntos de acuerdo a una ponderación propuesta y señalada en la siguiente Tabla 52. Finalmente, teniendo en cuenta las ponderaciones y puntajes, es necesario determinar la ubicación de cada cargo en los niveles de su respectiva categoría (Tabla 53), basándose en el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

⁴⁹ Sujeta a Estudio.

Tabla 52. Puntaje por Aspecto a Evaluar

Antigüedad	% Ponderación	Puntos	Puntos Acumulados
Más de 5 años	10%	2	2
Más de 10 años	20%	4	6
Más de 15 años	30%	6	12
Más de 20 años	40%	8	20
Total	100%	20	
Desempeño Laboral	% Ponderación	Puntos	Puntos Acumulados
800 – 889 puntos	20%	10	10
900 – 999 puntos	30%	15	25
1000 puntos	50%	25	50
Total	100%	50	
Asistencia a capacitaciones	% Ponderación	Puntos	Puntos Acumulados
50% de los cursos programados en el año	20%	6	6
A más del 50% de los cursos programados en el año	30%	9	15
A todos los cursos programados del año	50%	15	30
Total	100%	30	

Fuente: Creación propia

La Analista de Gestión humana se encargará de realizar la evaluación del cumplimiento de metas cada año, la actualización de los niveles salariales en los que se ubica cada empleado se hará cada dos años.

Cabe destacar:

1º Tanto los aspectos a evaluar como el sistema de medición o evaluación deberá ser conocido anticipadamente por todos los empleados de MLS.

2º Se asciende de nivel salarial o permanece igual, pero no se desciende en la categoría.

Tabla 53. Resultado Final para la asignación de Nivel Salarial

Resultado Final	Nivel
90 – 100 puntos acumulados	5
75 – 89 puntos acumulados	4
60 – 74 puntos acumulados	3
50 – 59 puntos acumulados	2
Menos de 50 puntos acumulados	1

Fuente: Creación Propia

Por otra parte como propuesta de incentivos se proponen bonificaciones teniendo en cuenta únicamente los aspectos de Desempeño Laboral y Asistencia a capacitaciones, para lo cual se proponen dos categorías sobresalientes a retribuir: Excelente y Bueno.

Tabla 54. Bonificaciones

Resultado Final	Categoría	Bonificación
70 – 80 puntos acumulados	Excelente	15% del salario
55 – 69 puntos acumulados	Bueno	10% del salario

Fuente: Creación propia

El reconocimiento de la bonificación se hará al finalizar cada año y se hará efectivo sobre el salario del primer mes del siguiente año, si lo amerita.

Igualmente se propone hacer una actividad de reconocimiento a los empleados que cumplan 5 años, 10 años, 15 años, 20 años y 25 años, en la que se les haga entrega de un botón propio de la empresa.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

- ✓ MLS presentaba deficiencias en la calidad de los inventarios, lo que afecta el servicio al cliente final, debido principalmente a la desorganización en los procesos logísticos por parte de la fuerza laboral, originando incumplimiento en el momento de entregar la mercancía, esto confirma la necesidad de un modelo de dirección basado en la Gerencia del Servicio pues ésta se basa en la prestación de un servicio de alta calidad a partir del bueno desempeño de los trabajadores de la empresa, que aumentan su productividad partiendo de una motivación constante en la que se haga especial énfasis en la importancia y valoración del ser humano como tal dentro de la compañía.

- ✓ Como una de las principales fallas en la prestación del servicio es la no existencia de responsabilidades explícitas y determinadas formalmente, se confirma la necesidad de creación de un Manual de Funciones para la empresa, herramienta fundamental para la creación de equipos de autogestión e indispensable para la adopción de la filosofía del servicio.

- ✓ El sistema informático utilizado como soporte para la realización de los indicadores y evaluación de resultados de cada uno de los procedimientos presenta un bajo nivel de utilización efectiva ocasionando desmejoras y reproceso en las actividades programadas y un desinterés en visualizar la situación actual de la compañía respecto a la competencia.

- ✓ La función de personal presenta amenazas de gran importancia como la falta de asignación de un presupuesto para el desarrollo de actividades, limitándola para definir objetivos a largo plazo en pro del crecimiento del empleado como ser humano con necesidades básicas de realización personal.
- ✓ No existe un mecanismo formal establecido para la Evaluación del Desempeño lo que ha impedido controlar el desarrollo eficiente del mismo. Por lo cual se propuso una metodología basada en escalas gráficas y unos formatos para medir el trabajo de los empleados de los diferentes niveles organizacionales.
- ✓ La permanente presencia del Director del Centro de Distribución en todas las actividades y procesos que se desarrollan en la empresa, es una oportunidad conducente a la estabilidad laboral en la prestación del servicio logístico, logrando acercarse cada vez más a los principios organizacionales de la compañía.
- ✓ Al existir una desigualdad evidente de salarios entre operarios que tienen el mismo cargo, debido a la antigüedad dentro de la empresa, se confirma la necesidad de rediseñar el sistema de remuneración para garantizar equidad interna en la compañía. De la misma forma se hace necesario el estudio de un plan de incentivos que garantice la relación directa entre esfuerzos y recompensas, para que los empleados se motiven a trabajar y cumplir con los objetivos que se propone la empresa.
- ✓ En los resultados de la Evaluación del Desempeño llama la atención que el factor que más debilidad muestra entre los empleados es el de conducta laboral el cual se refiere al logro de los objetivos de la organización; mientras que los factores de productividad y administración de personal son

aceptables, lo que conduce a trabajar por el mejoramiento en el liderazgo, la comunicación e interacción con compañeros, el entusiasmo en las tareas y el interés por mejorar en los procesos.

- ✓ El personal de la empresa presentó gran disposición a actividades de capacitación, seminarios, talleres, implementación de planes, estrategias y objetivos que favorecen el crecimiento de un buen clima laboral, facilitando de esta manera la adopción del Modelo de Gerencia del Servicio, lo que se reflejó en excelentes resultados estratégicos para los empleados, la empresa y los clientes.
- ✓ Se desarrolló un nuevo organigrama en el que el cargo de operador se dividió en cargos más especializados, acorde al perfil de cada empleado y a las funciones que actualmente requiere cada puesto de trabajo. Esto con el fin de darle a la organización mayor dinamismo y capacidad de gestión.
- ✓ Los salarios actuales de MLS Bucaramanga no obedecen a un estudio previamente elaborado con criterios técnicos ni económicos. No existe una valoración de cargos que permita establecer salarios en forma justa y equitativa. Lo anterior permitió desarrollar una propuesta para cubrir ampliamente estas necesidades.
- ✓ Como consecuencia de la no disponibilidad de una estructura salarial técnicamente desarrollada, aparecen personas y cargos con salarios inferiores a los observados en la Encuesta Salarial para lo cual fue necesario proponer un incremento cercano a los salarios de la competencia.

- ✓ Se desarrolló un completo estudio de análisis y evaluación de cargos aplicando la técnica de puntos por factor. Como resultado de este análisis se obtuvo una base matemática eficiente para diseñar una estructura salarial justa, equitativa y competitiva.
- ✓ Se propuso una estructura salarial con márgenes salariales por categoría con el ánimo de que posteriormente MLS, reconozca incrementos salariales por aportes especiales y significativos de los trabajadores. Su desempeño laboral y su capacitación lograda podrán ser utilizadas para hacer tales reconocimientos.
- ✓ Evaluadas las implicaciones económicas generadas por la propuesta salarial, sobre la nómina mensual, ésta tendría un incremento del 2,26%, MLS debe considerar este incremento pues la empresa obtendría un amplio margen en la relación costo beneficio.
- ✓ El éxito de los equipos de autogestión propuestos en el modelo de Gerencia del Servicio es crear un compromiso permanente por parte de los empleados de todos los niveles organizacionales. Este se logra a través de tres puntos fundamentales: el primero es el enriquecimiento del puesto de trabajo presentando los retos y logros a los trabajadores; segundo, ofreciendo a los trabajadores la capacitación y herramientas de apoyo necesarias para la realización de nuevas actividades; y por último permitiendo que el trabajador sea autónomo al realizar sus labores.
- ✓ Con el fin de mejorar y contrarrestar la situación actual de MLS se determinaron los antivalores y creencias negativas existentes en ella para proponer las creencias positivas y valores encaminados a mejorar la forma de pensar de sus integrantes y así impulsar un verdadero cambio cultural dentro de la organización. De igual manera se trabajó con cada empleado

en particular sobre su arquetipo dominante y la manera de cómo a partir de éste aportar de manera positiva a la productividad de la compañía.

- ✓ La teoría utilizada para el estudio de los arquetipos mentales existentes en la empresa se corroboró con los resultados analizados en la autorreferencia organizacional, la reingeniería humana, el plan predictivo y preventivo y en el análisis de la brecha organizacional actual; aportando similitud en sus hallazgos. Es de resaltar que la teoría de los Arquetipos mentales no es propia de la Gerencia del Servicio, pero es una herramienta que complementa a ésta, pues contribuye a entender e idear un método personalizado para cada empleado conducente a la prestación de un servicio de alta calidad.
- ✓ Los resultados obtenidos en el Modelo de Gerencia del Servicio se compartieron con todos los miembros de la compañía para que conocieran los aspectos claves que se tienen que mejorar y aquellos que tienen que fortalecer en cuanto al trabajo en equipo, clima laboral y desempeño de las actividades logísticas.
- ✓ La validación de la propuesta planteada permitió identificar claramente que el modelo de Gerencia del servicio y todas las actividades desarrolladas en éste contribuyeron a mejorar el desempeño logístico, reflejado en un incremento en el indicador de órdenes perfectas.

11.2. RECOMENDACIONES

- ✓ MLS debe idear estrategias para controlar el descuido y mal manejo de la mercancía por parte de los mismos empleados, los cuales no están comprometidos con realizar su trabajo cada vez mejor y mucho menos se observa liderazgo entre ellos, por lo que realmente requieren jornadas de

motivación y capacitación que los oriente para mejorar su desempeño y así aumentar los niveles de servicio al cliente.

- ✓ Se recomienda hacer un seguimiento periódico al Manual de funciones realizado para actualizarlo permanentemente y que se convierta en una herramienta conocida y valorada por todos los miembros de la empresa, así como insumo fundamental en el reclutamiento y selección de los nuevos talentos que ingresen a la organización.
- ✓ Se sugiere que permanentemente se compartan los resultados obtenidos en todas las actividades que se desarrollen en MLS con todos los miembros de la compañía para que de ésta manera conozcan los aspectos claves que se tienen que mejorar y aquellos que tienen que fortalecer en cuanto al trabajo en equipo; buscando mejorar el clima de trabajo y el desempeño de las actividades logísticas.
- ✓ Los indicadores de porcentaje de cumplimiento en tiempo, cantidad y documentos no muestran la satisfacción total de cliente pues solo se refieren a un criterio en particular, dejando de lado otros que de igual manera valoran los clientes finales. Por lo cual se debe hacer un seguimiento permanente y especializado al indicador de órdenes perfectas que mide en realidad la percepción que el cliente tiene del servicio prestado.
- ✓ Se recomienda ofrecer capacitación a los empleados del centro de distribución cuando hay ingreso de nuevos productos a la bodega, resaltando la naturaleza de los productos, condiciones de separación, almacenamiento y transporte; para evitar de esta manera el deterioro en los inventarios por mala manipulación de la mercancía.

- ✓ Se sugiere desarrollar y evaluar permanentemente un indicador de la gestión de la propuesta de beneficios planteada para así llevar estadísticas y con la retroalimentación facilitar el proceso de mejoramiento.
- ✓ Se recomienda incrementar los salarios en los porcentajes sugeridos en el presente estudio; así se verá una mayor motivación en los empleados por la equidad interna del sistema de compensación así como por su competitividad con el mercado laboral.
- ✓ Se recomienda hacer un seguimiento permanente a los equipos de autogestión propuestos velando que permanezcan en el tiempo, pues no han sido creados con la finalidad de arreglar problemas sino buscando el mejoramiento del trabajo en equipo y el nivel de satisfacción de todos los clientes de la organización.
- ✓ Se recomienda continuar con el programa que busca suministrar periódicamente a los empleados el resultado de los indicadores logísticos, con el fin de hacer un seguimiento mensual de los mismos, analizando e identificando las fallas y sus posibles soluciones.
- ✓ Se recomienda que la empresa adopte el plan de beneficios flexible pues esta se basa en conocer y satisfacer las necesidades sociales de autoestima y autorrealización de los empleados de MLS para así aumentar su productividad.

Tabla 55. Cumplimiento de Objetivos Específicos

Objetivo Específico propuesto	Metodología utilizada	Porcentaje de Cumplimiento
<p>Analizar información histórica de los indicadores logísticos de la empresa para determinar las variables que afectan la eficiencia en el servicio al cliente.</p>	<p>Cultura de Medición; Cap. 4.2</p>	<p>100%</p>
<p>Realizar un diagnóstico de los procesos logísticos para determinar la situación interna actual de la empresa en materia de talento humano; así como un diagnóstico externo de la misma que incluya un análisis de la competencia y del sector de los operadores logísticos en Colombia.</p>	<p>Análisis de la situación logística; Cap. 4.1 Análisis basado en la matriz DOFA; Cap. 4.3</p>	<p>100%</p>
<p>Caracterizar a los diferentes empleados de MLS con el fin de desarrollar, aplicar, evaluar y ajustar una estrategia de Gerencia del Servicio conducente al mejoramiento continuo de los procesos logísticos de la organización.</p>	<p>Plan para la evaluación y ajuste de la Gerencia del servicio en MLS; Cap. 7</p>	<p>100%</p>
<p>Validar el Modelo de Gerencia del Servicio en MLS como una estrategia que busque una cultura del servicio a través del desempeño eficiente del factor humano para la satisfacción total de los clientes finales.</p>	<p>Validación del modelo propuesto a través del Indicador de Ordenes perfectas; Cap. 9</p>	<p>100%</p>
<p>Revisar y ajustar los sistemas de compensación a través de una propuesta de incentivos flexibles y evaluación del desempeño que facilite la mejora continua del proceso logístico en función de la evaluación de los cargos y del desempeño de los ocupantes.</p>	<p>Evaluación de desempeño; Cap. 5.2 Revisión y ajuste del sistema de compensación; Cap. 10</p>	<p>100%</p>

Objetivo Específico propuesto	Metodología utilizada	Porcentaje de Cumplimiento
<p>Proponer un plan de capacitación a los trabajadores de MLS para fortalecer el ambiente interno de trabajo, así como su desempeño en el logro de los objetivos institucionales. Este plan de formación personalizada se detallará con contenidos específicos así como también de sus requerimientos.</p>	<p>Planes de formación y ajustes complementarios; Cap. 8</p>	<p>100%</p>

Fuente: Creación Propia

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Rom. Gerencia del Servicio. Serie empresarial LEGIS. 1.990

ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Editorial 3R. 1.990

ALBRECHT, Karl. BRADFORD, Lawrence J. La Excelencia en el Servicio. Editorial LEGIS. 1.991

Análisis de sistemas de compensación e incentivos [En línea]

URL: <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/asci.htm>

Consulta: Abril 18 de 2007.

ANAYA TEJERO Julio Juan y POLANCO MARTÍN Sonia. Innovación y Mejora de procesos Logísticos. Editorial ESIC. Madrid, 2005. Pág 157- 199

Cartilla de Indicadores de Gestión. [En línea]

URL:

<http://www.ecrchile.cl/ecr/documentos/CartillaInstructivoIndicadoresKPIFinal.doc>

Consulta: Abril 12 de 2007

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Santa fé de Bogotá, 2002. Pág 183-300

Customer Service Training [En línea].

URL: www.customer-service.com

Consulta: Abril 12 de 2007

GONZÁLEZ, Gerardo. Gerencia del Servicio. Palanca estratégica de su Organización. Incolda. 1990

GUERRA MORENO, Rubert Lorenzo y PEREZ RAMÍREZ Gloria Ximena. Diseño de un plan para implementación de un Modelo de Gerencia del Servicio en la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 1999.

HITT Michael A., IRELAND R. Duane Ireland, HOSKISSON. Robert E. Administración estratégica, Conceptos de Competitividad y Globalización. Iternacional Thomson Editores, Tercera Edición. Pág 184.

ISOSolución – Mejoramiento Continuo [En línea] URL:
http://www.isolucion.com.co/BancoConocimiento/M/modulo_mejoramiento_continuo/modulo_mejoramiento_continuo.asp
Consulta: Abril 18 de 2007

MATCOM CONSULTORES. Productividad, Competitividad y calidad. [En línea] URL: <http://www.e-matcom.com/recursos.htm>
Consulta: Abril 18 de 2007

Método Gerencial Deming [En línea] URL:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/metodogerencialdeming/
Consulta: Abril 18 de 2007

MORALES ARRIETA Juan Antonio y VELANDIA HERRERA Nestor Fernando, Salarios Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2001.Pág 271-309.

ROCK Milton L. Manual de administración de sueldos y salarios, México, Editorial McGraw-Hill, 1989.

SCHOLTES, Peter R. El manual del equipo: Cómo usar equipos para mejorar la calidad. Editorial Joiner, 1991

MARTIN SIEBOLD. Administración del servicio [En línea]

URL: http://www.mercadeo.com/01_admsrv.html

Consulta: Julio 18 de 2007

Técnicas de diseño [En línea]

URL: <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/fluxograma/tecnica.htm>

Consulta: Abril 12 de 2007

UNIVERSIDAD DEL VALLE [En línea]

URL:

<http://buga.univalle.edu.co/dependencias/extension/diplomados/gerenciaservicio.php>

Consulta: Abril 12 de 2007

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES [En línea]

URL:

http://decanaturadeestudiantes.uniandes.edu.co/Otros_Servicios/circulos.php

Consulta: Noviembre 7 de 2007.

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA [En línea] URL:

<http://www.usergioarboleda.edu.co/servicio/index.htm>

Consulta: Junio 18 de 2007

ANEXOS

ANEXO A. Factura de Venta de PINTUCO

GP Compañía Global de Pinturas

COMPANIA GLOBAL DE PINTURAS S.A.
 MEDIANOCHE S.A. C. No. 493-41
 APARTADO AEREO: 1194 FAX: 232 04 70
 REGIMEN COMUN-GRAN CONTRIBUYENTE
 RETENEDOR DE IVA

FACTURA DE VENTA
88054422
****PRODUCTOR****

SEÑOR(ES)

FECHA
D M A

CÓDIGO CLIENTE

PELIDO No.

Nº. ORDEN DE COMPRA

VENCIMIENTO
D M A

PARA DESPACHO A

GUÍA DE DESPACHO

CODIGO DE PRODUCTO	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN PRODUCTOS	CANTIDAD POR EMPAQUE	BASE PARA FACTURACION: CANTIDAD	PRECIO	VALOR	TARIFA

SUBTOTAL

DESCUENTO

RETENCIÓN I.C.A.

IVA REG. COMÚN


TOTAL A PAGAR

- CLIENTE -

11/2006 - P

PINTOCORMAS S.A. 371 15 77 MEDELLIN - NIT. 900.066.247-8

ANEXO B. Factura de Venta de CACHARRERÍA MUNDIAL



SEÑOR(ES) _____

CACHARRERÍA MUNDIAL S.A.
NIT. 990.900.138-9

BARRANQUILLA
Cra. 7 No. 29-50
Ed. Repentiana
Com: (05) 34824200
Fax: (05) 3482420

BOGOTÁ
Cra. 7 No. 29-50
Ed. Repentiana
Com: (05) 1408 40 00
Fax: (05) 1408 90 40

CIBOYÁ
Cra. 16 No. 83-30
Zona Industrial Ciboyá
Com: (05) 8460046
Fax: (05) 8460739

YUMBO
Cra. 32 No. 11-195
Urb. Acopi Callejón 3 Yumbo
Com: (052) 8658789
Fax: (052) 8654873


MEDELLÍN
Calle 1ª No. 108-41
Com: (054) 2618500
Fax: (054) 2623338
CAM: 01 8000 914525

PASTO
Calle 19 No. 19-02
Com: (052) 7213177
Fax: (052) 7219400

PEREIRA
Av. Circunvalar
Calle 5 No. 14-35
Edif. Molinos de Aragón Cr. 210
Com: (056) 3315544
Fax: (056) 3316030

**GRAN CONTRIBUYENTE
RETENEDOR DE IVA - REGIMEN COMUN
FACTURA DE VENTA No.**

COD. CLIENTE	VENDEDOR	ORDEN C. CL.	PEDIDO	CONDICIONES DE PAGO	FECHA FACTURA	FECHA VENCIMIENTO
					DIA MES AÑO	DIA MES AÑO

CODIGO	DESCRIPCION	REFERENCIA	UNI. CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DCTO. 1	DCTO. 2	PRECIO UNITARIO NETO	VALOR NETO	I.V.A.
									

CANTIDAD TOTAL	FLETES	RET. IND. Y CCIO.	DESCUENTO 1
			DESCUENTO 2

OBSERVACIONES:

La entrega de las mercancías se entienda efectuada de manera simbólica a la expedición de la presente factura. Por consiguiente, el comprador asume los riesgos de su transporte.

EN CASO DE MORA SE CAUSARAN INTERESES A LA MAXIMA TASA LEGAL PERMITIDA.
FAVOR CANCELAR NUESTRAS FACTURAS CON CHEQUE A NOMBRE DE CACHARRERÍA MUNDIAL S.A., CON SELLO RESTRICTIVO.

08/2006-01.82258

CM-FA-001

PROFORMAS S.A. 371 15 77 MEDELLIN - NIT. 900.066.247-8

ANEXO C. Trazabilidad de documentos

```
MUNDIAL BUCARAMANGA      LIQUIDACION DE FLETES      Fecha: 13/04/2007
flete-co02.p              Consulta Trazabilidad de DOCUMENTO      Hora: 10:15:51

-----
Tipo : o Ope-Log: 000822      PINTUCO S. A.
Entidad AR : c2u
Origen : o Documento : 153158      Uargas Espinel Oscar Ivan (sep

GENERACION                SEPARACION                ADUANAS
Fecha:                    Fecha: 23/02/2007        Fecha: 23/02/2007
Hora:                     Hora: 16:30:19          Hora: 16:33:10
Usuario:                  Usuario: mlsua003        Usuario: mlsua003

DESPACHO                 PLANILLA                 CUMPLIDO
Fecha: 23/02/2007        Fecha: 23/02/2007        Fecha: 26/02/2007
Hora: 16:51:02           Hora: 16:53:17          Hora: 18:14:29
Usuario: mlsua003        Usuario: mlsua003        Usuario: mlsua003
Despacho: 15353          Planilla: 20939

Pulse la barra espaciadora para continuar.
25.079      NO PRN      REPLACE
```

ANEXO D. Hoja de Ingreso de Trazabilidad de separación

```
MUNDIAL BUCARAMANGA          LIQUIDACION DE FLETES          Fecha: 25/04/200
f1te-li10.p                   Ingreso de Trazabilidad Separacion      Hora: 17:22:4
-----
      Tipo : i  Ope-Log:
Entidad AR : c2u
      Origen : n  Documento : 241020
Operario : buc015  Uargas Espinel Oscar Ivan (sep

      Documento Existe.  Desea Reasignar Operario (Y/N) ?: no

15.066      NO PRN      REPLACE
```

ANEXO E. Orden de Compra

Fecha Prometida:		Fecha Requerida:	No.OC:	Release-no				
Prov	Nombre	Promo-In1		Promo-In2	UM	Bin	Ctd a Recibir	Ctd Recibida
Bod In Articulo		Prometida	Descripcion	Referencia				
1								
2								
3		27/02/2007		267818	00			
4	000129		PRODUCTORA DE ALAMBRES COLOMBIANOS S.A.					
5	up 1	50250030	27/02/2007 PALLA ESLAB 10.5x6/2x10MT	31352010	UN	2F05B02	3	0
6	up 2	50260764	27/02/2007 ALAMB PURG 12.5x350 34KG IUMA	33110036	UN	2E06A01	40	0
7	up 3	50260861	27/02/2007 ALAMB PURG 14x200 15.5KG IUMA	33110155	UN	2E04A02	6	0
8	up 4	50260973	27/02/2007 ALAMB PURG 14x350 27KG IUMA	33110027	UN	2E02A02	9	0
9	up 5	50261122	27/02/2007 ALAMB PURG 16.5x400 16KG PUPA	33020006	UN	14R101	200	0
10	up 6	50261240	27/02/2007 GRAPA 1'x9' 20KG	21020005	UN	2E10A02	29	0
11	up 7	50261331	27/02/2007 GRAPA 1-1/4'x9' 20KG	21020010	UN	3R15A06	10	0
12	up 8	50265655	27/02/2007 PUNTILLA PUPA C/C CAR 2-1/2x25 25KG		UN	3E11A01	12	0
13	up 9	50265803	27/02/2007 PUNTILLA PUPA C/C CAR 5'x25KG 25KG		UN	3E11A05	7	0
14	up 10	50272029	27/02/2007 PUNTILLA PUPA C/C 2'x20KG 20KG		UN	3E04A05	20	0
15	up 11	50272370	27/02/2007 PUNTILLA PUPA C/C 2-1/2'x20KG 20KG		UN	3E22A04	30	0
16	up 12	50272401	27/02/2007 PUNTILLA PUPA C/C 3'x20KG 20KG		UN	3E08A01	14	0
17	up 13	50272498	27/02/2007 PUNTILLA PUPA C/C 3-1/2'x20KG 20KG		UN	3E04A06	10	0
18	up 14	50272529	27/02/2007 PUNTILLA PUPA C/C 4'x20KG 20KG		UN	3E05A02	9	0
19	up 15	50272646	27/02/2007 PUNTILLA PUPA C/C 5'x20KG 20KG		UN	3E05A01	15	0
20	up 16	50272738	27/02/2007 ALAMB PURG 12.5x330 34KG IUMA	33110034	UN	2E14A01	20	0
21	up 17	50273249	27/02/2007 CLAVO WARETA FINTADO 4'x25KG 20110015		UN	3R05A03	2	0
22	up 18	50278257	27/02/2007 ALAMB GALV 14x25KG PROALCO 30310014		UN	2E22B02	5	0
23	up 19	90006455	27/02/2007 ALAMB PURG 14x350 27KG FINQUE 33050027		UN	2e18a02	20	0
24	up 20	90025843	27/02/2007 ALAMB CERCA ELECT C14x25 36010014		UN	2e12b01	4	0
25								

ANEXO F. Traslado entre bines en una misma bodega

```

LOG: ttyptCc IN 23/02/2007 2007-2 P      **
TRASLADO ENTRE BINES EN UNA MISMA BODEGA
Entidad: P      Bodega: 88 OF.REGIONAL BUCARAMANGA
Item: 117110-00101      VINILTEX BLANCO      1501
Unidad: 03      Bin Principal: 2K02A01
Bines con existencias en la bodega: 88 Item: 117110-00101
Bin      Serial-no      Cantidad      CantConsig      A Bin      CantTraslad
-----
2K02A01  NA      397      0
>2k08d02  NA      252      0
2k10d01  NA      252      0
2k12d01  NA      252      0
<Selec>      <Salir o F4>
INFORMACION DE ESTADO INVENTARIO
Serial-no: NA      Tipo Bin: RACK
Asignado: 0      Asignado Producc: 0
En Notas: 0      Total Disponible: 252
*** BIN A DONDE TRASLADA ***
[A]ceptar [C]ancelar F4-Para Cancelar
11:057      NO PRN      REPLACE
    
```

ANEXO G. Características de los clientes de MLS

CARACTERISTICA	CACHARRERIA MUNDIAL	PINTUCO
<p align="center">CLIENTES EN LA REGIONAL DE BUCARAMANGA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se cuenta con 1700 clientes. • Los principales tipos de clientes son los clientes especiales de hogar, clientes de electrodomésticos y del negocio de Ferretería. • En el negocio de los electrodomésticos su prototipo de cliente es el especializado. • En el campo Ferretero los clientes son abarroteros. • Los clientes de Hogar son de todo tipo (cliente especializado o cliente misceláneo) • Pañaleras: almacenes especializados en artículos para bebé. • Se manejan los clientes comerciales, el canal detallista, los autoservicios, grandes plataformas y los clientes institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se cuenta con 11 distribuidores; algunos de ellos son Aldia, Distribuciones Colombia, José Luis Silva, La Constructora, La Casita, entre otros. • Clientes industriales que se atienden directamente.

CARACTERISTICA	CACHARRERIA MUNDIAL	PINTUCO
<p>TIPO DE CONTRATOS (VINCULACIÓN) QUE MANEJAN CON SUS CLIENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones a largo plazo. No se tiene un contrato establecido, simplemente se maneja una garantía, (garantías mínimas que la compañía exige como respaldo para la mercancía que se le está otorgando al cliente). 	<ul style="list-style-type: none"> • No se manejan contratos, la relación es directa, los clientes pueden entrar a la página web de Pintuco y hacer sus pedidos directos. Son distribuidores exclusivos de la compañía.
<p>TIPO DE CONTRATO QUE MANEJA CON MLS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un contrato establecido, con políticas y cláusulas previamente definidas para todas las regionales, éste se maneja desde la principal en Medellín. 	<ul style="list-style-type: none"> • MLS es una empresa que hace parte del mismo grupo, prestando la logística en cuanto a entregas y al manejo de toda la mercancía del grupo. Las políticas son confidenciales y están definidas a nivel Nacional en Medellín.
<p>RELACIONES DEL NEGOCIO CON SUS CLIENTES DIRECTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de confianza, gana-gana. • Relación netamente comercial, se tiene amistad con algunos clientes por los años que llevan trabajando con la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • La relación con los distribuidores y clientes industriales son gana-gana.


CARACTERISTICA	CACHARRERIA MUNDIAL	PINTUCO
RELACIONES DEL NEGOCIO CON MLS	<ul style="list-style-type: none"> • Relación netamente comercial, MUNDIAL le paga a MLS por el servicio que ellos le están prestando. • Relación de amistad y confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de amistad y confianza.
GARANTIAS QUE OFRECE A SUS CLIENTES DIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Perfectas condiciones de la mercancía que se entrega. • Entrega oportuna en tiempo y cantidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido que se coloque en el sistema, después de generar la nota de surtido, debe entregarse a las 24 horas en la ciudad y 48 horas fuera de la ciudad. • Perfectas condiciones de la mercancía que se entrega.
GARANTIAS QUE LE OFRECE MLS	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar dentro de los tiempos establecidos la mercancía que MUNDIAL solicite que entregue al cliente; en perfectas condiciones y en la cantidad que se ha definido. • Asegurar que la mercancía está en perfectas condiciones y que será entregada al cliente en el menor tiempo posible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. • Rapidez. • Agilidad en la entrega. • Verificar las condiciones en que llegan los productos al almacén.

CARACTERISTICA	CACHARRERIA MUNDIAL	PINTUCO
PRINCIPALES EXIGENCIAS DE SUS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de la mercancía en el menor tiempo posible. • Disponibilidad de los productos siempre que el cliente los solicite. • Pedidos completos (en cantidad y referencias). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de los productos por unidad de empaque. • Productos en excelentes condiciones, tanto del producto como tal, como de su empaque. • Entrega de los productos en el tiempo prometido.
EXIGENCIAS DE MLS	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en lo que está solicitando. • Entrega de notas de surtido a tiempo para que MLS realice la operación. • Las direcciones y los nombres de los clientes deben estar lo suficientemente claras para entregar eficientemente la mercancía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la información. • Entrega de notas de surtido oportunamente para que puedan ser entregados al cliente final con éxito.
MOTIVO MAS RECURRENTE DE QUEJAS POR PARTE DE LOS CLIENTES FINALES	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente no solicitó la mercancía que le llegó, esto se da por mala facturación o porque se tomó mal el pedido. • Mercancía incompleta y averiada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al cliente le llega un pedido que no le corresponde o en unidades de empaque que no solicitó. • Galones en malas condiciones de empaque.

CARACTERISTICA	CACHARRERIA MUNDIAL	PINTUCO
<p align="center">CANALES Y FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN CON SUS CLIENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con los clientes finales se maneja una comunicación diaria vía telefónica. (No todos los días se habla con todos, pero la comunicación es permanente) • Los clientes llaman a MUNDIAL para quejarse o hacer sus pedidos y viceversa cuando estos tienen problemas de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los días se está en permanente comunicación con los clientes más grandes (los distribuidores), estos tienen acceso a una página en internet donde ellos mismos colocan sus pedidos, graban y piden lo que necesitan.
<p align="center">CANALES Y FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN CON MLS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es diaria y a cada instante del día; esto se facilita gracias a que las instalaciones de ambas compañías están en la misma zona (Actualmente MLS funciona en las antiguas instalaciones de MUNDIAL). 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es diaria y permanentemente por teléfono e internet.
<p align="center">ESTRATEGIAS UTILIZADAS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación permanente a través del Call Center que se tiene en Medellín. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonificaciones • Subastas por Internet.

CARACTERISTICA	CACHARRERIA MUNDIAL	PINTUCO
MEDICION DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • En Medellín se contrata una firma para que haga encuestas de satisfacción de los clientes y medir así el desempeño de las regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace en Medellín con encuestas y los vendedores tienen una parte de su salario que se basa en la satisfacción del cliente.
SERVICIO POSTVENTA CON LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja las devoluciones a través de diferentes tipos de documentos e informa a MLS cualquier tipo de anomalía que se presente para que estos recojan y devuelvan la mercancía con problema, ya sea a bodega o a servicio técnico. • Los vendedores de MUNDIAL permanentemente están visitando los clientes para ver si tienen reclamos u observaciones de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con los distribuidores, los vendedores están haciendo una visita diaria después de que reciben el producto, observan la rotación de las pinturas, si es de baja rotación se les colabora intercambiándola con otro distribuidor. • Se visitan los subdistribuidores que son los clientes de los distribuidores para ayudarlos a salir de la mercancía, se va a sus bodegas y se les mira el inventario.

ANEXO H. Formato de Evaluación de Desempeño para Cargos Operativos

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Formulario para Cargos Operativos	Fecha: Día__ Mes__ Año__
------------------------------------------	--------------------------

EVALUADO	
Nombres y Apellidos:	c.c:
Cargo:	Código:
Tiempo trabajando en la empresa:	

EVALUADOR	
Nombres y Apellidos:	c.c:
Cargo:	Código:

PERÍODO EVALUADO	
DESDE: Día__ Mes__ Año__	HASTA: Día__ Mes__ Año__

INSTRUCCIONES	
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los factores de éste formato, califique de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lea atentamente cada factor. 2. Indique el nivel que refleje el desempeño del empleado en cada factor. 	


NIVELES DE EVALUACIÓN	
Óptimo	Siempre supera ampliamente las expectativas establecidas.
Bueno	Cumple con las expectativas establecidas y con frecuencia las sobrepasa.
Regular	Satisface las expectativas.
Débil	A veces está por debajo de las expectativas.

DEFINICIONES	
Factores de Productividad	Capacidad que tiene el empleado para desempeñar los procesos y tareas del puesto.
Factores de Conducta Laboral	Comportamiento con el que cuenta el empleado para el logro de los objetivos de la Organización.

FACTORES DE PRODUCTIVIDAD				
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	NIVELES DE EVALUACIÓN			
	Débil	Regular	Bueno	Óptimo
1. Forma como utiliza los recursos , equipos y elementos dispuestos para el desempeño de su trabajo.	9	36	63	90
2. Realiza sus funciones de acuerdo con los requerimientos establecidos por la empresa en cuanto a calidad y exactitud .	12	48	84	120
3. Lleva a cabo las tareas propias de su cargo sin que requiera supervisión permanente y se responsabiliza por los resultados que se deriven de su trabajo.	6	24	42	60
4. Cuenta con el conocimiento necesario para su trabajo y lo pone en práctica para realizar sus funciones.	9	36	63	90
5. Es oportuno en la entrega de los trabajos que se le asignan.	12	48	84	120
6. Lleva a cabo toda la cantidad de trabajo y tareas que se le asignan.	12	48	84	120

FACTORES DE CONDUCTA LABORAL				
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	NIVELES DE EVALUACIÓN			
	Débil	Regular	Bueno	Óptimo
7. Demuestra compromiso con las metas de la Organización, a la vez que conoce y transmite en su actitud la misión y los valores organizacionales	10	40	70	100
8. Busca soluciones efectivas a los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	6	24	42	60
9. Se comunica e interactúa con todos los miembros de la organización generando un ambiente laboral de cordialidad, respeto y cooperación.	8	32	56	80
10. Genera confianza frente al manejo de la información, la ejecución de actividades y el logro de resultados.	8	32	56	80
11. Demuestra entusiasmo , dedicación y esmero por cumplir con las tareas que se le asignan.	4	16	28	40
12. Muestra interés , se preocupa por adquirir nuevos conocimientos y es receptivo ante los cambios para mejorar procesos de trabajo.	4	16	28	40

ANEXO I. Formato de Evaluación de Desempeño para Cargos Administrativos

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Formulario para Cargos Administrativos	Fecha: Día__ Mes__ Año__
-----------------------------------------------	--------------------------

EVALUADO	
Nombres y Apellidos:	c.c:
Cargo:	Código:
Tiempo trabajando en la empresa:	

EVALUADOR	
Nombres y Apellidos:	c.c:
Cargo:	Código:

PERÍODO EVALUADO	
DESDE: Día__ Mes__ Año__	HASTA: Día__ Mes__ Año__


INSTRUCCIONES	
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los factores de éste formato, califique de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lea atentamente cada factor. 2. Indique el nivel que refleje el desempeño del empleado en cada factor. 	

NIVELES DE EVALUACIÓN	
Óptimo	Siempre supera ampliamente las expectativas establecidas.
Bueno	Cumple con las expectativas establecidas y con frecuencia las sobrepasa.
Regular	Satisface las expectativas.
Débil	A veces está por debajo de las expectativas.

DEFINICIONES	
Factores de Productividad	Capacidad que tiene el empleado para desempeñar los procesos y tareas del puesto.
Factores de Conducta Laboral	Comportamiento con el que cuenta el empleado para el logro de los objetivos de la Organización.
Factores de Administración de personal	Capacidad que posee el empleado para conducir el trabajo de un equipo de personas del cual él es responsable.

FACTORES DE PRODUCTIVIDAD				
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	NIVELES DE EVALUACIÓN			
	Débil	Regular	Bueno	Óptimo
1. Planea actividades y jerarquiza las tareas necesarias para el desarrollo de los procesos y el logro de resultados.	7	27	48	68
2. Forma como asigna y distribuye las tareas del grupo, de acuerdo con la información, talento humano y recursos materiales con que cuenta.	9	36	63	90
3. Conoce los servicios que se ofrecen y la manera de satisfacer con sus orientaciones y directrices los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad y exactitud.	9	36	63	90
4. Aporta los conocimientos y habilidades de su formación y experiencia para el desempeño de su grupo de trabajo.	5	18	32	45
5. Lleva a cabo las funciones y deberes propios de su cargo a la vez que garantiza la productividad de su área.	7	27	48	68
6. Cumple con los plazos de los trabajos , teniendo en cuenta las prioridades y requerimientos en el desarrollo de tareas encomendadas a su grupo de trabajo.	9	36	63	90
FACTORES DE CONDUCTA LABORAL				
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	NIVELES DE EVALUACIÓN			
	Débil	Regular	Bueno	Óptimo
7. Demuestra compromiso con las metas de la Organización, a la vez que conoce y transmite en su actitud la misión y los valores organizacionales	5	20	35	50
8. Propone y desarrolla métodos para solucionar imprevistos y mejorar procesos.	4	16	28	40
9. Establece y desarrolla estrategias de comunicación con clientes, proveedores, colaboradores y demás personal, de manera que se cree un ambiente laboral de respeto.	5	20	35	50
10. Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información, la asignación de tareas y el logro de resultados.	3	12	21	30
11. Demuestra entusiasmo y efectividad frente a la demanda de un servicio.	3	12	21	30
FACTORES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	NIVELES DE EVALUACIÓN			
	Débil	Regular	Bueno	Óptimo
12. Demuestra liderazgo , guiando y apoyando a su grupo de trabajo para el logro de metas.	9	35	61	87
13. Favorece el trabajo en quipo , integrando al personal para el logro de objetivos.	7	28	50	71
14. Asigna de manera razonable y eficaz las tareas entre su grupo de trabajo.	9	35	61	87
15. Evalúa y supervisa el desarrollo de las actividades encomendadas al personal y hace correcciones si el caso lo requiere.	5	21	36	52
16. Toma decisiones acertadas en el momento preciso en que se requieren y en la solución de problemas.	5	21	36	52

ANEXO J. Cuestionario para la evaluación de factibilidad de la creación de equipos de autogestión

	<p>MUNDIAL LOGISTICS SERVICE</p> <p>Cuestionario para evaluación de factibilidad de la creación de equipos de autogestión</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nombres y Apellidos: _____

C.C. _____

Cargo: _____

Fecha: Día__ Mes__ Año__

Para ayudar a determinar la conducción de la organización en la implementación de equipos de trabajo, usted debe dar algunas ideas o pensamientos.

Conteste las siguientes preguntas dando un 5 si usted está de acuerdo completamente con la afirmación; 4,3,2 (según el grado de relación que usted considere que se ajusta más) y 1 si no está de acuerdo.

ITEM	PUNTUACION	1	2	3	4	5
Existe la posibilidad de reorganizar el trabajo, para que los equipos de autogestión puedan tomar responsabilidades por todo el proceso.						
La cultura de la empresa, su misión, visión y valores apoyan el trabajo en equipo.						
La naturaleza del trabajo en la empresa permite acceder a trabajar en equipo más que a los esfuerzos individuales.						
La empresa cuenta con sistemas que proveen información oportuna a sus integrantes.						
Existe la suficiente complejidad en los trabajos para permitir iniciativa y toma de decisiones.						
Los integrantes de la empresa pueden sugerir e implementar mejoramientos en sus trabajos sin afectar los acuerdos establecidos en ésta.						
Los integrantes de la empresa tienen habilidades y destrezas requeridas para tomar un gran control sobre sus trabajos.						
La empresa tiene situaciones recientes sobre iniciativas de organizarse en equipos para desarrollar tareas.						
Por lo general los integrantes de la empresa suelen estar interesados o dispuestos para organizarse en equipos.						

Los acuerdos son comunes para acordar la redefinición de las reglas tradicionales de trabajo y la calificación de cargos para permitir mayor flexibilidad y autonomía (Multifuncionalidad).					
La dirección de la empresa está dispuesta a ajustar niveles bajos de responsabilidad y cambios radicales en sus propios roles y comportamientos.					
La empresa está dispuesta a invertir en entrenamiento para sus integrantes.					
La tecnología en la empresa es lo suficientemente flexible para permitir reestructuraciones basadas en las necesidades de los equipos de trabajo. El diseño físico del sitio de trabajo permite trabajar en equipo.					
La empresa es lo suficientemente firme para garantizar un periodo de relativa estabilidad que permita a los equipos desarrollarse.					
Se tiene un adecuado apoyo funcional, como recursos físicos, ingeniería y mantenimiento, que puedan auxiliar a los equipos en su gestión.					
La dirección de la empresa entiende que el desarrollo de los equipos es extenso, requiere de mucha dedicación, una labor extensiva en los procesos y es necesario estar dispuesto para hacer investigación.					
Se cree en la empresa que sus directivos pueden y tienen que tomar la mayoría de decisiones que afectan la forma como los integrantes de la misma hacen su trabajo.					

ANEXO K. Arquetipos de Personalidad

El inocente

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. Dejar tareas a medias.	Cumplir cabalmente la tarea.	C: Administración del tiempo. R: Evaluar el desempeño.
2. Firmar sin leer.	Revisar y analizar documentos.	C: Manejar bien la información. R: Reflexionar y pensar antes de actuar.
3. No dejar hablar.	Saber escuchar.	C: Respeto por los demás. R: Desarrollar técnicas de trabajo en equipo.
4. Trabajar individualmente.	Trabajar en equipo.	C: Compartir. R: Fomentar equipos interfuncionales.
5. Llevar siempre la contraria.	Negociar.	C: Aceptar otras opciones. R: Mentalidad abierta.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 91.

El Huérfano

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. La rutina	La innovación.	C: Fomentar la creatividad. R: Fomentar la generación de ideas.
2. La dependencia.	Tener iniciativa.	C: Tomar decisiones. R: Permitir actuar con libertad.
3. Limitarse a las normas.	Estar dispuesto al cambio.	C: Tomar decisiones. R: Permitir actuar con libertad.
4. Aparentar exceso de trabajo.	Cumplir cabalmente la tarea.	C: Aprovechar el tiempo. R: Administrar bien el tiempo.
5. Ser cumplido.	Dar respuesta oportuna.	C: Manejo disciplinado del tiempo. R: Planificar actividades.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 103

El Guerrero

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. La improvisación.	Planificación y control del trabajo.	C: Gerencia de la rutina. R: Manejo del ciclo PHVA.
2. Hacer esperar/Llegar tarde	Puntual y cumplido.	C: Ser disciplinado. R: Retomar prácticas morales.
3. Ser reactivo.	Ser proactivo.	C: Tener actitud positiva. R: Buscar el verdadero sentido.
4. Ser derrotista.	Pensar en ganar.	C: Ser pioneros. R: Atreverse a hacer las cosas.
5. No tener metas.	Tener siempre objetivos.	C: Tener visión del futuro. R: Practicar la tensión creativa.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 117.

El Bienhechor

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. Hacer el trabajo de los demás.	Delegación de trabajo.	C: Analizar las capacidades. R: Liderar el proceso.
2. Inspirar temor.	Inspirar confianza.	C: Ser facilitador. R: Generar acciones de acompañamiento.
3. Ser perfeccionista.	Ser crítico y reflexivo.	C: Admitir acciones de los demás. R: Promover el conocimiento.
4. Criticar negativamente.	Aceptación.	C: Reconocimiento de las personas. R: Valorar acciones de los demás.
5. Apagar incendios.	Desarrollar actividades programadas.	C: Proveer los problemas. R: Planear y controlar.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 131.

El Buscador

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. Individualismo. Trabajar solo.	Trabajar en equipo.	C: Aprender a trabajar en equipo. R: Identificar y conocer sus objetivos.
2. No aceptar las ideas de los demás.	Diálogo, conciliar opiniones, comparar ideas.	C: Escuchar a los demás. R: Fomentar el trabajo en equipo.
3. Desistir ante los problemas.	No aceptar la derrota fácilmente.	C: Ser persistente. R: Analizar, tener paciencia.
4. Ser conformista, seguir siempre el mismo camino.	Buscar soluciones y nuevos métodos.	C: Ser abierto al cambio. R: Mejoramiento continuo.
5. Hacer el trabajo solo por cumplir.	Ver siempre lo positivo.	C: Conocer objetivos y alcance del trabajo. R: Planear su trabajo.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 147.

El Amante

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. Criticar sin construir, no ver sino lo malo.	Dar reconocimiento.	C: Permitir el desarrollo integral. R: Motivación.
2. Imponer su criterio.	Proponer soluciones.	C: Tener en cuenta el punto de vista de los demás. R: Aprender a escuchar.
3. Ser egoísta con lo que piensa y siente.	Enseñar a vivir.	C: Permitir el desarrollo de todos. R: Educación y capacitación permanente.
4. Evadir responsabilidades; buscar culpable.	Buscar soluciones.	C: Determinar causas en los problemas. R: Aprender a analizar el proceso total para eliminar las causas.
5. Ver lo negativo.	Ver lo positivo.	C: No desanimarse ante las dificultades. R: Aprender a convertir los problemas en oportunidades.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 175.

El Destructor

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. No reflexionar sobre sí mismo.	Autoevaluarse.	C: Reconocer sus propios errores. R: Realizar evaluaciones personales con regularidad.
2. Ver los problemas como obstáculos.	Convertir los problemas en oportunidades.	C: Asumir siempre una actitud positiva. R: Enfrentar los problemas y buscarles soluciones.
3. Tener una vida desorganizada.	Llevar una vida sana.	C: Hacer ejercicios, comer bien, evitar los vicios. R: Encontrarle nuevos valores a su existencia.
4. No escoger bien sus amigos.	Sabe rodearse de gente.	C: Cultivar y cuidar sus amistades. R: Alejarse de las malas influencias.
5. Llevar una vida rutinaria.	Tener aficiones.	C: Fomentar la práctica de actividades que los complementan. R: Desarrollar nuevas actividades.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 161.

El Creador

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. No planear su trabajo.	Asignar prioridades en su trabajo.	C: Desarrollar el proceso de planeación de su trabajo. R: Planear antes de ejecutar.
2. Ver sus responsabilidades como una carga.	Disfrutar de sus responsabilidades.	C: Asumir sus responsabilidades como un reto de su desarrollo. R: Priorizar sus responsabilidades.
3. Darse por vencido ante los obstáculos.	Optimizar los recursos.	C: Ser creativo con los recursos. R: Fijarse metas y persistir hasta lograrlas.
4. Imitar y apropiarse del trabajo de los demás.	Respetar y reconocer los logros de los demás.	C: Ser humilde. R: Valorarse a si mismo.
5. Llevar el trabajo para su casa.	Respetar los espacios.	C: Interesarse en actividades diferentes al trabajo. R: Administrar el tiempo.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 191.

El Gobernante

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. Actuar de manera impulsiva.	Reflexionar antes de actuar.	C: Desarrollar capacidad de análisis. R: Establecer planes de mejoramiento continuo.
2. Tratar de dominar toda actuación.	Permitir la participación.	C: Interactuar. R: Establecer y fomentar el trabajo en equipo.
3. Creer que se tiene siempre la razón.	Escuchar activamente.	C: Desarrollar la capacidad para delegar. R: Dar responsabilidades al personal.
4. Ser indisciplinado.	Planear y mantener el orden.	C: Cumplir con nuestras metas. R: Establecer mecanismos de control y exigencia.
5. Considerar un solo modo actuar.	Buscar alternativas cada vez mejores:	C: Permitir nuevos enfoques. R: Ser creativos.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 209.

El Mago

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. Ser ambicioso; querer más de lo que necesita.	Compartir conocimientos.	C: Desarrollar una actitud de servicio. R: Implementar la Gerencia del Servicio.
2. Incumplir los compromisos, llegar siempre tarde.	Cumplir los compromisos adquiridos.	C: Promulgar con el ejemplo. R: Valorar el tiempo y el trabajo de los demás.
3. Retener información para su beneficio.	Colaborar con los demás.	C: Mantener una actitud de colaboración. R: Establecer grupos interfuncionales.
4. Actuar con doble sentido.	Ser franco.	C: Ser transparente. R: Vivenciar valores.
5. Colocar obstáculos para la superación de los demás.	Ser facilitador del proceso de cambio y desarrollo del personal.	C: Trabajar con una actitud de mejoramiento continuo. R: Humanizar la visión de la organización.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 223.

El Sabio

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. Criticar por criticar.	Ser proactivo.	C: Exaltar el ego de los demás. R: Realizar críticas constructivas.
2. Ser prepotente.	Ser autoanalítico.	C: Colocarse en los zapatos de los demás. R: Practicar el valor de la sencillez.
3. Ser impostor, mentir.	Hablar siempre con la verdad.	C: No dar información a medias. R: Dar conceptos claros.
4. Ser terco.	Ser receptivo y comprensivo.	C: Valorar las opiniones, sentimientos y deseos. R: Practicar la igualdad.
5. Ser egoísta en el trabajo.	Ser maestro.	C: Trabajar por el desarrollo humano. R: Practicar el valor de la humildad.


Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 241.

El Bufón

Hábitos (-) / Adición	Hábitos (+) / Transformación	Compromisos y Recomendaciones
1. Ser charlatán.	Ser maduro.	C: Finalizar cada actividad emprendida. R: Hacer diaria la verificación de objetivos.
2. Ser derrotista.	Ser optimista.	C: Encontrar alternativas positivas a las situaciones. R: Implementar el mejoramiento continuo.
3. Ser inestable.	Ser equilibrado.	C: Tener una visión objetiva de las circunstancias. R: Soportar siempre las situaciones con datos y hechos.
4. Ser obsesivo.	Ser paciente.	C: Respetar el curso de los procesos. R: Relacionar las actividades con procesos anteriores y posteriores.
5. Ser melancólico.	Ser alegre.	C: Hacer las cosas con amor. R: Tener claridad sobre el sentido del trabajo.

Fuente: PEARSON, Carol. Despertando los héroes interiores, p 253.

ANEXO L. Cuestionario para la Revisión de los Modelos Mentales

	<p>MUNDIAL LOGISTICS SERVICE</p> <p>EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA REVISIÓN DE MODELOS MENTALES</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

NOMBRE: _____

CARGO: _____ EDAD: _____ SEXO: _____

FECHA: Día__ Mes__ Año__

A continuación encontrará una serie de cuestiones que permiten conocer aspectos de su personalidad. No existen contestaciones correctas e incorrectas, ya que cada ser humano posee diversas formas de pensar y de actuar.

Hágalo tan rápido como le sea cómodo, ya que su primera reacción es frecuentemente el mejor indicador. No piense demasiado las cuestiones y conteste pensando en lo que es habitual para usted.

Es necesario que no deje ningún ítem sin contestar. Intente elegir la respuesta que vaya mejor con su modo de ser, algunas cuestiones pueden ser muy personales; no se preocupe y recuerde que los datos aquí consignados son confidenciales y usados únicamente en búsqueda del mejoramiento de la empresa.

Conteste sinceramente. No señale sus respuestas pensando en lo que “es bueno” o “lo que le interesa” para impresionar al investigador.

Marque con una “X” dentro de la casilla indicada según el número, dependiendo de la periodicidad con que cada afirmación lo describe:

1. NUNCA ME DESCRIBE
2. RARA VEZ ME DESCRIBE
3. A VECES ME DESCRIBE
4. EN GENERAL ME DESCRIBE
5. SIEMPRE ME DESCRIBE

ITEM /PUNTAJE	1	2	3	4	5
1. Recojo información sobre diferentes aspectos sin emitir juicios de valor respecto a ellos.					
2. Me siento desorientado cuando hay demasiados cambios en mi vida.					
3. Mi proceso de automejoramiento me permite ayudar a los demás a tener un mejor desempeño.					
4. He decepcionado a los demás.					

ITEM /PUNTAJE	1	2	3	4	5
5. Me considero como una persona segura.					
6. Dejo el miedo de lado cuando es necesario y hago lo que debe hacerse.					
7. Antepongo las necesidades de los demás a las mías.					
8. Intento ser auténtico donde me encuentre.					
9. Cuando la vida se torna triste me gusta animarla.					
10. Me siento bien cuidando a los demás en situaciones que lo ameriten.					
11. Las personas me consideran entusiasta.					
12. Me siento una persona con buena presentación personal.					
13. Creo que las personas en realidad no quieren herirse unas con otras.					
14. De niño me defraudaron.					
15. Me siento más feliz al dar que al recibir.					
16. Estoy de acuerdo con la afirmación: "Es mejora haber amado y perdido que nunca haber amado".					
17. Soy una persona aferrada plenamente a la vida.					
18. Mantengo un sentido en el proceso de creación de mi vida.					
19. Estoy en continuo proceso de creación de mi vida.					
20. Creo que una cosa puede examinarse de diferentes maneras.					
21. Considero que ya no soy la persona que creí ser.					
22. Considero que la vida es una cadena de angustias.					
23. La parte espiritual es una herramienta que me ayuda a explicar mi realidad.					
24. Me resulta más fácil hacer las cosas para los demás que para mi mismo.					

ITEM /PUNTAJE	1	2	3	4	5
25. Encuentro la plenitud en las relaciones.					
26. Las personas se acercan a mí para orientarse.					
27. Siento temor a los que tienen autoridad.					
28. No soy de las personas que toman demasiado en serio las reglas.					
29. Me gusta ayudar a las demás personas a vincularse ante diversas situaciones que de una u otra forma son difíciles para ella.					
30. Me gusta ser tomado en cuenta.					
31. Tengo momentos de grandes logros, en los que siento que los he conseguido sin esfuerzo.					
32. Tengo cualidades de líder.					
33. Soy una persona que estoy buscando maneras de mejorar.					
34. En cualquier situación puedo confiar en que los demás cuiden de mí.					
35. Prefiero asumir responsabilidades.					
36. Intento buscar verdades detrás de ilusiones.					
37. Cuando mi interior cambia, esto se ve reflejado en mi vida exterior.					
38. Promuevo el desarrollo de diferentes recursos humanos o naturales en el ambiente que me rodea.					
39. Estoy dispuesto a aceptar riesgos personales para defender mis creencias.					
40. Me incomoda dejar pasar una injusticia sin desafiar y/o enfrentarla.					
41. Me esfuerzo por encontrar la objetividad.					
42. Mi presencia dentro de cualquier ambiente es a menudo una catalización para el cambio.					
43. Disfruto el hacer reír a las personas.					
44. Utilizo la disciplina para alcanzar las metas.					

ITEM /PUNTAJE	1	2	3	4	5
45. Siento aprecio por las personas en general.					
46. Se me facilita asignar tareas según las habilidades de cada persona.					
47. Me resulta esencial mantener mi independencia.					
48. Creo que todo y todos en el mundo estamos interrelacionados.					
49. Considero que el mundo es un lugar seguro.					
50. Las personas en las que confíe me traicionaron.					
51. Me siento intranquilo.					
52. Me desprendo de las cosas que ya no me sirven.					
53. Me gusta “animar” a las personas demasiado serias.					
54. Un poco de confusión es bueno para el alma.					
55. El sacrificio por los demás me hace ser persona.					
56. Soy una persona tranquila.					
57. Enfrento a las personas ofensivas.					
58. Me gusta transformar situaciones.					
59. La clave del éxito en todos los aspectos de la vida es la disciplina.					
60. Me inspiro fácilmente.					
61. No vivo de acuerdo con lo que la gente espera de mí.					
62. Presiento que en algún sitio me espera un mundo mejor.					
63. Es un hecho que las personas que conozco son confiables.					
64. Estoy experimentando para hacer realidad los sueños.					

ITEM /PUNTAJE	1	2	3	4	5
65. Estoy seguro que las demás personas se encargarán de mis necesidades.					
66. Hay momentos en las que tengo ganas de romper algo.					
67. Intento manejar situaciones teniendo en cuenta todo lo bueno.					
68. Me resulta difícil decir que no.					
69. Tengo muchas ideas buenas pero poco tiempo para realizarlas.					
70. Estoy buscando cosas mejores para mi realización.					
71. Las personas importantes en mi vida me decepcionaron.					
72. El hecho de buscar algo es tan importante como encontrarlo.					

Fuente: PEARSON, Carol S. Despertando los héroes interiores, libro guía, p 338.

ANEXO M. Formato de información para el análisis del puesto de trabajo



FORMATO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Fecha:

Año		Mes		Día	
-----	--	-----	--	-----	--

1.-IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre o Denominación	
Código	
Departamento, Unidad o Sección	
Instalación o sede	
Denominación del cargo del superior inmediato	
Nombre del ocupante del puesto	
Horario	

Objetivo General del Puesto de Trabajo: (En un máximo de cuatro frases conteste: ¿Por qué existe el puesto? Exponga el propósito fundamental del mismo. Es un resumen de su razón de ser)

Dimensiones del Puesto de Trabajo: (Resuma las estadísticas relativas al puesto que ayuden a describir la magnitud de los resultados finales afectados por el mismo, por ejemplo, presupuestos de ventas, de gastos, de nomina, unidades bajo su responsabilidad)

2.-FUNCIONES

Describa las PRINCIPALES FUNCIONES del puesto, señalado la periodicidad con la que las efectúa (diarias (D), semanales (S), quincenales (Q), mensuales (M), o si las debe efectuar esporádicamente (E)).

Función / Frecuencia	D	S	Q	M	E
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Describa las FUNCIONES SECUNDARIAS del puesto, señalando la periodicidad con que las efectúa (diarias, semanales, quincenales, mensuales, o si las debe efectuar esporádicamente).
Anexe hojas adicionales, si las necesita.

Función / Frecuencia	D	S	Q	M	E
1.					
2.					
3.					

3.-CRITERIOS DE DESEMPEÑO

¿Cómo describiría, CON DATOS, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las funciones principales?

Función 1: _____

Función 2: _____

Función 3: _____

Función 4: _____

Función 5: _____

¿Esta realizando ahora labores innecesarias? Si es así, descríbalas.

¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto?

Si es así, descríbalas

4.-EDUCACION

Marque X sobre la línea que indique los requerimientos educativos del puesto. (No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

<input type="checkbox"/>	No se requiere educación
<input type="checkbox"/>	Años de educación media o equivalente
<input type="checkbox"/>	Diploma de educación media o equivalente
<input type="checkbox"/>	Años de educación superior o universitaria
<input type="checkbox"/>	Título universitario en :
<input type="checkbox"/>	Postgrado en:

Indique el grado de educación que tenía cuando ocupó el puesto

Haga una lista de cursos especializados, temas o capacitación que son necesarios

5.-EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

(Marque con un X)

<input type="checkbox"/>	Similar
<input type="checkbox"/>	Relacionada

<input type="checkbox"/>	Ninguna
<input type="checkbox"/>	Tres meses
<input type="checkbox"/>	Tres meses a un año
<input type="checkbox"/>	Uno a tres años
<input type="checkbox"/>	Tres a cinco años
<input type="checkbox"/>	Mas de cinco años

¿Cuánto tiempo tomara a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

¿A que puesto esperaría ser promovido?

6.-NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

_____ **Frecuente.** Todas las tareas, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.

_____ **Varias veces al día.** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos, procedimientos establecidos (Mencione excepciones)

_____ **Ocasional.** En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

_____ **Supervisión limitada.** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

_____ **Los objetivos están delineados.** El trabajo es evaluado prioritariamente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados.

_____ **Poca o inexistente supervisión directa.** Se tiene facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

¿Cuáles son las naturalezas y alcances de cualquier decisión independiente que realice?

¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

No _____ Si _____

Si es " si ", ¿quién aprueba?

¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

No _____ Si _____

De ser " si ", ¿quién aprueba?

¿En que forma este trabajo requiere recursos, originalidad y/o iniciativa?

Ejemplos

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo?

¿De que manera se descubren o verifican esos errores?

¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?

7.-HABILIDADES O DESTREZAS

Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo, grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.):

Haga una lista de las habilidades relacionadas con el cargo que tenía cuando ingreso al trabajo.

Qué conocimientos mínimos específicos son necesarios para desempeñar su cargo?

8.-RESPONSABILIDADES POR MAQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de maquinas o equipos utilizados	Continuamente	Frecuentemente	Ocasionalmente

9.-RESPONSABILIDADES POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

Tipos de Contactos	1	2	3	4	Método Empleado			
					Persona	Carta	Teléfono	Internet
Empleados en otras unidad de la compañía								

Asegurados y/o Agentes								
Público en General								
Agencias del Gobierno								
Otros (Especifique)								
Ejemplo y Propósito de dichos contactos:								
1-Continuamente 2- Frecuentemente 3- Ocasionalmente 4- Nunca								

10.-RESPONSABILIDAD POR INFORMACION

Haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia y determine para quien es cada reporte:	
REPORTE	DIRIGIDO A

INFORMACION CONFIDENCIAL

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación:

- _____ Información de alguna importancia con efectos leves.
- _____ Información importante con efectos graves.
- _____ Información muy importante con daños muy graves.
- _____ Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos

¿Qué tipo de información de carácter confidencial es la usted maneja? _____

11.-RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Señale (en moneda legal) el promedio diario ____, semanal ____, de dinero o valores corrientes que permanezcan bajo su custodia: _____

12.-ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempos de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Poca			
Media			
Alta			

13.-ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura que sucedan en el desempeño de su trabajo y que provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

_____ %

_____ %

14.-RESPONSABILIDADES POR SUPERVISION

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique. Por supervisión directa: (personas que dependen directamente de usted) señalar:

1. El tipo de supervisión; por ejemplo, general por resultados, instrucciones, revisión del trabajo, coordinación de actividades, etc.
2. El nivel de ocupación de tales personas; por ejemplo, directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico o auxiliar.
3. El numero de personas en cada nivel de ocupación.

Tipo de supervisión	Nivel de ocupación	Cantidad

Supervisión indirecta: sobre cuantas personas ejerce indirecta (se trata de identificar el numero de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada una de ellos tenga un superior jerárquico). _____

15.-CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

	Mala	Buena	Excelente
Iluminación			
Ventilación			
Temperatura			
Mobiliario			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones, o con frecuencia:

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo			
Suciedad			
Calor			
Frío			
Humo			
Olores			
Ruido			
Humedad			
Exceso de Agua			
Otros			

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales de su trabajo que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contacto con Público			
Contacto con clientes			
Fechas de entrega bajo presión			
Viajes excesivos			

Señale otras exigencias no contempladas:

14.-RIESGOS

Si usted esta expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que esta expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud.

Nota: Los factores de riesgo son los siguientes: químicos (gases, vapores, material particulado sea polvo o liquido); físicos (ruido, vibraciones, temperaturas externas, presiones anormales, radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes); biológicas (microorganismos de origen vegetal,

animal, orgánico, inorgánico); ergonómico, psicosocial, condiciones físicas defectuosas (instalaciones locativas, mecánicos, incendio, eléctrico).

Tipo de Riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta

Especifique en detalle los factores:

COMENTARIOS: En el evento en que usted tenga alguna observación adicional, por favor señálela:

FIRMA DEL TITULAR

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

ANEXO N. Estructura del Manual de Funciones

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO:	CÓDIGO:	FECHA:
	DEPARTAMENTO:	SECCIÓN:	
	CARGO JEFE INMEDIATO:	CARGOS SUPERVISADOS:	
HORARIO:			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:			
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:			
•			

FUNCIONES	MEDICION
<u>PERFIL DEL CARGO</u>	
EDUCACION:	
EXPERIENCIA:	

TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:
HABILIDADES Y DESTREZAS:
ASPECTOS DE PERSONALIDAD:
NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA:
<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>
RESPONSABILIDADES:
POR ERRORES:
POR RESULTADOS FINALES:
POR MAQUINARIA Y EQUIPO:
POR CONTACTOS CON EL PUBLICO:
POR INFORMACION:
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES:

POR SUPERVISION:
NIVEL DE ESFUERZO:
VISUAL/MENTAL:
MANUAL:
FISICO:
EMOCIONAL:
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO:
RIESGOS:
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

ANEXO O. Manual de Funciones MLS Bucaramanga

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO: Director Centro de Distribución	CÓDIGO: 010	FECHA:
	DEPARTAMENTO: Administrativo		
	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerencia de Operaciones Nacional de MLS	CARGOS SUPERVISADOS: Cargos Operativos y Administrativos	
HORARIO: Lunes a Viernes: 8:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm Sábado: 8:00am-12:00m			

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de las mercancías.	
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar la calidad de los inventarios. • Velar por el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa. • Velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión logístico. • Velar por la satisfacción de los clientes. 	
FUNCIONES PRINCIPALES	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la calidad de los inventarios, de manera que la mercancía adquirida cumpla los requisitos y se mantenga en óptimas condiciones dentro del centro de distribución. • Ejecución del inventario físico, donde se aplique el control de existencias. • Dirigir el personal, asignándole tareas y responsabilidades sobre la descarga, el almacenamiento o distribución de los productos. • Diseñar la programación de transporte de la mercancía a otras regiones o puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente • Esporádicamente • Diariamente • Diariamente
FUNCIONES SECUNDARIAS	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con proveedores, clientes o empresas de transporte. • Controlar gastos, de manera que estos se minimicen y se obtenga la mayor rentabilidad del negocio. • Autorizar compras para proveer las necesidades de materiales e insumos necesarios para el almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el momento que se requiera • En el momento que se requiera • En el momento que se requiera
<ul style="list-style-type: none"> • CRITERIOS DE DESEMPEÑO 	
<ul style="list-style-type: none"> • Despachos sin inconvenientes. <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del inventario. • Inventario Físico sin pérdidas de mercancías. • Cumplimiento en los tiempos de entrega. • Rentabilidad del negocio. 	

<u>PERFIL DEL CARGO</u>
<p>EDUCACION: Título universitario en Ingeniería Industrial. Estudios sobre logística. Conocimientos de gestión de stocks y técnicas de planificación.</p>
<p>EXPERIENCIA: Uno a tres años de experiencia en la dirección de empresas del mismo sector.</p>
<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Dos meses de Inducción y seis meses en el proceso de adaptación al cargo y a la empresa.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS: Poseer actitud de líder, flexibilidad mental, destrezas de negociación, capacidad de análisis de información, Creatividad, iniciativa y Orientación al cliente interno/externo.</p>
<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para comunicarse con los empleados, público en general, proveedores y clientes. • Capacidad de liderazgo e iniciativa en el manejo de personal y de situaciones de decisión que afecten el normal funcionamiento de la empresa.
<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Alto, todas las decisiones importantes deben ser revisadas y aprobadas por este cargo y se deben basar en los lineamientos y objetivos de la empresa de manera que se obtenga la mayor rentabilidad del negocio y la satisfacción del cliente.</p>
<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>
RESPONSABILIDADES
<p>POR ERRORES: Tomar una decisión errada en cuanto a la consolidación de cargas, un mal cálculo de ruta de despacho, una mala estimación o proyección; genera sobrecostos a la organización.</p>
<p>POR RESULTADOS FINALES: Los indicadores de gestión logísticos de cada mes no pueden mostrar un debilitamiento de la operación, por lo que deben mostrar que se cumple con las fechas y condiciones de entrega prometidas a los clientes.</p>
<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: El ocupante de este puesto maneja un computador, impresora y teléfonos. Pero igualmente es responsable de todos los equipos que se manejan dentro del centro de distribución (Montacargas, Porta estibas, estantería)</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Se mantiene continuamente contacto en persona, por teléfono y por internet con empleados operativos y empleados administrativos, igualmente con los clientes, proveedores y empresas de transporte. Ocasionalmente se contacta con agencias del gobierno y frecuentemente por teléfono se comunica con clientes de quienes les maneja la operación logística.</p>
<p>POR INFORMACION: Quien ocupe el cargo es responsable de presentar informes periódicos a la Gerencia de Operaciones Nacional de MLS sobre el funcionamiento de la empresa, calidad de los inventarios, costos de devolución e</p>

informes sobre despachos. Maneja información confidencial sobre proyectos de la empresa y conducta de los empleados.
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Responde por la caja menor de la empresa.
POR SUPERVISION: Realiza una supervisión permanente de los resultados, instrucciones, coordinación de las actividades y tareas de los empleados operativos.
NIVEL DE ESFUERZO
VISUAL/MENTAL: El cargo requiere un alto grado de concentración con esfuerzo constante.
MANUAL: Ninguno
FISICO: El cargo exige que el empleado permanezca un 30% del tiempo de pie y el 70% del tiempo sentado.
EMOCIONAL: Únicamente en los cierres de mes, donde el trabajo y la responsabilidad es mayor pues al termino de este se debe haber cumplido las metas propuestas en cuanto al inventario y entregas cumplidas.
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: El lugar de trabajo cuenta con favorables condiciones ambientales. No existe polvo ni suciedad en las instalaciones, la oficina cuenta con aire acondicionado y tiene completa visibilidad al centro de distribución.
RIESGOS: <i>Físicos:</i> Las radiaciones no ionizantes del computador tienen probabilidad de ocurrencia continua de dolores de cabeza y alteraciones visuales. <i>Psicosociales:</i> Contactos permanentes con público en general y acumulación de trabajo pueden ocasionar elevados niveles de estrés y así el desarrollo de enfermedades psicosomáticas.
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO: Analista de Gestión Humana	CÓDIGO: 030	FECHA:
	DEPARTAMENTO: Administrativo		
	CARGO JEFE INMEDIATO: Director Centro de Distribución	CARGOS SUPERVISADOS: Auxiliar de Servicios Generales	
HORARIO: Lunes a Viernes: 8:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm			

<p>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Servir de apoyo al departamento administrativo mediante la ejecución de labores de sistematización de la información, archivo de correspondencia, atención al público, revisión, transcripción de documentos y manejo de nómina. Igualmente asiste a la dirección del centro de distribución en la realización de actividades auxiliares con los empleados operativos, velando por el cumplimiento de sus derechos y deberes.</p>
<p>DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar un clima laboral estable que permita un funcionamiento interno continuo y fluido. • Mantener la motivación de los empleados para el correcto funcionamiento interno de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Vincular e ingresar el personal idóneo para trabajar dentro de la empresa. • Recibir documentos dirigidos al personal administrativo y operativo de la empresa. • Presentar informes necesarios que ayuden a velar por el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa, en niveles financieros.

FUNCIONES PRINCIPALES	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación de personal y afiliaciones que se efectúen de acuerdo con las políticas de la compañía. <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevista y pruebas a los candidatos que aspiran a ingresar a la empresa. • Llevar a cabo el manejo de Nómina y el pago de gastos. • Organizar actividades de bienestar, motivación, inducción y capacitación para los empleados. <ul style="list-style-type: none"> • Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la información requerida, recibiendo los mensajes respectivos, la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande. 	<ul style="list-style-type: none"> • <ul style="list-style-type: none"> • En el momento que se requiera • En el momento que se requiera • Quincenalmente • Mensualmente • Diariamente
FUNCIONES SECUNDARIAS	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el manejo y presupuesto de compras de papelería y materiales. • Manejar la caja menor de la empresa. • Mantener en constante actualización el sistema de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • <ul style="list-style-type: none"> • Mensualmente • Quincenalmente • Diariamente

<ul style="list-style-type: none"> • • CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> • <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos correspondientes al reclutamiento, selección y vinculación del personal de la empresa deben dar cumplimiento a los requisitos legales y a las políticas fijadas por la empresa para este fin. • Selección del candidato que más se ajusta a los requerimientos el cargo. • El pago de los salarios se lleva a cabo de manera eficiente y sin retrasos. • Los empleados reciben el conocimiento necesario para realizar su trabajo por medio de jornadas de capacitación y formación. • Control de las notificaciones diarias, organizadas según su origen: información, quejas, nuevos pedidos, clientes, proveedores, etc.; así como la solución que se da a cada una de ellas.

<u>PERFIL DEL CARGO</u>
<p>EDUCACION: Título universitario en Administración de Empresas, conocimientos complementarios en computación, contabilidad, finanzas y buen manejo de personal.</p>
<p>EXPERIENCIA: Uno a tres años de experiencia relacionada a este cargo.</p>
<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Dos meses de Inducción y dos meses más en el proceso de adaptación al cargo y a la empresa.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS: Poseer habilidad de comunicación, de negociación, capacidad de hablar en público, manejar personal. Facilidad para atender sugerencias e inquietudes y responder adecuada y ágilmente. Creatividad para organizar eventos y jornadas especiales.</p>
<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo, iniciativa y creatividad en el manejo de personal, de manera que se sienta conforme y motivado en el trabajo. Ser amable y comprensiva con el público en general.
<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Medio, el trabajo se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado. Sus tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones que da Gestión de Recursos humanos en Medellín. Las decisiones con clientes o manejo de dinero las debe consultar al Director del Centro de distribución.</p>

<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>

RESPONSABILIDADES
<p>POR ERRORES: Tomar una decisión errada acerca de la contratación de personal. Igualmente cometer retrasos en alguna notificación que tienen que ver con el personal, con algún proveedor o cliente.</p>
<p>POR RESULTADOS FINALES: Dejar a algún trabajador sin el pago de su nomina o sin el pago de afiliación generando así inconformidades que pueden convertirse en problemas legales o de seguridad industrial en caso de algún accidente laboral.</p>

<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: El ocupante de este puesto maneja un computador, impresora y teléfonos.</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Posibilidad de contacto con entidades aseguradoras que dan los lineamientos y normas a cumplir en cuanto a seguridad social en una empresa o con agentes gubernamentales que verifican que los derechos de los trabajadores se están cumpliendo. También es responsable de las relaciones internas de los empleados y de mantener constante comunicación con la Gerencia de recursos humanos Nacional para estar al tanto de nuevos proyectos y rendir informes.</p>
<p>POR INFORMACION: Maneja información muy importante y confidencial con efectos graves, pues tiene conocimiento de sueldos que se están pagando dentro de la empresa, de conflictos internos y de relaciones laborales confidenciales entre algunos empleados.</p>
<p>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Maneja y responde por la caja menor de la empresa.</p>
<p>POR SUPERVISION: Únicamente realiza supervisión sobre el trabajo que realiza la Auxiliar de servicios generales.</p>
<p>NIVEL DE ESFUERZO</p>
<p>VISUAL/MENTAL: El cargo requiere un grado medio de concentración con esfuerzo constante.</p>
<p>MANUAL: Debe estar el 80% de su jornada laboral manipulando el computador.</p>
<p>FISICO: El cargo exige que el empleado permanezca un 10% del tiempo de pie y el 90% del tiempo sentado.</p>
<p>EMOCIONAL: Algunas ocasiones cuando se presenta una situación difícil con el manejo del personal se pueden generar tensiones, pues en la mayoría de los casos la solución a problemas personales no es tan evidente y varía según el tipo de persona o empleado.</p>
<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: El lugar de trabajo cuenta con favorables condiciones ambientales. No existe polvo ni suciedad en las instalaciones, la oficina cuenta con aire acondicionado.</p>
<p>RIESGOS: <i>Físicos:</i> Las radiaciones no ionizantes del computador tiene probabilidad de ocurrencia continua de dolores de cabeza y alteraciones visuales <i>Psicosociales:</i> Contactos permanentes con público en general y acumulación de trabajo pueden ocasionar elevados niveles de estrés y así el desarrollo de enfermedades psicosomáticas.</p>
<p>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</p>

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO: Auxiliar de Servicios Generales	CÓDIGO: 031	FECHA:
	DEPARTAMENTO: Operativo		
	CARGO JEFE INMEDIATO: Analista de Gestión Humana	CARGOS SUPERVISADOS: No aplica	
HORARIO: Lunes a Viernes: 7:30am-12:30m			

<p>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Velar por el mantenimiento de las instalaciones de la empresa y la conservación de su limpieza. Igualmente debe colaborar en oficios varios, tales como la cafetería.</p>
<p>DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar las diferentes tareas que le sean impuestas por los directivos de la empresa. Velar por la adecuada limpieza y orden de la empresa. Llevar a cabo las labores de cafetería

FUNCIONES PRINCIPALES	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Mantener ordenada las oficinas de la empresa de manera que todo se encuentre en el lugar adecuado. Realizar el aseo y limpieza de la empresa, tanto en la área operativa como administrativa e igualmente a todos los baños de la compañía. Mantener una actitud cordial con el personal interno y externo de la empresa. Repartir las onces a los empleados sin retrasos y mantener en buenas condiciones la cafetería. 	<ul style="list-style-type: none"> • • Diariamente • Diariamente • Diariamente • Diariamente
FUNCIONES SECUNDARIAS	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir labores de mensajería interna en la empresa. Colaborar con las tareas propias de la empresa cuando así se requiera, solicitadas por el director del centro de distribución o al analista de gestión humana, siempre y cuando la naturaleza de la función se lo permita. 	<ul style="list-style-type: none"> • • Diariamente • Diariamente
<ul style="list-style-type: none"> • • CRITERIOS DE DESEMPEÑO 	
<ul style="list-style-type: none"> • • Oficinas de la empresa perfectamente organizadas y ordenadas. • Áreas interiores y exteriores de la empresa perfectamente limpias. • Cliente interno satisfecho con el servicio y atención prestada. • El personal de la empresa satisfecho con las onces repartidas. 	

<u>PERFIL DEL CARGO</u>
<p>EDUCACION: No requiere educación formal.</p>
<p>EXPERIENCIA: No se requiere experiencia laboral.</p>
<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Desde el primer día se puede realizar la labor a cabalidad, sin embargo cuanto mayor es la experiencia mayor es la agilidad para realizar las tareas programadas.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para la realización de los oficios varios de su cargo y para realizar labores de limpieza con rapidez, igualmente capacidad para atender y cumplir instrucciones. •
<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser amable en el trato hacia distintas personas, tener actitud de colaboración y servicio dentro de la empresa. • Ser muy responsable de manera que se le puedan confiar las tareas que se le asignen. •
<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Bajo, a pesar que realiza todas las actividades de manera independiente y la persona en este cargo distribuye su tiempo como mejor le convenga, debe cumplir con los requisitos que le imponen sus superiores y cumplir con las demás funciones que se le asignan.</p>
<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>
RESPONSABILIDADES
<p>POR ERRORES: Inadecuada presentación física de las instalaciones de la empresa, aunque no siempre esto se debe a su mal desempeño de sus funciones, ya que los empleados de los distintos cargos pueden generar desperdicios al realizar sus funciones. También puede cometer errores por mala comprensión de una instrucción o indicación que se le hizo.</p>
<p>POR RESULTADOS FINALES: Llamados de atención por propiciar un ambiente incomodo de trabajo y originar mala presentación de la empresa.</p>
<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: Responde por el cuidado y conservación de los implementos de aseo que le permiten realizar su trabajo. Igualmente debe responder por la vajilla y cafetera que se emplea para proporcionar las onces a los empleados.</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: El contacto con empleados en los diferentes cargos de la compañía debe ser agradable para realizar a cabalidad la función de mensajería interna y repartición de onces.</p>

<p>POR INFORMACION: No posee manejo de información.</p>
<p>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: No maneja valores ni dineros.</p>
<p>POR SUPERVISION: La persona que ocupe este puesto no tendrá la función de supervisar ninguna área o empleado.</p>
<p>NIVEL DE ESFUERZO</p>
<p>VISUAL/MENTAL: Debe tener poca y esporádica concentración para estar pendiente de la buena presentación de la planta y la realización correcta de sus actividades.</p>
<p>MANUAL: En la realización de las labores de aseo y demás funciones de su cargo.</p>
<p>FISICO: El 80% de su jornada laboral debe estar en posiciones incómodas por las condiciones propias de los oficios realizados y en constante movimiento.</p>
<p>EMOCIONAL: Algunas veces el contacto con los clientes o con el público en general puede ocasionar tensión.</p>
<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: Está expuesto a condiciones de suciedad y polvo por las mismas características de sus labores. La constante y continua actividad física que realiza en su trabajo genera condiciones de calor en algunas ocasiones.</p>
<p>RIESGOS:</p> <p><i>Químicos:</i> Los contactos permanentes con partículas de polvo y suciedad pueden causar malestar general de las vías respiratorias, igualmente está en contacto directo con sustancias químicas como líquidos de aseo que pueden generar lesiones cutáneas.</p> <p><i>Ergonómico:</i> El grado de movilidad y la postura base del trabajo puede ocasionarle cansancio físico, muscular y dolor de espalda.</p>
<p>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</p>

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO: Auxiliar de Calidad del Centro de Distribución	CÓDIGO: 020	FECHA:
	DEPARTAMENTO: Administrativo		
	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe Centro de Distribución	CARGOS SUPERVISADOS: Todos los operarios del CEDI	
HORARIO: Lunes a Viernes: 8:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm Sábado: 8:00am-1:00m			

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Organizar, dirigir, controlar y coordinar todas y cada una de las actividades involucradas en el proceso logístico para asegurar la calidad en cada etapa.
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los estándares establecidos por el cliente para cada actividad que se realiza en el CEDI (Centro de Distribución). • Realizar ajustes necesarios para la solución de problemas de carácter técnico y logístico que alteren el flujo adecuado de las mercancías dentro del CEDI. • Dirigir los procesos operativos realizados en MLS, garantizando la calidad de cada uno de ellos.

FUNCIONES PRINCIPALES	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • • Controlar cuando la nota de surtido sale para separación, verificando las líneas y faltantes que no pueden salir en el pedido. • Controlar el por qué, cuándo, cómo y dónde se encuentra dicha mercancía. • Realizar una supervisión detallada en cada etapa del proceso para que las mercancías se encuentren siempre en perfectas condiciones de calidad. • Hacer las notas a crédito cuando los clientes por cualquier motivo devuelven la mercancía. • Realizar constantemente el seguimiento de los procesos dentro del CEDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario •
FUNCIONES SECUNDARIAS	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • • Mirar que los procesos de recibo, evacuación, separación almacenamiento y despacho se ajusten a los estándares de calidad establecidos. • Realizar las actividades del Director del Centro de Distribución cuando éste no se encuentre. • Asistir al Director del Distribución en las labores de supervisión y seguimiento de los operarios del CEDI. • Verificar la labor de los transportadores, asegurando la entrega oportuna de documentos por parte de los mismos. • Cumplir con todas las tareas impuestas por su Jefe inmediato y que por 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Esporádicamente • Diario • Diario • Esporádicamente

su naturaleza estén relacionadas con el cargo.
<ul style="list-style-type: none"> • • CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de verificación del cumplimiento de las operaciones en cada etapa dentro del CEDI. • Cero errores en cada una de las etapas del proceso operativo. • Registro de devoluciones de mercancías y sus causas. • Registro de productos defectuosos ó que no sean acogidos por los clientes. • Reporte de problemas y sus soluciones en el seguimiento de los operarios.
<u>PERFIL DEL CARGO</u>
<p>EDUCACION: Este cargo requiere del estudio de una Tecnología en Logística, Calidad, Administración de empresas o afines. Cualquier estudio adicional de Mercadeo y control de calidad.</p>
<p>EXPERIENCIA: Se requiere experiencia relacionada de mínimo 1 año en cargos afines.</p>
<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Se requiere entre 3 y 6 meses para que la persona con las exigencias requeridas se adapte al cargo.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta precisión. • Dominio del sistema y de todas las etapas involucradas en el proceso operativo. • Supervisión del personal. • Toma de decisiones rápidas y recursividad. • Conocimiento de las diferentes unidades de empaque en que vienen los productos.
<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para comunicarse con los empleados de otras áreas de la empresa, clientes y proveedores. • Capacidad de liderazgo e iniciativa en el manejo de personal y de situaciones de decisión que afecten el normal funcionamiento de la operación de la empresa.
<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Medio, todas las actividades de los operarios deben ser revisadas por este cargo y se deben basar en los lineamientos y objetivos de la empresa. Las decisiones de mayor importancia son consultadas con el supervisor antes de su ejecución.</p>
<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>
RESPONSABILIDADES
<p>POR ERRORES: Falta de control en los faltantes y reclamos, especialmente en lo relacionado con lo que el cliente dice; hay que estar muy seguro de ésta información, o de lo contrario pueden tenerse grandes pérdidas de mercancía. Inadecuada supervisión de los subordinados.</p>
<p>POR RESULTADOS FINALES: La existencia de una mala información en el sistema puede alterar el proceso, lo que lleva a un bajo rendimiento en los tiempos de entrega y por ende en la satisfacción del cliente final.</p>

<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: Debe responsabilizarse por el uso eficiente del computador y del sistema que tiene la empresa para manejar todas las operaciones dentro del CEDI.</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Tiene contacto continuamente con todos los empleados del CEDI para la Coordinación y supervisión de actividades. En ocasiones tiene contacto con público en general, clientes y proveedores de manera personal para el suministro de mercancías y atención de quejas, devoluciones y reclamos.</p>
<p>POR INFORMACION: Debe conocer todas las etapas del proceso logístico que es una información confidencial en la empresa con efectos gravísimos, ya que ésta puede ser una ventaja competitiva de MLS. Maneja reportes verbales y reuniones confidenciales frecuentes con el Director del CEDI.</p>
<p>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Esta persona no tiene acceso a manejo de dinero.</p>
<p>POR SUPERVISION: El tipo de supervisión es general por resultados, instrucciones y coordinación de actividades. Ejerce supervisión directa sobre todos los operarios del CEDI.</p>
<p>NIVEL DE ESFUERZO</p>
<p>VISUAL/MENTAL: Alta concentración con esfuerzo constante, debido a que debe estar pendiente de todo el proceso dentro del CEDI. Fatiga visual causada por largos periodos de tiempo frente al computador.</p>
<p>MANUAL: Ninguna</p>
<p>FISICO: Reconocimiento permanente del CEDI, revisión de procesos y mercancías el 100% del día, permanece en constante movimiento corporal y cambios permanentes de postura.</p>
<p>EMOCIONAL: Bajo, pocas veces se presentan situaciones de tensión.</p>
<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo. Sin embargo, hay un nivel considerable de polvo y suciedad por las características propias del proceso.</p>
<p>RIESGOS: <i>Químicos:</i> Los contactos permanentes con partículas de polvo y olores fuertes de las pinturas pueden causar malestar general e indisposición. <i>Físicos:</i> El ruido permanente puede ocasionar dolores de cabeza y traumas auditivos. <i>Ergonómico:</i> La postura de la columna la mayor parte del tiempo de labor y el trabajo constante con las manos al digitar puede causar traumas musculares de los miembros superiores o molestias en el túnel carpiano. <i>Psicosociales:</i> Los contactos permanentes con público en general y la acumulación de trabajo pueden ocasionar elevados niveles de estrés y así el desarrollo de enfermedades psicosomáticas.</p>
<p>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</p>

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO: Operario de Recibo de Mercancías	CÓDIGO: 021	FECHA:
	DEPARTAMENTO: Operativo		
	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe Centro de Distribución Analista de Calidad Centro de Distribución	CARGOS SUPERVISADOS: Evacuador	
HORARIO: Lunes a Viernes: 8:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm Sábado: 8:00am-1:00m			

<p>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Controlar las actividades relacionadas con el recibo y almacenamiento de los diferentes productos que ingresan al centro de distribución, informando oportunamente de las existencias de éstas mercancías.</p>
<p>DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mirar que el producto esté en excelentes condiciones en el momento de llegada, así como en el momento que ingresa a cada una de las zonas del centro de distribución. • Verificar que la cantidad de mercancías que entran al CEDI sea la que se pidió y en las referencias solicitadas. • Verificar que las unidades que entran a la bahía ingresen simultáneamente al sistema para darle un flujo más rápido a los pedidos.

FUNCIONES PRINCIPALES	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, supervisar y controlar las actividades en las áreas de recibo y evacuación de mercancías. • Generar órdenes de compras, cruzando la factura (proveedores) contra los pedidos que hace la empresa. • Recibir las mercancías. • Verificar la cantidad, calidad, embalaje y buen estado de los productos que entran. • Ingresar al sistema la mercancía que entra al Centro de Distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario
FUNCIONES SECUNDARIAS	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar las labores de Abastecimiento y separación de pedidos. • Distribuir internamente las mercancías para las diferentes zonas (de piso, paletizado, de picking). • Registrar faltantes, sobrantes o devoluciones que requiera cada proveedor. • Cumplir con todas las tareas impuestas por su Jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Esporádicamente

<ul style="list-style-type: none"> • • CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> • Número de reportes de recepción de mercancías registrados en el sistema. • Registro de entrada de mercancías justo en el tiempo estipulado, sin retrasos. • 100% disponibilidad de mercancías en buen estado, con vencimientos vigentes. • Control de productos faltantes. • Cero errores en las operaciones de registro en el sistema. • 100% confiabilidad en la información almacenada. • Ausencia de errores cometidos por parte del personal bajo su supervisión. • Número de quejas de los demás operarios por mercancías en condiciones inadecuadas.
<p><u>PERFIL DEL CARGO</u></p>
<p>EDUCACION: Grado de bachiller y conocimientos acerca de la naturaleza de las mercancías que entran al CEDI. Conocimientos básicos en sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de operaciones logísticas: almacenamiento, ubicación y recepción de mercancías.
<p>EXPERIENCIA: Se requiere experiencia similar de tres meses en el recibo y manejo de mercancías.</p>
<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Se requieren mínimo 2 meses para que la persona con las exigencias requeridas se adapte al cargo.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar oportunamente las citas para el recibo de mercancías. • Manejo adecuado del sistema para llevar los diferentes registros y controles. • Tener una visión estructurada del espacio disponible para ubicar las mercancías en el CEDI. • Conocimiento de las diferentes unidades de empaque en que vienen los productos. • Gran precisión a la hora de contar la mercancía que ingresa al CEDI. • Velocidad en el conteo de los productos, verificando su calidad.
<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe tener un buen aspecto personal. • Facilidad para comunicarse con los empleados de otras áreas de la empresa, al igual que con los proveedores de algunos productos.
<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Media, toma decisiones de poca importancia con el consentimiento del Director del Centro de Distribución, reporta las anomalías y el jefe o en la principal resuelven. El trabajo se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método.</p>
<p><u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u></p>
<p>RESPONSABILIDADES</p>
<p>POR ERRORES: No cuantificar adecuadamente la cantidad de mercancías que ingresan al CEDI, haciendo que la separación de pedidos se retrase. Dejar pasar algún producto que no se encuentre en condiciones adecuadas. Ingresar al sistema cantidades que no correspondan a las que ingresan realmente al CEDI, especialmente cuando se trata de devoluciones.</p>

<p>POR RESULTADOS FINALES: Puede darse la pérdida de mercancías por un mal ingreso de éstas en el sistema, o la pérdida de un cliente al no tener el producto requerido.</p>
<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: Está a su cargo el control eficiente del GPW. Debe responsabilizarse por el manejo adecuado del computador y de los informes que en él realiza.</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Buena relación social con los proveedores, transportadores de mercancías, empleados de otras unidades de la compañía, clientes y público en general.</p>
<p>POR INFORMACION: Entrega oportuna de reportes de los ingresos diarios y devoluciones de mercancía a la analista de Gestión Humana. Manejo de información confidencial de importancia con efectos graves, como mercancías que ingresan y proveedores.</p>
<p>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Esta persona no tiene acceso a manejo de dinero.</p>
<p>POR SUPERVISION: Por instrucciones y coordinación de actividades al evacuador, así como la coordinación de actividades en el control de calidad de las mercancías que entran al CEDI.</p>
<p>NIVEL DE ESFUERZO</p>
<p>VISUAL/MENTAL: Alto, debe poseer memoria para recordar la ubicación de los productos y concentración para ingresar correctamente las mercancías en el sistema. Fatiga visual causada por largos periodos de tiempo frente al computador.</p>
<p>MANUAL: Ninguno</p>
<p>FISICO: Medio, permanece sentado frente al computador un 30% del tiempo de trabajo. Debe realizar gran fuerza muscular y constantes cambios de postura en la manipulación de las mercancías que ingresan al CEDI.</p>
<p>EMOCIONAL: Poco, sólo cuando llega la temporada se presenta cierta tensión. Por lo general no se presenta, pues se planifica el recibo de mercancías con citas previas.</p>
<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: Se tienen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo. Sin embargo, hay un nivel considerable de</p>

polvo y suciedad por la característica natural de entrada permanente de mercancías. Igualmente está expuesto a condiciones de calor, ruido y olores fuertes de pintura y demás productos industriales.

RIESGOS:

Químicos: El contacto permanente con partículas de polvo y olores fuertes de pintura pueden causar malestar general e indisposición.

Físicos: El ruido permanente puede ocasionar dolores de cabeza y traumas auditivos.

Ergonómico: Las elevadas fuerzas que maneja este cargo y los constantes cambios de postura pueden ocasionar lesiones y traumas musculares.

Psicosociales: Los contactos permanentes con proveedores, el gran movimiento de actividad y la acumulación de trabajo pueden ocasionar elevados niveles de estrés y así el desarrollo de enfermedades psicosomáticas.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO: Evacuador	CÓDIGO: 022	FECHA:
	DEPARTAMENTO: Operativo		
	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe Centro de Distribución Analista de Calidad Centro de Distribución Operario de recibo de mercancías	CARGOS SUPERVISADOS: No Aplica	
HORARIO: Lunes a Viernes: 8:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm Sábado: 8:00am-1:00m			

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Recibir, ingresar, separar y evacuar las mercancías que ingresan al CEDI.
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar la mercancía que ingresa al CEDI. • Mirar que el producto esté en excelentes condiciones en el momento que ingresa a cada una de las zonas del CEDI. • Verificar que la cantidad de mercancías que entran al CEDI sea la que se pidió y en las referencias solicitadas. • Verificar que las unidades que entran al CEDI lo hagan simultáneamente al sistema, para darle un flujo más rápido a los pedidos.

FUNCIONES PRINCIPALES	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, supervisar y controlar las actividades de evacuación de mercancías. • Recibir las mercancías. • Generar órdenes de compra. • Asignar citas a los proveedores. • Evacuar la mercancía una vez ya está registrada en el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario
FUNCIONES SECUNDARIAS	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Separador de Mercancías y pinturas. • Despachador. • Manejo de Averías. • Apoyar la actividad de faltantes y devolución de mercancías. • Cumplir con todas las tareas impuestas por su Jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esporádicamente • Esporádicamente • Esporádicamente • Esporádicamente • Esporádicamente
•	

<ul style="list-style-type: none"> • CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de recibo de mercancías registrados en el sistema. • Registro de entrada de mercancías en el tiempo estipulado. • 100% disponibilidad de mercancías en buen estado. • Control de devoluciones. • Rápida ubicación de las mercancías en el CEDI. • Cero errores en las operaciones de registro en el sistema. • 100% confiabilidad en la información registrada.

<u>PERFIL DEL CARGO</u>

<p>EDUCACION: No requiere educación formal.</p>

<p>EXPERIENCIA: Se requiere experiencia similar de dos meses en el recibo y evacuación de mercancías.</p>

<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Se requiere mínimo de 2 semanas para que la persona con las exigencias requeridas se adapte al cargo.</p>

<p>HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio adecuado en métodos para disponer la organización de la mercancía en el CEDI . • Capacidad para llevar periodo a periodo los sistemas de recibo de mercancías . • Manejo adecuado del sistema para llevar y controlar los diferentes movimientos de mercancías. • Tener una visión estructurada del espacio disponible para organizar la mercancía en el CEDI y así manejar de manera óptima los diferentes productos. • Conocimiento de las diferentes unidades de empaque en que vienen los productos. • Gran precisión a la hora de contar la mercancía que ingresa al CEDI. • Velocidad en el conteo y evacuación de los productos, verificando su calidad.

<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para comunicarse con los empleados de otras áreas de la empresa, al igual que con los transportadores y proveedores de algunos productos.

<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Ocasionalmente requiere supervisión, la mayoría de actividades que realiza son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales. Todas sus tareas, salvo las variaciones menores son analizadas y la decisión final está a cargo de su jefe inmediato. Hay autonomía para algunas actividades y el jefe acepta sugerencias.</p>

<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>

RESPONSABILIDADES

<p>POR ERRORES: Mercancía trocada, se recibe una mercancía de características diferentes a las solicitadas, lo que puede ocasionar incumplimiento a los clientes finales, pues al momento de separar un pedido no se tiene la mercancía que se necesita.</p>

<p>POR RESULTADOS FINALES: Pueden darse pérdidas de mercancías por un mal ingreso de éstas en el sistema. Por revisar la mercancía rápidamente no se revisa que venga con una calidad del 100%.</p>

<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: Debe controlar de manera eficiente las mercancías y pinturas que ingresan al CEDI, se debe responsabilizar por el manejo adecuado del GPW y del computador.</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Buena relación laboral con los empleados de otras unidades de la compañía.</p>
<p>POR INFORMACION: Entrega oportuna de reportes de ingresos de mercancías al Director del Centro de Distribución. No maneja información confidencial.</p>
<p>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Esta persona no tiene acceso a manejo de dinero.</p>
<p>POR SUPERVISION: No aplica.</p>

NIVEL DE ESFUERZO

<p>VISUAL/MENTAL: Alta concentración para ingresar correctamente las mercancías en el sistema y disponer su ubicación en el CEDI. Fatiga visual causada por largos periodos de tiempo frente al computador.</p>
<p>MANUAL: Ninguno</p>
<p>FISICO: Medio, debe realizar gran fuerza muscular y constantes cambios de postura en un 60% del tiempo de trabajo.</p>
<p>EMOCIONAL: Bajo, esta motivado siempre a realizar su trabajo de manera organizada y planificada. Por lo general no se maneja excesiva tensión, pues el recibo de mercancías se planifica con anterioridad.</p>

<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: Se tienen buenas condiciones ambientales en el lugar de trabajo, aún cuando la iluminación y la ventilación no son muy adecuadas. Hay un nivel considerable de polvo por la característica natural de entrada permanente de mercancías. Igualmente está expuesto a condiciones de calor, ruido y olores fuertes de pintura y demás productos industriales.</p>
<p>RIESGOS: <i>Químicos:</i> El contacto permanente con partículas de polvo y olores fuertes de pintura pueden causar malestar general e indisposición. <i>Físicos:</i> El ruido permanente puede ocasionar dolores de cabeza y traumas auditivos. <i>Ergonómico:</i> Las malas posturas pueden ocasionar lesiones musculares.</p>

<p>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</p>

<u>PERFIL DEL CARGO</u>
<p>EDUCACION: No requiere educación formal.</p>
<p>EXPERIENCIA: Se requiere experiencia relacionada de por lo menos 1 año en trabajos que se realicen en bodega.</p>
<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Se requiere mínimo de 15 días para que la persona con las exigencias requeridas se adapte al cargo.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en el manejo del portaestibas. • Conocimientos técnicos para el mantenimiento del portaestibas. • Saber manejar de manera eficiente la prioridad en las notas de surtido, de acuerdo a los requisitos de los clientes. • Conocimiento de la mercancía que se está manejando y las características propias para el empaque de los productos.
<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para comunicarse con los empleados de otras áreas de la empresa.
<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Supervisión limitada, la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método, hay autonomía para el desarrollo de métodos propios. Cualquier tipo de decisión es consultada, el jefe inmediato acepta sugerencias.</p>

<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>
RESPONSABILIDADES
<p>POR ERRORES: En el manejo del portaestibas, lo que puede ocasionar accidentes de trabajo o daños en mercancías. Por descuido se separa una cantidad diferente a la solicitada o de una referencia que no corresponde a la consignada en la nota de surtido.</p>
<p>POR RESULTADOS FINALES: La pérdida de un cliente al no separar el producto solicitado en la nota de surtido.</p>
<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: Debe responsabilizarse por el manejo eficiente de un portaestibas.</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Buena relación con los demás empleados de la compañía para apoyarse mutuamente en las labores dentro de la bodega.</p>
<p>POR INFORMACION: No maneja información confidencial y solo debe responsabilizarse por la información sobre la ubicación de la mercancía y las devoluciones.</p>

<p>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Esta persona no tiene acceso a manejo de dinero.</p>
<p>POR SUPERVISION: No aplica</p>
<p>NIVEL DE ESFUERZO</p>
<p>VISUAL/MENTAL: Alta concentración para separar los pedidos de manera adecuada, de acuerdo a lo asignado en las notas de surtido.</p>
<p>MANUAL: Ninguno</p>
<p>FISICO: El 90% del día está expuesto a cambios de postura, manejo de cargas pesadas y a permanecer de pie.</p>
<p>EMOCIONAL: La separación de pedidos bajo presión produce excesiva tensión.</p>
<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: Se tienen regulares condiciones ambientales en el lugar de trabajo, la iluminación y la ventilación son deficientes. Hay un nivel considerable de polvo y suciedad por la manipulación permanente de mercancías. Igualmente está expuesto a condiciones de calor y olores fuertes de pintura y demás productos industriales.</p>
<p>RIESGOS:</p> <p><i>Químicos:</i> El contacto permanente con partículas de polvo y olores fuertes de pintura pueden causar malestar general e indisposición.</p> <p><i>Físicos:</i> El ruido permanente puede ocasionar dolores de cabeza y traumas auditivos.</p> <p><i>Ergonómico:</i> Las malas posturas pueden ocasionar lesiones musculares.</p> <p><i>Psicosociales:</i> La acumulación de trabajo puede ocasionar elevados niveles de estrés y así el desarrollo de enfermedades psicosomáticas.</p>
<p>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</p>

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO: Operario de Reabastecimiento	CÓDIGO: 024	FECHA:
	DEPARTAMENTO: Operativo		
	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe Centro de Distribución Analista de Calidad Centro de Distribución	CARGOS SUPERVISADOS: No Aplica	
HORARIO: Lunes a Viernes: 8:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm Sábado: 8:00am-1:00m			

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Almacenar la mercancía en bins alternos cuando los bins principales se encuentran ocupados, para posteriormente hacer la tarea de reabastecimiento y ubicar la mercancía en el sitio que le corresponde.
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Mirar que el producto esté en excelentes condiciones en el momento que ingresa a los bins alternos para que cuando se haga el reabastecimiento y posterior separación no se tenga ningún inconveniente. Verificar la referencia y la cantidad de productos que se ubican en los bins alternos. Verificar la dirección de las mercancías que se ubican en los bins alternos con el fin de evitar pérdidas y retrasos en la operación.

FUNCIONES PRINCIPALES	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Manejar el Montacargas con el cual tiene que reabastecer los bins principales de la bodega. Subir la mercancía que sobra de los bins principales a los bins alternos. Reabastecer las partes principales con la mercancía que está en los bins alternos. Anotar las direcciones donde se ubica la mercancía. Registrar en el sistema las cantidades que se sacan de los bins alternos para ubicarlas en el bin principal. 	<ul style="list-style-type: none"> Diario Diario Diario Diario Diario
FUNCIONES SECUNDARIAS	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Recoger las estibas que quedan en los pasillos. Apoyar la actividad de separación de pedidos. Apoyar las labores de servicio técnico cuando los montacargas sufren algún tipo de daño. Cumplir con todas las tareas impuestas por su Jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Esporádicamente Esporádicamente Esporádicamente Esporádicamente

<ul style="list-style-type: none"> • CRITERIOS DE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de mercancías ubicadas en los bins alternos y principales, justo en el tiempo estipulado, sin retrasos. • Direcciones registradas correctamente, esto se ve reflejado en la agilidad con que se realiza la separación de pedidos, pues la mercancía está ubicada en su respectivo sitio. • Rápida ubicación de las mercancías en la bodega. • Cero errores en las operaciones de registro en el sistema. • 100% confiabilidad en la información registrada.
<u>PERFIL DEL CARGO</u>
<p>EDUCACION: No requiere educación formal, necesita conocimientos logísticos en actividades de almacenamiento y reabastecimiento de mercancías.</p>
<p>EXPERIENCIA: Requiere experiencia relacionada de por lo menos tres meses.</p>
<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Se requiere mínimo de 3 meses para que la persona con las exigencias requeridas se adapte al cargo.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en el manejo del montacargas. • Conocimientos técnicos para reparación del montacargas. • Saber manejar de manera eficiente la prioridad de los pedidos, de acuerdo a los requisitos de los clientes. • Conocimiento de la mercancía que se está manejando y las características propias para la manipulación de los productos.
<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para comunicarse con los empleados de otras áreas de la empresa.
<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Sus tareas se desarrollan según procedimientos habituales como normas. Toma algunas decisiones de poca importancia con la aprobación del supervisor.</p>
<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>
RESPONSABILIDADES
<p>POR ERRORES: En el manejo del montacargas, lo que puede ocasionar accidentes de trabajo o daños en mercancías. Olvidos ocasionados por el estrés que se maneja cuando los operarios de alistamiento están exigiendo una entrega rápida de la mercancía. Por el estrés, en ocasiones se pueden colocar las direcciones de los productos de manera equivocada, haciendo que en la separación no se encuentre la mercancía que realmente se necesita. Errores al ingresar las cantidades y referencias de los productos en el sistema.</p>

<p>POR RESULTADOS FINALES: Puede darse la pérdida de mercancías por un mal ingreso de éstas en el sistema o la pérdida de un cliente al no tener el producto requerido en el momento en el que se necesita.</p>
<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: Está a su cargo un montacargas, el cual debe controlar de manera eficiente.</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Buena relación social con los demás empleados de la compañía.</p>
<p>POR INFORMACION: No maneja información confidencial y solo debe responsabilizarse por la información sobre la ubicación de la mercancía.</p>
<p>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Esta persona no tiene acceso a manejo de dinero.</p>
<p>POR SUPERVISION: No aplica</p>
<p>NIVEL DE ESFUERZO</p>
<p>VISUAL/MENTAL: Alto, debe poseer memoria para recordar la ubicación de los productos y concentración para ingresar correctamente las mercancías en el sistema (Ya sea que éstas se encuentren en su sitio principal o en los bins alternos).</p>
<p>MANUAL: Ninguno</p>
<p>FISICO: Alto, el 80% de la jornada debe permanecer en frecuente acción muscular y continuos cambios de postura.</p>
<p>EMOCIONAL: Alto, el exceso de trabajo produce gran tensión.</p>
<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: Se tienen buenas condiciones ambientales en el lugar de trabajo, exceptuando la iluminación que es deficiente. Hay un nivel considerable de polvo y suciedad por la característica natural de transporte permanente de mercancías. Igualmente está expuesto a condiciones de calor y olores fuertes de pintura y demás productos industriales.</p>
<p>RIESGOS: <i>Químicos:</i> El contacto permanente con partículas de polvo y olores fuertes de pintura pueden causar malestar general e indisposición. <i>Psicosociales:</i> La acumulación de trabajo puede ocasionar elevados niveles de estrés y así el desarrollo de enfermedades psicosomáticas.</p>
<p>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Número de unidades devueltas por daños o averías no verificadas antes del despacho.
<u>PERFIL DEL CARGO</u>
EDUCACION: No requiere educación formal.
EXPERIENCIA: Requiere experiencia relacionada con el despacho de mercancías de por lo menos un año.
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Para familiarizarse con los detalles del cargo requiere entre 3 y 6 meses.
HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la mercancía que se está manejando y sus características propias para el despacho de los productos. • Agilidad para la consolidación de la carga. • Concentración para cargar los carros con los pedidos que son y en las rutas correspondientes. • Capacidad para dimensionar la mercancía.
ASPECTOS DE PERSONALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para comunicarse con los clientes, choferes, coteros y empleados de otras áreas de la empresa.
NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Sus tareas se desarrollan según procedimientos habituales como normas. Toma algunas decisiones de poca importancia con la aprobación del supervisor.
<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>
RESPONSABILIDADES
POR ERRORES: Que se vaya un pedido de determinada ciudad para otra diferente, esto ocasiona grandes costos de transporte y retrasos en la programación.
POR RESULTADOS FINALES: Puede darse la pérdida de mercancías por una equivocación en las rutas o al cargar los carros. Insatisfacción del cliente final cuando le llega una mercancía diferente a la que solicitó.
POR MAQUINARIA Y EQUIPO: Debe responsabilizarse por el manejo eficiente de un portaestibas.
POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Buena relación social con los transportadores de mercancías, coteros, empleados de otras unidades de la compañía, clientes y público en general.
POR INFORMACION: Manejo de información como datos sobre clientes, rutas, facturas y características de los pedidos.
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Esta persona no tiene acceso a manejo de dinero.

<p>POR SUPERVISION: No aplica</p>
<p>NIVEL DE ESFUERZO</p>
<p>VISUAL/MENTAL: Alta y constante concentración para ubicar correctamente las mercancías en los carros que corresponden y para cada una de las rutas programadas.</p>
<p>MANUAL: Ninguno</p>
<p>FISICO: Medio, el 80% de su tiempo esta de pie y el 20% restante esta sentado, las recargas musculares se regulan con los cambios de posición.</p>
<p>EMOCIONAL: Poco, algunas veces el contacto con los clientes o transportadores puede ocasionar tensión.</p>
<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: Se tienen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo y el mobiliario disponible está en buenas condiciones. Está expuesto a condiciones normales de calor y ruido.</p>
<p>RIESGOS:</p> <p><i>Psicosociales:</i> Existen riesgos emocionales de estrés debido a las exigencias hechas por los clientes para cumplir en el tiempo indicado con lo requerido. La acumulación de trabajo y las continuas exigencias de sus diversas funciones pueden ocasionar elevados niveles de estrés y así el desarrollo de enfermedades psicosomáticas.</p> <p><i>Ergonómico:</i> La postura de la columna la mayor parte del tiempo de labor, tiene probabilidad alta de causar molestias. Igualmente el trabajo constante con las manos al digitar puede causar traumas musculares de los miembros superiores y problemas en el túnel carpiano.</p>
<p>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</p>

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE		
	NOMBRE CARGO: Operario de Facturación, aduanas y remisiones	CÓDIGO: 025	FECHA:
	DEPARTAMENTO: Operativo		
	CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe Centro de Distribución Analista de Calidad Centro de Distribución	CARGOS SUPERVISADOS: No Aplica	
HORARIO: Lunes a Viernes: 8:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm Sábado: 8:00am-1:00m			

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Ingresar los pedidos a Aduanas, facturar y despacharlos a su respectivo cliente final.
DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Realizar ajustes necesarios para la solución de problemas relacionados con la facturación y el transporte de mercancías hasta los clientes finales. Cuantificar la eficiencia de la empresa en términos de la mercancía facturada que sale del CEDI. Dirigir los procesos relacionados con Aduanas, facturación y remisión de mercancías realizados en MLS, garantizando la calidad en cada uno de ellos.

FUNCIONES PRINCIPALES	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Ingresar los pedidos a Aduanas. Facturar los pedidos. Remisionar y planillar embarques. Confirmar las entregas con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Diario Diario Diario Esporádicamente
FUNCIONES SECUNDARIAS	MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Conseguir transporte Atender los clientes Apoyar la labor de despacho Cumplir con todas las tareas impuestas por su Jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Esporádicamente Diario Esporádicamente Esporádicamente
<ul style="list-style-type: none"> CRITERIOS DE DESEMPEÑO 	
<ul style="list-style-type: none"> Número de viajes facturados en el día. Cantidad Facturada (ya sea en unidades o en \$) Registro de mercancía facturada justo en el tiempo estipulado, sin retrasos. Cero errores en las operaciones de registro en el sistema. 100% confiabilidad en la información registrada 	

<u>PERFIL DEL CARGO</u>
<p>EDUCACION: Título bachiller, conocimientos en sistemas y en trámites legales para la salida de las mercancías del CEDI.</p>
<p>EXPERIENCIA: Requiere experiencia relacionada de por lo menos tres meses.</p>
<p>TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: Se requiere mínimo de 15 días para que la persona con las exigencias requeridas se adapte al cargo.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en el manejo del sistema. • Saber manejar de manera eficiente la facturación y remisión de los pedidos. • Conocimiento de la mercancía que se está manejando y las características propias de la misma.
<p>ASPECTOS DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para comunicarse con los clientes y empleados de otras áreas de la empresa.
<p>NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA: Supervisión limitada, la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Las decisiones de aprobación o rechazo son previamente consultadas.</p>
<u>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</u>
RESPONSABILIDADES
<p>POR ERRORES: Que se vaya un pedido de determinada ciudad para otra diferente, esto ocasiona grandes costos de transporte y retrasos en la programación.</p>
<p>POR RESULTADOS FINALES: Puede darse la pérdida de mercancías por un mal ingreso de éstas en el sistema o la pérdida de un cliente al llegarle un producto diferente al que solicitó. Insatisfacción del cliente final cuando se le factura una mercancía y se le despacha otra o viceversa.</p>
<p>POR MAQUINARIA Y EQUIPO: Está a su cargo la impresora láser y la impresora de tinta, las cuales debe controlar de manera eficiente. Debe responsabilizarse por el manejo adecuado del computador y de los informes y facturas que en él realiza.</p>
<p>POR CONTACTOS CON EL PUBLICO: Precisa relacionarse con los transportadores de mercancías, empleados de otras unidades de la compañía, clientes y público en general sobre asuntos simples.</p>
<p>POR INFORMACION: Hacer las remisiones necesarias cuando en el almacén no se tenga el producto que se requiere. Entrega oportuna de reportes de las facturaciones diarias a la analista de Gestión Humana. Manejo de información confidencial muy importante, como datos sobre clientes, características de sus pedidos y facturas.</p>

<p>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES: Esta persona no tiene acceso a manejo de dinero.</p>
<p>POR SUPERVISION: No aplica</p>
<p>NIVEL DE ESFUERZO</p>
<p>VISUAL/MENTAL: Alta concentración para ingresar en el sistema las mercancías facturadas que salen del CEDI. Fatiga visual causada por largos periodos de tiempo frente al computador.</p>
<p>MANUAL: Ninguno</p>
<p>FISICO: Bajo, el 90% del tiempo permanece sentado, el 10% restante pide el visto bueno al Director del Centro de distribución sobre la facturación de las mercancías.</p>
<p>EMOCIONAL: Pocas veces, por acumulación de trabajo, especialmente en fechas de alta temporada. Poco, algunas veces la acumulación de trabajo, especialmente en fechas de alta temporada puede ocasionar tensión.</p>
<p>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO: Se tienen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo y el mobiliario disponible está en buenas condiciones. Está expuesto a condiciones normales de calor y ruido.</p>
<p>RIESGOS:</p> <p><i>Ergonómico:</i> La postura de la columna la mayor parte del tiempo de labor, tiene probabilidad alta de causar molestias. Igualmente el trabajo constante con las manos al digitar puede causar traumas musculares de los miembros superiores y problemas en el túnel carpiano.</p> <p><i>Psicosociales:</i> El contacto con clientes y la acumulación de trabajo pueden ocasionar elevados niveles de estrés y así el desarrollo de enfermedades psicosomáticas.</p>
<p>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</p>

ANEXO P. Folleto de Indicadores de Gestión Logística

La capacidad de acción de nuestra empresa la determina el recurso humano. Son ellos quienes definen lo que es y lo que puede ser una

Organización.

La idea es que tu sientas afecto por lo que haces y lo que haces por la

Organización..... de manera que día a día estés dispuesto a valorar y reconocer al cliente en toda su real dimensión, siendo proactivo a sus expectativas, y prestando el mejor servicio.

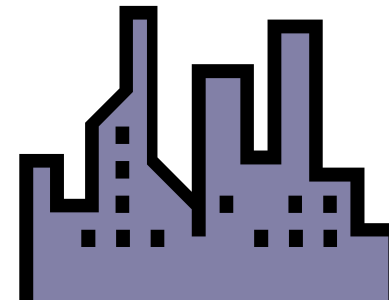
MISIÓN: Generar valor a nuestros clientes a través del uso eficiente de herramientas logísticas, soportadas por: infraestructura adecuada, tecnología de avanzada, profesionales competentes y comprometidos con el servicio.

VISIÓN: En el 2011, MLS será reconocida por nuestros clientes como la mejor alternativa Logística, que se ajusta a sus necesidades específicas de servicio a un costo competitivo.



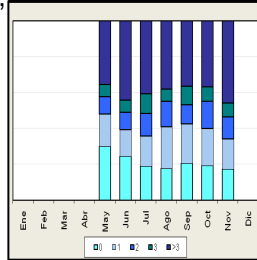
**TU ERES
IMPORTANTE
PARA MLS**

Hoy el individuo es el nuevo eje de la gestión.....



¿Conoces los Indicadores de Gestión Logística?

Se refieren a relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión Logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna y tomar decisiones.



MLS cuenta con los siguientes Indicadores.....

Indicador de Entregas perfectas:

Busca conocer y controlar la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en la mercancía.

Indicador de Pedidos Entregados a Tiempo:

Busca controlar la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a los clientes.

Indicador de Pedidos Entregados completos:

Busca controlar la cantidad de pedidos que son entregados completos a los clientes.

Indicador de documentación sin problemas:

Controlar la exactitud de la información contenida en las facturas generadas a los clientes.



Los Indicadores de gestión se calculan mensualmente y lo ideal es que cada mes sean mejores, esto se hace a través de seguimiento por parte del personal de la empresa, de manera que se detecten fallas y se propongan mejoras. Lo ideal es que trabajes en equipo y reflexiones sobre las expectativas de los clientes, esto se reflejara en el progreso de los indicadores.

RESULTADO DEL TEST DE PERSONALIDAD



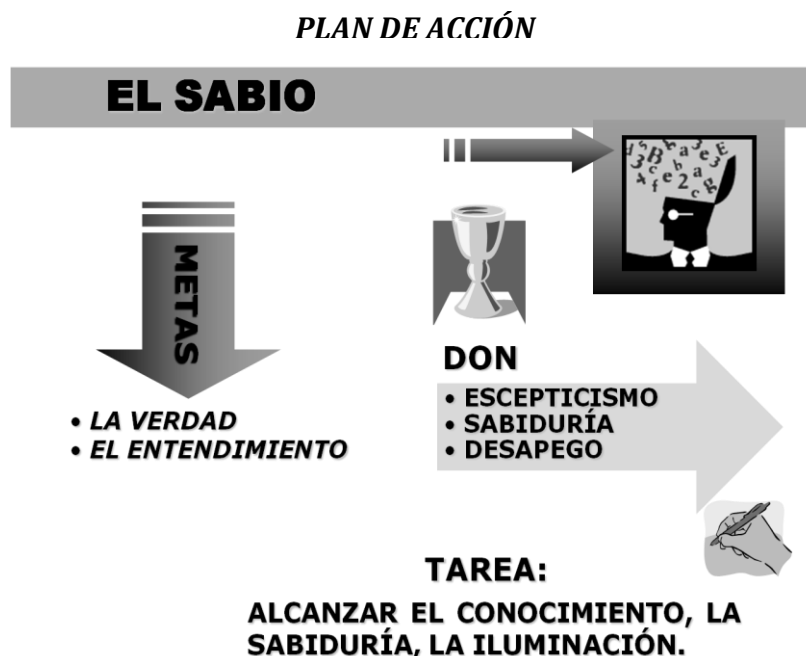
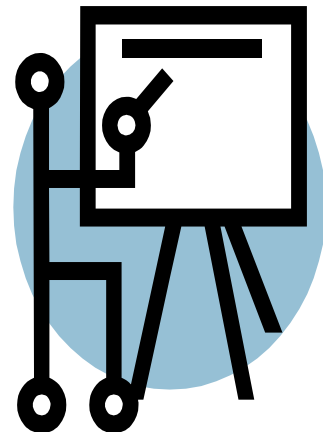
A cargo de las estudiantes Silvia Pérez y Diana García

Nombre: RODOLFO ACOSTA ROMERO

Arquetipo de personalidad: EL SABIO


El modo en el que las personas perciben al mundo está influido por el arquetipo dominante de sus acciones y pensamientos en un determinado momento. Cada uno de los doce arquetipos de personalidad es una guía en el viaje de la vida de cualquier ser humano, ofreciéndole algo que aprender como un don o tesoro para enriquecerlo.

Es importante evaluar como se encuentran ubicados los integrantes de la organización respecto a los diferentes arquetipos de personalidad existentes, con el fin de organizar el tratamiento necesario para que cada uno de ellos adopten los valores fundamentales para la creación de un servicio de alta calidad y que cumpla de manera excelente las expectativas de todos los clientes de la organización.



BIBLIOGRAFIA:
PEARSON, Carol.
Despertando los héroes interiores.

ANEXO 1. Propuesta de Beneficios Flexibles

	MUNDIAL LOGISTICS SERVICE BUCARAMANGA
DOCUMENTO	PROPUESTA DE BENEFICIOS FLEXIBLES
Creación: Diana Marcela García Gualdrón Silvia Lucia Pérez Lizarazo	Cargo: Autoras del proyecto
Revisión: Claudia Patricia Vanegas.	Cargo: Analista de Gestión Humana
Revisión: Manuel Hernández Jaimes.	Cargo: Director Centro de Distribución
Fecha: Agosto 31 de 2007	
OBJETIVO: Proponer la creación y desarrollo de un plan de beneficios capaz de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los empleados, a partir de la identificación de las necesidades de cada uno de ellos.	
ALCANCE: A todos los Cargos de la Compañía.	
LÍMITE INICIAL: Se detectan las necesidades de cada empleado.	LÍMITE FINAL: Realización y evaluación de un plan de Beneficios Flexible.
REPOSABLES: Analista de Gestión Humana Director Centro de Distribución	
TIEMPO PROMEDIO: El plan de beneficios se ofrece al mismo tiempo, en las mismas condiciones y a todos los empleados de la empresa; siempre y cuando estos cumplan los tiempos mínimos de permanencia en la empresa. Los tiempos en que se pagan los beneficios legales son según lo determina la normatividad colombiana, y los espontáneos según las políticas establecidas por MLS.	

POLITICAS DE BENEFICIOS OFRECIDOS EN MLS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS:

Beneficios que satisfacen las Necesidades Fisiológicas:

- Facilitar los servicios de comida dentro de las instalaciones de la empresa, pues actualmente los empleados no cuentan con un sitio dispuesto para sus horas de alimentación.
- Jornadas de salud (Servicios odontológicos, oftalmológicos, revisiones médicas generales y de nutrición).
- Ofrecer facilidades para acceder a medicamentos y beneficios de salud que no estén incluidos en el plan obligatorio de salud (Por ejemplo Jornadas de Vacunación, programas de planificación familiar y programas para acceder a medicamentos fuera del POS).
- Otorgar facilidades de financiación de acuerdo a las diferentes temporadas del año (Por ejemplo al inicio del año en la temporada escolar y a finales de año para los gastos Navideños). En este ítem se pueden incluir bonos Sodexo Pass que los empleados pueden canjear por productos y/o servicios (Beneficios de alimentación, gasolina, dotación, etc.) en diferentes establecimientos de la ciudad.
- Como MLS no cuenta con servicio de guardería ofrecer los reintegros o descuentos por nómina documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal.

Beneficios que satisfacen las Necesidades de Seguridad:

- Escuchar y conocer a los empleados para saber sus expectativas y aspectos que les motivan y ofrezcan confianza en el desarrollo de sus labores.
- Facilidades de financiamiento para poder adquirir pólizas de seguros (seguro de vida, hospitalización, cirugías, de vehículo).

- Posibilidad de dar acceso a mecanismos de ahorro para asegurar su bienestar en el futuro.
- Trato de respeto y justicia para todos.
- Planes para la adquisición de acciones.
- La dirección de la empresa debe garantizar de manera permanente innovaciones y mejoras a las técnicas de trabajo.
- Ofrecer diferentes tipos de préstamos con el fin de mejorar el nivel de vida de los empleados, algunos préstamos deben tener finalidades y condiciones diferentes y cumplir con ciertos requisitos y garantías. Para el préstamo común la empresa facilita recursos económicos a sus empleados para atender necesidades urgentes e imprevistas. El préstamo para vivienda se concede con el fin de atender el pago de la primera cuota para adquisición y construcción de vivienda y contribuir a la reparación urgente de la misma o para la cancelación de hipotecas contraídas con entidades diferentes a aquellas que están autorizadas por el estado. Los préstamos para vehículo son préstamos complementarios para la compra o reposición de vehículos. El préstamo de consumo se da pensando en mejorar la calidad de vida de los empleados, MLS otorgará estos préstamos con el fin de que la persona compre dentro de la misma empresa productos para el hogar o de uso personal.
- Ofrecer los servicios de Consejería legal y financiera cuando los empleados se vean envueltos en algún tipo de problemas de esta naturaleza. Cuando los empleados estén involucrados en algún problema financiero, podrán tener acceso a alguna forma de crédito, podrán requerir también de ayuda mutua, como es la cooperativa de ahorro y crédito o bien de algún tipo de servicio ofrecido por la empresa; esta labor la facilitará el Analista de Gestión Humana quien tiene conocimientos del tema.

Beneficios que satisfacen las Necesidades Sociales:

- Planes de impulso a las actividades deportivas y recreativas con las familias de los empleados, el cual busca brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene

mental al trabajador y a su grupo familiar.

- Ofrecer espacios de recreación y esparcimiento como jornadas de integración en algún club o centro deportivo de la ciudad. Los eventos de carácter recreativo crean una atmósfera de informalidad a través de los contactos y las relaciones establecidas. Los empleados no solamente hacen contacto con sus compañeros, sino también con los miembros de la dirección, en un clima que está menos afectado por la inflexibilidad de las relaciones de la cadena de mando.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones como una prima de vacaciones que la empresa le otorga a todos los empleados en el momento de iniciar el disfrute de su período de vacaciones. La empresa reconoce esta prima a los empleados que disfrutaron las vacaciones en tiempo y les concede algunos días adicionales de descanso remunerado de acuerdo a la antigüedad.
- Ofrecer a los empleados un auxilio de antigüedad de acuerdo a los años de servicio cumplidos. Entre mayor sea la antigüedad mayor será el monto de este auxilio.

Beneficios que satisfacen las Necesidades de Estima:

- Involucrar al personal en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad.
- Reconocer el buen desempeño, manejando una motivación positiva.
- Mantener al personal informado de las tareas a realizar y sus recompensas.
- Ofrecer la ayuda de un psicólogo o cualquier otro profesional encargado de la solución de problemas personales y/o aquellos que estén afectando el curso normal de su trabajo por las relaciones entre compañeros de trabajo.

Beneficios que satisfacen las Necesidades de Autorrealización:

- Dar la posibilidad de invitar a dar sugerencias y ofrecer críticas constructivas para mejorar el desempeño de los diferentes procesos desarrollados en MLS.

- Otorgar o pagar cursos o seminarios de capacitación en temas como el crecimiento y desarrollo personal, las relaciones entre compañeros, el trabajo en equipo, el liderazgo, entre otros.
- Ofrecer financiación para capacitación y especialización en cursos básicos de inglés, computadores y facilidades para realizar cursos en el SENA como herramienta indispensable para mejorar los conocimientos aplicables a sus labores diarias en el centro de distribución. El adiestramiento en toda organización es importante ya que el mismo garantiza el mejor desempeño de los trabajadores. Cumple un importante rol en las organizaciones, pues ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor lo que significa cumplir eficientemente con todos los objetivos de la empresa.
- Apoyar el desarrollo de los círculos de participación o calidad que dan al empleado la seguridad de que sus sugerencias están siendo consideradas en pro del mejoramiento de la empresa.
- Publicación y reconocimiento en cartelera de los registros de actuación individuales en el desempeño de las tareas dentro del centro de distribución.
- Para los cargos administrativos se debe brindar patrocinio a congresos y eventos profesionales, pues son cargos que requieren una mayor preparación para enfrentar las labores propias de su cargo.

Evaluación y seguimiento del Plan de beneficios:

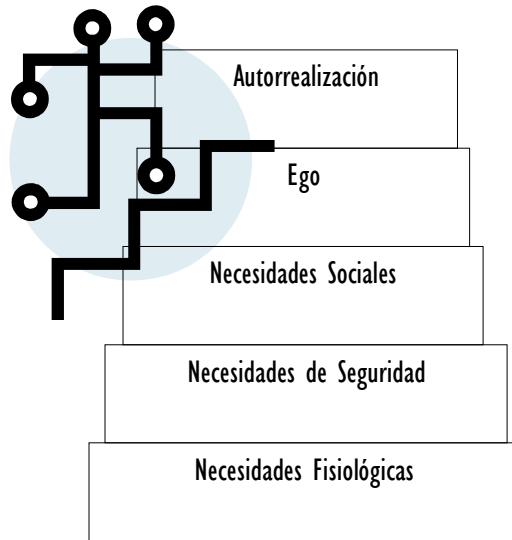
Se recomienda para el monitoreo del plan de beneficios medir mes a mes la productividad de cada empleado a través del ROYAL 4.

Estos valores de incremento o decremento en productividad se deben comparar período a período. Se debe mirar si se está cumpliendo el principio de retorno a la inversión a través del siguiente indicador, el cual se debe comparar con los indicadores de productividad, para determinar si los costos del plan de beneficios se justifican con las mejoras en el desempeño de los empleados.

$$\% \text{ Nómina} = \frac{\text{Valor beneficios sociales ofrecidos en el período}}{\text{Valor total de la nómina en el período}}$$

Así mismo se deben analizar cifras como los costos totales de los beneficios tanto mensual como anualmente; los costos de los beneficios por empleado y los costos de los beneficios por empleado por hora.

PLAN DE BENEFICIOS



Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow relacionada con el Ambiente Laboral

Objetivo General del Plan de Beneficios: Conocer las necesidades sociales de autoestima y autorrealización de los empleados de MLS.

Objetivos específicos

Para la empresa:

Elevar la lealtad y moral de los empleados.

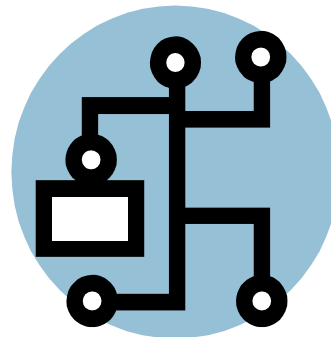
Aumentar el bienestar del empleado y su productividad.

Reducir la rotación y el ausentismo

Facilitar el proceso de reclutamiento y desarrollo del empleado

Promover las relaciones con los demás compañeros, facilitando así el trabajo en equipo

Demostrar los propósitos de la empresa hacia los empleados



Para el empleado:

Ofrecer ventajas no monetarias y asistencia para solucionar problemas.

Aumentar la satisfacción en el trabajo

Contribuir al desarrollo personal y al bienestar individual

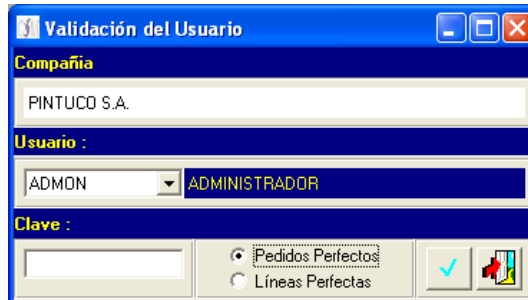
Ofrecer medios para mejorar las relaciones entre los empleados

Ofrecer oportunidades adicionales de asegurar el status social

Mejorar las relaciones con la empresa

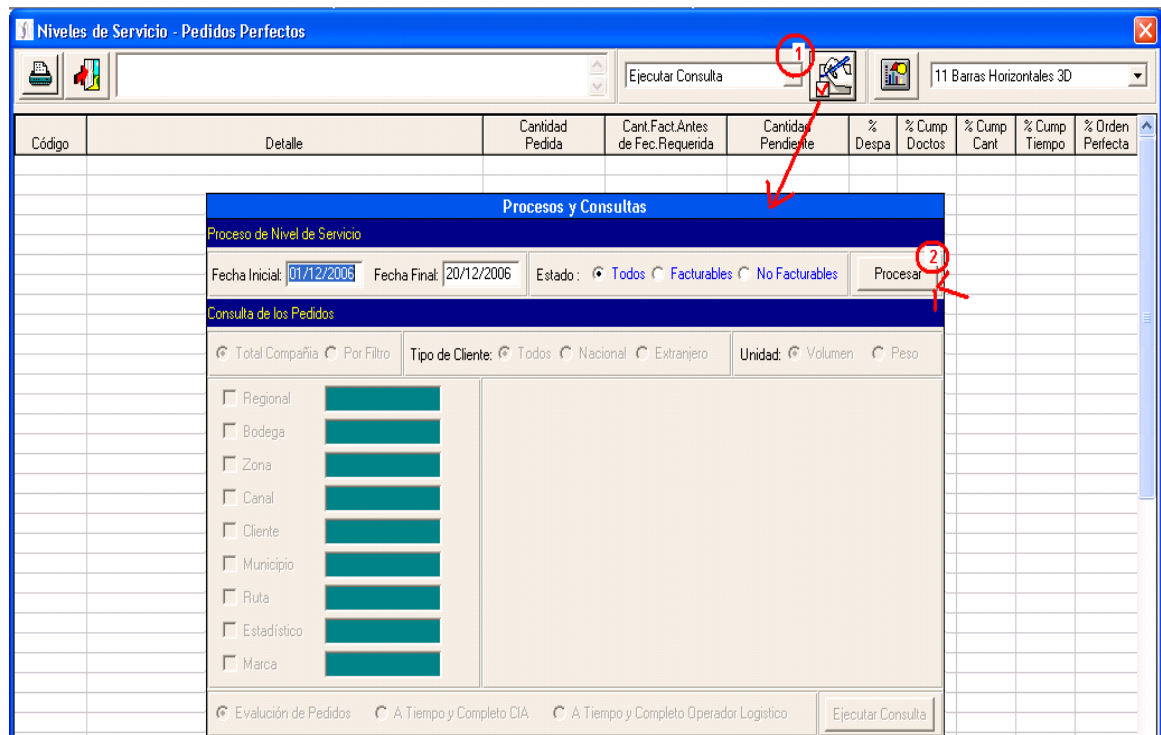
ANEXO T. Modelo de Consulta de Pedidos Perfectos

Para el ingreso al sistema solo es necesario seleccionar el tipo de indicador a consultar (pedidos perfectos y líneas perfectas).



Generación rango de datos

Cada vez que se desea realizar una consulta en el sistema, se debe proceder a generar los datos de consulta por medio del botón “Proceso”:



Proceso nivel de servicio:



El sistema muestra la pantalla anterior donde da la opción de elegir el rango de tiempo para el cual se desea ver los indicadores. Una vez se halla seleccionado el rango de tiempo se debe oprimir el botón “**PROCESAR**” que se encuentra en la parte superior derecha.

Generación de consultas de Órdenes perfectas

Filtro de Indicadores: para visualizar los indicadores se debe proceder a elegir el filtro por medio del cual se desea ver. Estos filtros se encuentran en la misma pantalla siguiente.

Al seleccionar el filtro y el indicador se debe proceder a oprimir el botón “**EJECUTAR CONSULTA**”.

El sistema mostrará en la pantalla principal, los resultados de los indicadores de la siguiente manera:

Código	Regiones	Cantidad Pedida	Cant.Fact.Antes de Fec.Requerida	Cantidad Pendiente	% Despa	% Cump Doctos	% Cump Cant	% Cump Tiempo	% Orden Perfecta
P	BASE DE DATOS FILTRO - CSM	8.006.06	4.932.60	3.073.46	61.61	21.43	19.05	26.19	16.67
PVIBO	REGIONAL BOGOTA GENERAL	7.000.00	0.00	7.000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL FINAL	15.006.06	4.932.60	10.073.46	32.87	20.93	18.60	25.58	16.28

Procesos y Consultas

Proceso de Nivel de Servicio

Fecha Inicial: 01/12/2006 Fecha Final: 31/12/2006 Estado: Todos Facturables No Facturables

Consulta de los Pedidos

Total Compañía Por Filtro Tipo de Cliente: Todos Nacional Extranjero Unidad: Volumen Peso

Regional TODOS 1

Bodega

Zona

Canal

Cliente

Municipio

Ruta

Estadístico

Marca

Evaluación de Pedidos A Tiempo y Completo CIA A Tiempo y Completo Operador Logístico

ANEXO U. Descripción de los factores compensables para MLS con sus respectivos puntajes por cada grado para cada área de la empresa

Factor Escolaridad: Preparación académica mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto de trabajo. Hace referencia a la capacitación previa teórica formal necesaria para preparar una persona para determinado cargo.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	No se requiere educación formal	18	5
II	Educación media o equivalente	28	8
III	Título en educación media o equivalente	49	14
IV	Educación superior o universitarios	91	26
V	Título universitario	175	50

Factor Experiencia: Mide el tiempo durante el cual una persona con el grado de educación adecuada, ha realizado con anterioridad funciones relativas al cargo o de naturaleza similar a éste, con el fin de poder realizar satisfactoriamente las funciones que le sean asignadas cuando se vincule a la empresa.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	Ninguna	11	8
II	Menos de tres meses	42	30
III	Entre 3 meses y 1 año	74	53
IV	Entre 1 y 3 años	105	75

Factor de autonomía e iniciativa: Mide las exigencias del cargo teniendo en cuenta la capacidad de actuar con o sin supervisión en la realización de funciones. Igualmente tiene en cuenta la creatividad y las habilidades que tiene para implementar sus propios métodos de trabajo.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	Se desarrollan tareas sencillas o repetitivas siguiendo frecuentemente instrucciones de fácil comprensión.	18	31
II	Sus tareas se desarrollan según procedimientos habituales como normas. Toma algunas decisiones de poca importancia con la aprobación del supervisor.	36	62
III	El trabajo se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método.	53	94
IV	Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos para alcanzar los resultados según un gran marco de referencia de políticas generales.	70	125

Factor de Responsabilidad por supervisión ejercida: Mide la capacidad y esfuerzo para organizar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados, así como la cantidad de personal a su cargo.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	Supervisión indirecta	12	NA
II	Supervisión de personal del nivel jerárquico inmediatamente inferior	48	NA
III	Supervisión de todos los niveles existentes	120	NA

Factor de Responsabilidad por manejo de equipos, materiales y herramientas: Se refiere a la obligación que tiene el trabajador con el cuidado de equipos, materiales y herramientas con las que labora.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	No tiene a su cargo materiales ni equipos de importancia para la empresa.	4	40
II	Tiene a su cargo equipos, materiales o herramientas con importancia para el funcionamiento de la empresa.	27	80
III	Tiene a su cargo equipos, materiales o herramientas de vital importancia para el funcionamiento de la empresa.	40	120

Factor de Responsabilidad por manejo de información: Determina el nivel de exigencia, discrecionalidad, reserva de datos e informes y la significación de tal información para el buen desempeño de la empresa.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	No maneja ningún tipo de información	10	8
II	Es responsable por reportes, informes o archivos de alguna importancia con efectos leves	16	13
III	Es responsable por reportes, informes o archivos de importancia con efectos graves	28	22
IV	Es responsable por reportes, informes o archivos muy importantes con daños muy graves	52	42
V	Es responsable por reportes, informes o archivos de información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.	100	80

Factor de Responsabilidad por contacto con el público y clientes: Se refiere al nivel de compromiso que tienen los trabajadores con el público y con los clientes, así como la importancia que del manejo de estas buenas relaciones.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	No precisa relacionarse con personas ajenas a su cargo ni a la empresa.	8	6
II	Precisa relacionarse únicamente con empleados de otras unidades de la compañía	14	11
III	Precisa relacionarse con el público sobre asuntos simples.	25	19
IV	Precisa relacionarse con el público sobre asuntos importantes que requieren habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa. En ocasiones puede negociar.	45	34
V	Precisa relacionarse con el público sobre asuntos de máxima importancia que determinan la estabilidad de la empresa. Alta capacidad para negociar.	80	60

Factor de Responsabilidad por calidad del producto o servicio (Responsabilidad por errores): Se refiere a la obligación que tiene el trabajador con el cuidado y calidad del producto que elabora o el servicio que presta. Así mismo es una responsabilidad apreciada en términos de sus efectos en el nivel de pérdidas o utilidades, satisfacción o descontento de los clientes y, en general, resultados dentro del área de interés.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	La calidad que le agrega al producto o servicio tiene efectos leves para la empresa.	6	14
II	La calidad que le agrega al producto o servicio tiene efectos graves para la empresa.	33	77
III	La calidad que le agrega al producto o servicio tiene efectos de gran trascendencia para la empresa.	60	140

Factor de esfuerzo mental: Mide el grado de concentración que debe emplearse hasta el punto de producir cansancio o fatiga mental para el adecuado desempeño de la labor. Así mismo señala la intensidad de atención y la frecuencia de la exigencia: (esporádico, intermitente o permanente), la agudeza de los sentidos y la monotonía de las tareas ejecutadas.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	Requiere bajo y esporádico grado de concentración mental para el desempeño del cargo.	16	19
II	Sus tareas requieren un mediano nivel de atención, análisis y síntesis esporádicamente, o un nivel bajo de concentración mental intermitentemente.	51	60
III	Sus tareas requieren alta concentración, interpretación, y reflexión de manera permanente.	162	192

Factor de esfuerzo físico: Se refiere a la energía física o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar, transportar y sujetar y su continuidad, lo cual origina un determinado nivel de cansancio a través de el porcentaje de la jornada laboral diaria a la cual se está expuesto a determinado esfuerzo.

Grado	Descripción	Admón.	Oper.
I	Requiere bajo grado de fatiga física para el desempeño del cargo o solo en un máximo del 30% de la jornada de trabajo.	9	16
II	Sus tareas requieren un mediano nivel de esfuerzo físico en un máximo de 30%, o un nivel bajo de fatiga física en máximo un 60% de la jornada de trabajo.	16	28
III	Sus tareas requieren alto esfuerzo físico en un máximo de 30%, poco esfuerzo en más de un 60%, o mediano esfuerzo en máximo 60% del tiempo de trabajo.	28	50
IV	Sus tareas requieren alto esfuerzo en máximo un 60%, o un mediano esfuerzo en más de 60% de la jornada laboral.	50	89
V	Sus tareas requieren alta esfuerzo físico en más de un 60% del tiempo diario de trabajo.	88	158