

**Universidad Internacional de La Rioja  
Máster Universitario en Dirección y Gestión  
de Recursos Humanos**

# Plan de carrera y detección de necesidades de capacitación para ascender en Operador Logístico 3PL.

Trabajo fin de máster presentado por:

Jessika Yamile Medina Velazco

Titulación:

Máster Universitario en Dirección y  
Gestión de Recursos Humanos

**Director/a:**

Joaquín Martínez Navajas

Bogotá, Colombia

Julio de 2019

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

Resumen .....	4
Abstract.....	6
Introducción .....	8
Justificación y problema .....	10
Objetivos generales y específicos .....	11
CAPÍTULO I .....	12
Presentación de la empresa .....	12
CAPÍTULO II .....	13
Análisis de la situación de partida.....	13
2.1. Aspectos a contemplar .....	13
2.2. Análisis del reto propuesto .....	14
CAPÍTULO III .....	16
Procedimiento .....	16
3.1. Identificación de los puestos a evaluar .....	17
3.2. Resumen de las descripciones de puesto .....	19
3.3. Identificación de competencias y validación de requisitos por puesto .....	27
Posiciones operativas .....	28
Posiciones técnicas y tácticas .....	37

3.4. Mapa de plan carrera .....	46
CAPÍTULO IV.....	49
Detección de las necesidades de capacitación para obtener un ascenso ..	49
CAPÍTULO V.....	52
Conclusiones .....	52
CAPÍTULO VI.....	55
Recomendaciones .....	55
Bibliografía .....	57

## Resumen

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM), se desarrolló en una compañía del sector logístico la cual se encuentra en la transición de empresa nacional familiar a hacer parte de una multinacional perteneciente a un grupo consolidado en el mercado, cuya casa matriz se encuentra en la ciudad de Monterrey en México.

Gracias a este proceso, se han evidenciado oportunidades de mejora que son esenciales resolver al interior de la compañía para afrontar los nuevos retos, uno de ellos y en el cual se basa el presente TFM, es retener junto con potencializar el talento actual y atraer nuevos profesionales y fuerza operativa para contribuir con la materialización de los planes que se ha planteado la organización.

Por consiguiente, este TFM tiene como objetivo principal apoyar el reto, brindando a los colaboradores actuales y futuros, una ruta clara de cuál puede ser su camino a seguir en la compañía para obtener un crecimiento personal y profesional, es decir, establecer el plan de carrera y determinar las necesidades de formación para que dicho crecimiento se haga efectivo.

El plan de carrera va dirigido a los colaboradores pertenecientes al área operativa del negocio de LTL (transporte) del operador logístico, quienes cuentan con unas características laborales particulares a las de los demás colaboradores de la compañía como, vincularse en algunas posiciones sin contar con estudios de bachillerato académico culminados y pertenecer a la bodega con mayor cantidad de colaboradores operativos reduciendo las posibilidades de acceder a un ascenso.

Por ello el procedimiento se llevará a cabo de la siguiente manera: inicialmente se establecerá el total de posiciones operativas con las que cuenta el área, seguido de la validación de requisitos y competencias esenciales para cada cargo y finalmente de acuerdo a las características de la población se definirán las necesidades de capacitación

más prioritarias para poder optar al ascenso y contar con más posibilidades que si no lo hiciera.

El entregable final contendrá el mapa del plan de carrera y el análisis de los puestos de trabajo permitiendo evidenciar y comprender los requisitos mínimos como habilidades, destrezas, conocimiento y competencias que debe poseer el colaborador para lograr tener un ascenso exitoso.

**Palabras clave:** Promoción, Personas, Carrera profesional, Competencias, Desarrollo, Capacitación.

## **Abstract**

The present Final Master Project (TFM), was developed in a company of the logistics sector which is in the transition from a national family company to being part of a multinational belonging to a group consolidated in the market, whose head office is located in the city of Monterrey in Mexico.

Thanks to this process, improvement opportunities that are essential to solve within the company to face the new challenges have been evidenced, one of them and on which the present TFM is based, is to retain along with to potentialize current talent and attract new ones professionals and operative force to contribute with the materialization of the plans that the organization has raised.

Therefore, this TFM's main objective is to support the challenge by providing current and future employees with a clear trail of what may be their path to follow to get personal and professional inside the company, that is, establishing the career plan and determine the training needs so that said growth becomes effective.

The career plan is aimed at the employees belonging to the operational area of the LTL (transport) business of the logistics operator, who have certain labor characteristics to those of other company employees, such as linking in some positions without having studies of academic baccalaureate culminated and be the winery with more operative collaborators reducing the possibilities of accessing a promotion.

Therefore, the procedure will be carried out as follows: Initially, the total number of positions in the area will be established, followed by the validation of essential requirements and competencies for each position and finally according to the characteristics of the population. Will define the most priority training needs.

The final deliverable will contain the map of career plan and the analysis of the jobs allowing to demonstrate and understand the minimum requirements such as skills,

knowledge and competences that the collaborator must possess to achieve a successful promotion.

**Keywords:** Promotion, People, Career, Competencies, Developing, Training.

## Introducción

Vivimos inmersos en un mundo donde la globalización es el reto constante al que se ven enfrentadas la mayoría de las compañías para seguir siendo competitivas y mantener su nombre vivo en el mercado, para afrontar y superar este reto las empresas deben hacer uso de su recurso máspreciado, el recurso humano.

Para que el recurso humano sea efectivo, debe tenerse en cuenta lo expresado por Valencia (2005) “Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo”, es decir, cada compañía debe gestionar adecuadamente las personas al punto de obtener colaboradores cualificados, habilidosos, muy bien formados, abiertos al cambio y recursivos.

Las empresas no solo deben formar a sus colaboradores en el saber “saber” y el saber “hacer”, deben también enseñarles a saber “ser” para ser competitivas, en este proceso deben contemplar que las personas están compuestas por sentimientos, emociones, sueños, metas y necesidades diferentes, adicionalmente debe contemplar que todas son un mundo diferente y que no reaccionan de la misma forma a estímulos idénticos y ni siquiera al enfrentarlos por segunda vez al mismo estímulo reaccionan de la misma forma.

Al contar con personas que poseen perfiles ajustados a sus necesidades, las empresas tendrán mayor facilidad para ubicar a los empleados con los más altos perfiles en las posiciones más críticas y a los empleados que se ubican dentro del rango esperado pero sin destacar los convocarán para hacer parte del equipo operativo o táctico; esta combinación es ideal para obtener los resultados esperados y alineados a la estrategia con el fin de alcanzar la visión y cumplir con la misión de la empresa.

En lo referente a la alineación del equipo humano con la estrategia de la compañía, Cristancho (2016) expresa que se debe contar con “un único objetivo estratégico en común y establecer los mejores caminos para llegar a él”. Para el equipo de trabajo es

fundamental tener clara la meta ya que con ello guía a sus diferentes componentes, todos saben para qué trabajan y con qué objetivo se realiza cada función.

Por otra parte alineando la estrategia al capital humano se debe de establecer el plan de carrera de la organización, este plan es un panorama de cómo puede ser el crecimiento profesional de un colaborador al interior de la compañía e indican que debe poseer un colaborador para obtener la posición que anhela y también de forma no tan favorable para la empresa da una luz de hasta dónde puede llegar un colaborador dentro de la compañía.

Al enfocarse en el lado favorable del plan de carrera, es decir, darle un norte a las personas en cuanto a su carrera laboral ocurre lo expresado por Chiavenato (1999) “El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria”, en otras palabras ayuda a contar con candidatos idóneos para ocupar el puesto en caso de presentarse alguna baja en el equipo.

Esto trae gran variedad de beneficios como lo son: disminuir los costes del reclutamiento y la selección, aprovechamiento de los planes de formación, capacitación y desarrollo otorgados a los colaboradores, motiva al personal interno al ver que los ascensos si se materializan, reafirma el buen nombre de la compañía al ofertar empleos estables y con posibilidad de crecimiento, entre otros beneficios.

Como se mencionaba al inicio, si la compañía desea seguir siendo competitiva y mantener su nombre en el mercado debe hacer uso de su recurso humano quien es su principal ventaja competitiva (Ordiz y Avella, 2002). Si es considerado de esta forma por la compañía, el capital humano se debe de cuidar, dicho de otra manera, retener, formar y desarrollar a cada persona según las necesidades de la empresa y una buena forma de hacerlo es con los planes de carrera ya que como se expresó ayudan a motivar al talento humano y darle un norte a su estadía en la compañía para contribuir a la visión.

## ***Justificación y problema***

El presente TFM surge de la necesidad que presenta el operador logístico 3PL, el cual está pasando por la transición de ser una empresa familiar a ser parte de un grupo multinacional, diversidad de cambios han surgido al interior de la compañía y ello hace necesario tener una visión más amplia de lo esperado por cada uno de los miembros que componen a hoy la organización.

Ejemplo de los cambios que se han implementado son redistribución de funciones, traslado de líderes al corporativo ubicado en otro país, estandarización de procedimientos, homologación de estructura jerárquica, implementación de nuevos sistemas, optimización de sistemas y procedimientos, atracción de nuevos clientes, gestión centrada en resultados, nuevas mediciones para los líderes, mayor autonomía en la toma de decisiones y el cambio en el cual se centra el presente trabajo, la necesidad de ajustar las posiciones al mercado actual y a las necesidades de la compañía.

Esta necesidad ha sido más notoria en el área de transporte LTL donde se cuenta con 475 colaboradores distribuidos en 19 posiciones, los cuales en la encuesta de clima y cultura que se realiza anualmente y en la encuesta de pulso que se realiza dos veces al año para realizar seguimiento a los planes de acción establecidos para contribuir positivamente al clima laboral, expresan que no cuentan con oportunidades de crecimiento o en otros casos aplican a las vacantes y al finalizar el proceso les informan que no cumplen con el perfil teniendo alrededor de 5 a 6 años de experiencia en la operación y contando con la formación técnica y tecnológica ofertada por el área de formación y desarrollo.

Esto ha generado malestar en los integrantes de la parte operativa del área de transporte LTL, obteniendo como resultado baja de colaboradores, fuga de cerebros, disminución del indicador de ascensos y finalmente consecuencias en el área de selección al tener que optar por reclutamiento externo. Todo lo anterior hace evidente crear planes de carrera de acuerdo a la complejidad de los cargos y establecer el perfil con el que debe contar la persona que desee postularse para ocupar la posición y por último aportar al área de formación y desarrollo la información relacionada con las competencias, habilidades y

destrezas comunes identificadas durante el proceso para que sirvan como insumo en el establecimiento de los siguientes planes de formación.

### ***Objetivos generales y específicos***

El objetivo general del presente TFM es validar los perfiles de las posiciones operativas para brindar a los colaboradores del área operativa de LTL, una ruta clara para obtener un crecimiento personal y laboral al interior de la compañía.

Como objetivos específicos estarán en primer lugar establecer el perfil ideal para 19 posiciones identificando las competencias conductuales y competencias técnicas para cada posición y en segundo lugar detectar las temáticas más comunes de capacitación y formación que apliquen como insumo para aplicar a los planes de formación de dicho negocio.

# CAPÍTULO I

## Presentación de la empresa

En el presente trabajo debido a que se utilizará información confidencial de la compañía no se mencionara su nombre y solo se nombrara como Operador logístico nombre general.

Operador logístico nace en el año 1984 gracias a 5 hermanos los cuales comienzan sus operaciones con 17 colaboradores en la ciudad de Bogotá D.C., con el pasar del tiempo a sus clientes les surgieron nuevas necesidades y el Operador logístico mediante procesos de innovación enfrentó los nuevos retos, generando nuevos servicios y adecuando sus instalaciones para dar mayor cobertura a los clientes actuales y expandir sus servicios a otras compañías. Se crean eventos para consolidar y fidelizar a sus clientes y como parte de reinversión se crean eventos para retribuir a sus colaboradores con el fin de generar mayor compromiso, lealtad y sentido de pertenencia.

En el año 2017 es comprada por una multinacional con sede principal en la ciudad de Monterrey en México con operación en 7 países del continente americano; Con esta fusión evoluciona a un operador logístico 3PL, es decir, se convierte en un operador que ofrece a fabricantes sus servicios especializados de transporte y almacenamiento o como también se podría llamar logística tercerizada (ATOX, 2016). A partir de este momento su planeación estratégica evoluciona quedando así:

**Misión:** A través de servicios logísticos enfocados en la cadena de abastecimiento, crear valor social y económico en los procesos de nuestros clientes.

**Visión:** Consolidarnos como operador líder en prestación de servicios logísticos en Latinoamérica, con alcance en Norteamérica

## CAPÍTULO II

### **Análisis de la situación de partida**

En la actualidad los colaboradores que pertenecen al área de estudio no tienen un plan carrera definido y formalizado, se postulan a las vacantes de posiciones de un nivel bastante alto lo cual les hace sentir aún más frustrados al no superar la primera etapa del proceso; en otros casos los jefes son quienes postulan a los empleados a las posiciones vacantes sin tener en cuenta los requisitos básicos del cargo, esto puede suceder por desconocimiento del perfil o porque en algún momento, la operación debió tomar la decisión de asignar a un colaborador para realizar las funciones críticas del cargo obviando el perfil.

Por otro lado la organización continúa en el proceso de transición de empresa familiar a multinacional y por ende necesita evolucionar junto con sus empleados, es decir, la compañía debe plantearse nuevos retos, implementar procedimientos que le permitan optimizar tiempos, cumplir a clientes y así mismo atraer a más clientes; mientras que los colaboradores deben prepararse para estar a la altura de los retos de la empresa y estar en la capacidad de atender a los clientes adecuadamente para contribuir con la visión y ayudar a consolidar en el mercado una imagen positiva de la organización.

#### ***2.1. Aspectos a contemplar***

Durante el proceso se deben contemplar aspectos como:

- Confirmar si los perfiles actuales deben ser reevaluados debido a que se encuentran obsoletos.
- Identificar en las descripciones de cargo cuales son funciones básicas o críticas de los cargos.

- Tener claridad de la jerarquía de los cargos para aprovechar la curva de aprendizaje y las características similares que posean entre puestos.

## **2.2. Análisis del reto propuesto**

Se propone establecer y formalizar un plan de carrera para las 19 posiciones operativas del área de LTL, ello ayudará a que los colaboradores desde el primer momento que ingresan a la compañía tengan presente que podrán crecer al interior de ella y adicionalmente que para que suceda, cuentan con planes de formación ajustados a las necesidades tanto de los colaboradores como de la organización.

Se realizará un plan de carrera en lugar de un plan de sucesión ya que se tomara en cuenta lo afirmado por Alles (2009), los planes de carrera son muy efectivos y de gran ayuda para empresas de gran tamaño y que cuentan con muchos colaboradores; el Operador logístico al ser una multinacional cumple con las características mencionadas por Alles.

Los beneficios de contar con un plan de carrera cómo se describen en el artículo de Banco Popular (2017) son:

- Alinear los objetivos organizacionales a los objetivos personales de los colaboradores
- Gestionar el talento para realizar ascensos y con ello mejorar la calidad de vida de los empleados
- Disminuye la rotación al motivar, brindar seguridad y aportar al colaborador un nuevo propósito para su desarrollo profesional,
- Proporcionar oportunidades de desarrollo
- Apoya la estrategia de retención, haciendo que el colaborador se enganche a la empresa, incrementa su compromiso y aumenta su productividad.
- Sentirse reconocido y valorado mediante la asignación de tareas de mayor responsabilidad y brindar autonomía.

- Ayuda a consolidar la imagen positiva de la organización a través de las buenas referencias brindadas por los empleados.

## CAPÍTULO III

### Procedimiento

En el Operador logístico una carrera profesional es definida como “la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (Chiavenato, 2002). Estos cambios pueden producirse de forma ascendente u horizontal, no es habitual realizarlos de manera descendente ya que un colaborador espera crecimiento en su carrera laboral en lugar de cambiar de área a un alto precio, un ejemplo de ello es ser digitador en la operación y pasar al área de contabilidad en la posición de auxiliar contable, esto implica disminuir su salario al nuevo cargo, dejando de percibir recargos nocturnos, pago por horas extra y perder su autonomía al pasar a ser apoyo de otra persona.

Antes de iniciar el proceso para evaluar los cargos y establecer el plan carrera se debe tener presente que, a la hora de realizar movimientos en Colombia la ley en el Art. 143 del Código sustantivo del trabajo indica que a igual trabajo, igual salario, por otro lado la ley también expresa que a ningún colaborador se le pueden desmejorar las condiciones salariales sin su consentimiento y por último como condicionante la ley establece que no se puede pagar menos del salario mínimo legal vigente o su equivalencia al tiempo laborado.

De acuerdo a lo anterior en el plan carrera se tendrán en cuenta las asignaciones salariales, la posición en el organigrama, las funciones y responsabilidades consignadas en las descripciones de cargo que actualmente tiene la compañía, todo ello con el fin de no afectar la estructura salarial y organizativa de la empresa.

Para llevar a cabo el proceso se tomará como metodología las fichas de evaluación descritas por Alles (2009) las cuales son adaptables a las necesidades de cualquier

empresa y permiten evidenciar más fácilmente los comportamientos, conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el puesto adecuadamente.

En este proceso solo se determinarán las características que son críticas y que van a resultar claves en la estrategia de la empresa para su crecimiento los próximos años. De acuerdo a lo expresado, se debe tener en cuenta la planeación estratégica de la compañía (Misión y Visión) y atributos corporativos (Congruencia, Transparencia y Accontability).

### 3.1. Identificación de los puestos a evaluar

Debido a que el proceso se llevará a cabo únicamente en la parte operativa de LTL se hace necesario definir que para el Operador logístico se consideran posiciones operativas aquellas que están directamente relacionadas con las tareas manuales y donde se requiere la mayor cantidad de personas ocupando el mismo cargo para que la estrategia de la empresa se vea realizada.

De acuerdo a la plantilla de nómina los cargos operativos en los que se concentra la población de LTL son:

Figura 1. Plantilla de cargos operativos de LTL

Cargos	Colaboradores
Auxiliar Con Moto	6
Auxiliar De Bodega	309
Auxiliar De Bodega Viaje	3
Auxiliar De Cargue Y Descargue	40
Auxiliar De Cargue Y Descargue Día	10
Auxiliar De Cargue Y Descargue Noche	54
Auxiliar De Logística	3
Auxiliar De Servicio Al Cliente	1
Auxiliar De Servicio Al Cliente II	1
Auxiliar Inhouse	7
Coordinador De Colectas	2
Coordinador De Operaciones	2
Coordinador De Ruta	2
Digitador	9
Digitador De Colectas	3
Digitador De Elaboración De Remesas	2
Montacarguista	4
Supervisor De Bodega	13
Supervisor Ruta	4
<b>Total general</b>	<b>475</b>

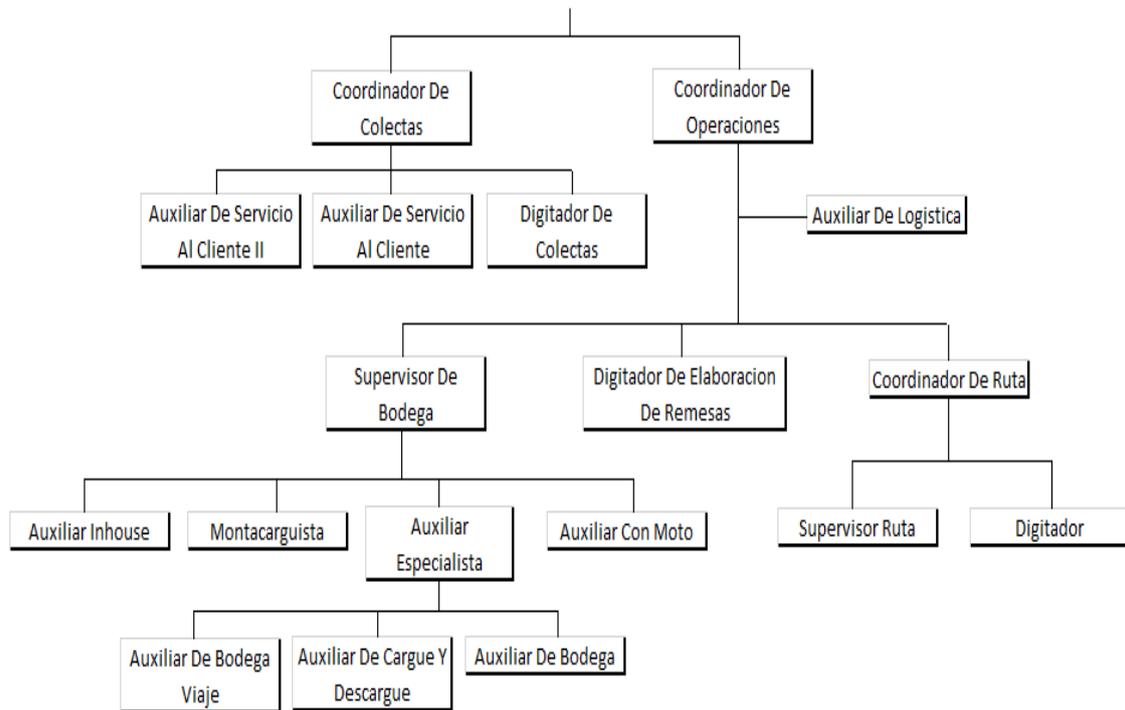
Fuente: Elaboración propia con base en la plantilla de nómina.

El proceso para la evaluación de los cargos se realizará de manera ascendente con el fin de aprovechar la curva de aprendizaje al tener como base la información adquirida de los cargos anteriores, ello facilitará la identificación de competencias, formación, conocimientos y habilidades requeridas y el grado o nivel en el que se requiere que el colaborador las posea desarrolladas.

Así mismo ejecutar el proceso de evaluación de esta forma permite evidenciar cómo se van complejizando los cargos, especializando los conocimientos, habilidades y destrezas para asegurar que los cometidos del cargo se ejecuten adecuadamente y se lleven a un feliz término.

Para realizar la evaluación de manera ascendente se tomará la ubicación de los cargos en el organigrama para determinar el cargo de menor rango al más alto rango.

Figura 2. Sección de organigrama de los cargos operativos de LTL



Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama de la organización.

De acuerdo a la Figura 2. se tomará como cargo de más bajo nivel, la posición de Auxiliar de bodega, adicionalmente, de acuerdo a la Figura 1. en dicha posición se encuentra gran parte de la población y es la posición con la cual se vinculan por primera vez la mayoría de los colaboradores a la empresa.

### **3.2. Resumen de las descripciones de puesto**

De las descripciones de cargo se extraerán los requisitos básicos que a hoy debe cumplir un colaborador para ejercer la posición. Estos requisitos serán validados junto con las competencias, habilidades y destrezas para establecer los nuevos criterios y asegurar que el colaborador que ocupe la posición tenga lo necesario para afrontar los nuevos retos y contribuir con la planeación estratégica de la empresa.

Los requisitos que se tomarán son:

**Misión:** Da una descripción general del cargo, su importancia y la contribución que realiza para cumplir el propósito general de la empresa.

**Funciones:** Dan claridad de cómo contribuye el cargo para prestar los servicios logísticos a la medida de las necesidades de los clientes.

**Estudios:** Indican el nivel de la formación formal que asegura que la persona cuenta con los conocimientos técnicos base del área en la cual se va a desempeñar, con el fin de que pueda comprender los procedimientos y el flujograma del proceso evitando la necesidad de una inducción muy al detalle o iniciar el proceso de formación de cero.

**Conocimientos:** en este apartado se detalla la formación informal o especializada que requiere el colaborador para ejecutar funciones específicas de manera eficaz.

**Indicadores:** se señalan los factores críticos por los cuales será medido el desempeño del colaborador, allí se comprueba si el colaborador ha usado adecuadamente sus habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia con el fin de obtener un objetivo concreto.

De acuerdo a lo anterior, se presenta la información extraída de las descripciones de los cargos que serán objeto de evaluación.

Figura 3. Síntesis de la descripción de Auxiliar de bodega

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar de bodega</b>
<b>Misión</b>	Ejecutar las actividades definidas en los procedimientos establecidos para cada operación que contribuyan al cumplimiento de los compromisos con los clientes y con la organización
<b>Funciones</b>	Ubicar los elementos y mercancía recibida según el tipo de producto, la naturaleza de los mismos y lo establecido por el documento.
	Realizar la entrega y recogida de mercancía con los criterios y tiempos establecidos.
	Garantizar el control de la temperatura que deben tener los productos que se encuentran en el cuarto frío.
	Ubicar la mercancía en la zona que le corresponde según la dirección del cliente destinatario
	Mantener organizadas las zonas de almacenamiento temporal de la bodega logística y preparar las mercancías para el cargue de vehículos.
<b>Estudios</b>	Bachiller
<b>Conocimiento</b>	Matemática básica y proceso de distribución: certificación en manipulación de alimentos cuando aplique
<b>Indicadores</b>	Productividad: producción / horas laboradas.
	Efectividad: (producción - no. Producción errada) / no. Producción.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Síntesis de la descripción de Auxiliar de Cargue y descargue

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar de cargue y descargue</b>
<b>Misión</b>	Ejecutar las actividades definidas en los procedimientos establecidos para cada operación que contribuyan al cumplimiento de los compromisos con los clientes y con la organización
<b>Funciones</b>	Ubicar los elementos y mercancía recibida según el tipo de producto, la naturaleza de los mismos y lo establecido por el documento.
	Garantizar el control de la temperatura que deben tener los productos que se encuentran en el cuarto frío.
	Garantizar la adecuada zonificación de la mercancía con el fin de hacer más ágil el servicio y cargue
	Descargar las mercancías desde los vehículos y verificar que la mercancía corresponda a sus documentos soporte
	Separar mercancías para cargue y entregarlas al personal encargado
<b>Estudios</b>	Bachiller básico o básico primaria
<b>Conocimiento</b>	Matemática básica y proceso de distribución: certificación en manipulación de alimentos cuando aplique
<b>Indicadores</b>	Productividad: producción / horas laboradas.
	Efectividad: (producción - no. Producción errada) / no. Producción.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Síntesis de la descripción de Auxiliar con moto

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar con moto</b>
<b>Misión</b>	Realizar las entregas de mercancía de nuestros clientes de acuerdo a los horarios y recomendaciones de entrega, así mismo salvaguardar los documentos que acompañan los despachos.
<b>Funciones</b>	Realizar las entregas de manera que cumplan con el pedido perfecto
	Realizar las entrega con buena actitud
	Brindar información oportuna sobre las novedades en las entregas, comunicando de manera oportuna las mismas a servicio al cliente. Y del cliente si se amerita.
	Salvaguardar los documentos tipo factura durante la prestación de los servicios y hasta que sea devuelta a tramitación en las instalaciones de la empresa o en el cliente
	Realizar las entrega dentro de los mostradores y/o locales donde reciban los pedidos
	Tener bp en manipulación de las mercancías
	Realizar las entregas en el orden que se le asigne
	Radicar documentos en oficinas habilitadas para ello
<b>Estudios</b>	Bachiller
<b>Conocimiento</b>	Manejo de motocicleta, distribución urbana de mercancías
<b>Indicadores</b>	Efectividad: mejora de los KPIS de pedido perfecto

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Síntesis de la descripción de Montacarguista

<b>Cargo</b>	<b>Montacarguista</b>
<b>Misión</b>	Garantizar el cumplimiento de los requerimientos de la empresa y de los clientes en los procesos de distribución, almacenamiento y acondicionamiento por medio de su gestión ágil en el manejo de sus productos por medio del montacargas
<b>Funciones</b>	Manejar adecuadamente y con cuidado el vehículo puesto bajo su custodia.
	Apoyar los cargues y descargues en procesos de recepción y despachos.
	Atender los requerimientos operativos de coordinadores, supervisores y auxiliares.
	Reportar cualquier novedad que se pueda presentar y pueda afectar el servicio.
	Cumplir con el procedimiento, operación segura de los montacargas y diligenciamiento de formato establecida.
<b>Estudios</b>	Bachiller
<b>Conocimiento</b>	Buenas prácticas de manufactura, manejo de montacargas
<b>Indicadores</b>	Novedades relacionadas con el cargo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Síntesis de la descripción de Auxiliar de logística

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar de logística</b>
<b>Misión</b>	Contribuir a alcanzar los objetivos de la organización brindando información veraz y oportuna sobre los procesos que maneja con el fin de brindar un excelente servicio a nuestro cliente
<b>Funciones</b>	Recolectar información, realizar y analizar los indicadores del centro de distribución
	Mantener actualizado y controlar el archivo de la flota vehicular
	Realizar control de personal reportando las novedades de los colaboradores temporales y nómina al departamento de nómina
	Recibir los documentos pendientes de cita de los tramitadores de documentos
	Contactar a clientes destinatarios para coordinar con ellos las fechas de hora de visita para entregas
	Describir en los documentos de transporte la fecha y hora autorizada por el cliente destinatario
<b>Estudios</b>	Bachiller y/o técnico en carreras afines
<b>Conocimiento</b>	Procedimientos internos del área
<b>Indicadores</b>	Productividad, novedades presentadas, información entregada a tiempo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Síntesis de la descripción de Auxiliar de servicio al cliente

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar de servicio al cliente</b>
<b>Misión</b>	Contribuir a cumplir la estrategia comercial del cliente a través de la respuesta oportuna y efectiva de las novedades que se presenten
<b>Funciones</b>	Identificar y solucionar las novedades del cargue de la noche anterior
	Soportar al ejecutivo de cuenta en actividades de seguimiento de pedidos y reporte de novedades
	Informar a plataforma los pedidos recomendados por los clientes
	Reportar el inventario de la malla de devoluciones a cada ejecutivo de cuenta
	Apoyar el seguimiento a las novedades presentadas en los descargues nacionales
<b>Estudios</b>	Estudiante de carrera técnica o tecnológica afines a la administración
<b>Conocimiento</b>	Excel básico
<b>Indicadores</b>	Programación de pedidos recomendados para el siguiente día, identificación oportuna de novedades de cargue.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Síntesis de la descripción de Digitador elaboración de remesas

Cargo	<b>Digitador elaboración de remesas</b>
Misión	Garantizar la elaboración de remesas adecuada y oportunamente mediante la transmisión de archivos planos o mediante procesos manuales. Así mismo dar soporte en la elaboración de documentos de la operación de transporte (planillas de entrega, ordenes de cargue, manifiestos de cargue
Funciones	Generación de anticipos de viaje y gastos de viaje de acuerdo a los estándares autorizados por destino
	Garantizar la coherencia de los archivos planos transmitidos por los clientes y creación en el sistema de manera oportuna de la información para la generación de remesas de carga.
	Atender oportunamente los correos generados por servicio al cliente para elaboración de remesas por segundos fletes, cambios de dirección de entrega, soportados mediante relación de despachos.
	Validar diariamente al finalizar el proceso de elaboración de las remesas; la coherencia en la información (pesos elevados, valores declarados errados, cantidades no coincidentes)
	Retroalimentar oportunamente a los supervisores de bodega encargados del proceso de descargue de vehículos, la llegada de los mismos para su priorización.
	Hacer seguimiento a las legalizaciones de gastos de viaje para los despachos con destino Bogotá y rutas foráneas.
	Realizar seguimiento al uso y trazabilidad de los precintos de seguridad para el cierre de vehículos, así como su adecuada custodia.
Estudios	Estudiante de 3 semestre en delante de carreras técnicas y profesionales relacionadas con ingeniería industrial, ingeniería logística, administración de empresas, administración logística.
Conocimiento	Conocimiento básico en el manejo documental de facturas, remisiones, actas de entrega, Excel para bases de datos, estadística básica, análisis de datos competencia numérica
Indicadores	Entregas perfectas: no de pedidos sin novedad / total pedidos destino
	Horario de llegada de vehículos: total vehículos llegadas a tiempo / total vehículos despachados
	Resultado de satisfacción de los clientes en las encuestas nacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Síntesis de la descripción de Digitador

Cargo	<b>Digitador</b>
Misión	Contribuir a alcanzar los objetivos de la organización garantizando la calidad de la información que se ingresa al sistema, además de la generación de documentos necesarios para el desarrollo de la operación
Funciones	Verificar las remesas existentes y digitalizarlas en el sistema de manera completa con el fin de llevar control de estas.
	Elaborar planillas para la entrega a transportador.
	Generar listados para validación física, a los procesos de ubicación de productos y grabación de documentos.
	Validar que las planillas entregadas se alisten a tiempo para que los vehículos salgan a distribución.
	Gestionar la asignación de vehículos para el despacho de pedidos especiales solicitados por los clientes.
	Informar a los auxiliares y conductores, sobre los pedidos recomendados que se encuentran en las planillas que les corresponde distribuir.
	Atender las solicitudes y llamadas de los clientes que utilizan los servicios de transporte, para programación de servicios especiales e informar a los coordinadores de ruta.
Estudios	Bachiller y técnico o tecnólogo o estudiante de administración, ingeniería, logística y/o carreras afines
Conocimiento	Manejo de Excel intermedio, conocimiento de las direcciones, sentido de las vías y geografía de la ciudad en donde opera la sucursal, conocimiento en manejo y análisis de bases de datos, además de control estadístico de procesos, conocimientos técnicos en transporte multimodal, seguridad vial y control de fletes.
Indicadores	Cumplimiento de pedido perfecto, resultado de satisfacción de los clientes en las encuestas nacionales, cumplimiento presupuesto de fletes urbanos de la sucursal y novedades generadas por digitación

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Síntesis de la descripción de Digitador de colectas

Cargo	<b>Digitador de colectas</b>
Misión	Contribuir a la satisfacción del cliente y de la organización por medio del seguimiento y ubicación geográfica de los vehículos que se encuentran en el proceso de distribución urbana y regional; garantizando el cumplimiento de los horarios de colecta
Funciones	Realizar el seguimiento constante a los vehículos que se encuentran en distribución urbana y foránea, informando a los coordinadores de ruta sobre el desempeño de las mismas.
	Validación de las incidencias ocurridas con vehículos de tránsito urbano y regional, a través de los reportes de monitoreo urbano y las publicaciones de los entes oficiales respecto a restricciones vehiculares referente de proceso de colectas
	Informar al cliente sobre las incidencias ocurridas con vehículos de tránsito urbano y regional, a través de los reportes de monitoreo urbano
	Garantizar que todos los pedidos que salen a distribución urbana y no cumplen con las condiciones de pedido perfecto al momento de la entrega, tengan la causal correcta que justifique el incumplimiento.
	Confirmar la ocurrencia de causales 19 y 40 en el proceso de distribución urbana y regional. En caso de no haber coherencia en la información debe proceder a solicitar ajuste en el sistema de información de la organización e informar a los líderes del área de cargo.
	Atender las solicitudes y llamadas de los clientes que utilizan los servicios de transporte, para programación de servicios especiales e informar a los coordinadores de ruta.
Indicadores	Confirmar las horas de llegada de los vehículos de entregas en puntos fijos.
	Estudiante de 3 semestre en delante de carreras técnicas y profesionales relacionadas con ingeniería industrial, ingeniería logística, administración de empresas, administración logística.
Conocimientos	Conocimientos técnicos en transporte multimodal, seguridad vial y control de fletes, manejo y análisis de bases de datos, además de control estadístico de procesos, conocimiento en manejo de office y transmisión de bases de datos por medios electrónicos.
Indicadores	Causación de pedidos: no de pedidos causados / no de pedidos fuera del tiempo operacional Resultado de satisfacción de los clientes en las encuestas nacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Síntesis de la descripción de Supervisor de bodega

Cargo	<b>Supervisor de bodega</b>
Misión	Contribuir a alcanzar los objetivos de la organización garantizando la ejecución de las tareas propias de la operación por parte del personal a su cargo basados en los principios de calidad y seguridad de la organización y el cliente
Funciones	Realizar los controles de seguridad necesarios en el cargue y descargue de mercancía verificando el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.
	Garantizar que la mercancía que se recibe y se despacha es la correspondiente según documentación.
	Realizar la inspección de los vehículos y llenar formato correspondiente garantizando el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.
	Asegurar que se cumpla el proceso de zonificar la mercancía en la zona respectiva.
	Brindar una adecuada capacitación e inducción al personal que lo requiera, garantizando resultados efectivos en las tareas asignadas.
Estudios	Bachiller y técnico en logística o en áreas afines
Conocimientos	Procesos de logística
Indicadores	Productividad, averías, resultado evaluación liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Síntesis de la descripción de Supervisor de ruta

<b>Cargo</b>	<b>Supervisor de ruta</b>
<b>Misión</b>	Contribuir a alcanzar los objetivos de la organización ,supervisando que las políticas de seguridad, calidad y distribución establecidas por la compañía sean cumplidas y garanticen de esta forma un excelente nivel de servicio
<b>Funciones</b>	Supervisar al personal durante el desarrollo de sus funciones fuera de la compañía garantizando un adecuado nivel de atención, imagen y servicio
	Supervisar el cumplimiento de las rutas de distribución y recolección programadas, de acuerdo al plan que le indique su jefe inmediato.
	Realizar visitas programadas y aleatorias a los clientes de la compañía con el fin de recibir retroalimentación del servicio
	Realizar durante su turno en el patio de maniobras inspección y validación de vehículos para distribución nacional, foránea y urbana, garantizando que cumplan las políticas de seguridad de la organización.
	Realizar recorridos en los patios de maniobras, garantizando que no hay actividades subnormales cuando los vehículos se encuentran parqueados.
<b>Estudios</b>	Bachiller
<b>Conocimiento</b>	Estudios en seguridad física, manejo de motocicleta con pase vigente
<b>Indicadores</b>	Información entregada a tiempo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Síntesis de la descripción de Coordinador de ruta

<b>Cargo</b>	<b>Coordinador de ruta</b>
<b>Misión</b>	Contribuir a alcanzar los objetivos de la organización garantizando el enrutamiento adecuado de la mercancía que permita cumplir con el servicio de manera efectiva según las necesidades de los clientes.
<b>Funciones</b>	Establecer y programar las rutas (zonificar) de acuerdo a la necesidad de entrega para el día siguiente, teniendo en cuenta las solicitudes de servicio al cliente
	Asignar rutas que cumplan con las condiciones de entrega de mercancías a os clientes destinatarios con condiciones especiales de recepción
	Realizar modificaciones en las rutas de acuerdo a novedades presentadas y/o reportadas por el personal operativo y/o jefe de bodega que permitan agilizar el proceso de entrega
	Organizar los documentos pre ordenados por zonas y por rutas cumpliendo condiciones de peso y volumen según vehículos disponibles
	Planear la llegada de mercancía de los cedis con base en la información del sistema.
	Garantizar que los digitadores de documentos generen las pre planillas y planillas de entrega con la información requerida
<b>Estudios</b>	Bachiller
<b>Conocimiento</b>	Procesos internos del área
<b>Indicadores</b>	Novedades, porcentaje de devoluciones / novedades

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Síntesis de la descripción de Coordinador de colectas

<b>Cargo</b>	<b>Coordinador de colectas</b>
<b>Misión</b>	Contribuir a la misión del cliente y de la organización por medio de la gestión efectiva de colectas garantizando el cumplimiento en tiempo, modo y lugar establecidos por el cliente
<b>Funciones</b>	Realizar diariamente la planeación y la ejecución de las colectas
	Garantiza el nivel de servicio en relación con el cumplimiento y la realización de las colectas en los lugares estipulados por el cliente y bajo las condiciones establecidas por el mismo
	Realizar asignación en ruta de los vehículos que harán colectas durante el día en relación con los requerimientos del cliente.
	Realizar control de colectas fijas y recogidas completas durante el día
	Realizar el cierre diario de operaciones llevando el reporte de colectas realizadas efectivas y colectas pendientes.
	Gestión de colectas pendientes garantizando que se realicen en el menor tiempo posible de acuerdo al requerimiento del cliente.
	Estar en contacto permanente con el cliente en relación a estados puntuales de colectas, indicadores e información relacionada con el proceso de colectas.
	Identificar incidencias y/o situaciones que se presentan con las colectas con el fin de formular e implementar planes de acción que garanticen que estas no se vuelvan a repetir garantizando el cumplimiento y la exactitud en la realización de las colectas.
	Realizar control de descargue de recogidas garantizando la protección de la mercancía y la gestión para su cargue en los tiempos estipulados por la operación.
<b>Estudios</b>	Tecnólogo o estudiante de últimos semestres en gestión logística o carreras afines (ingeniería industrial, ingeniería logística)
<b>Conocimientos</b>	Conocimientos técnicos en transporte multimodal, seguridad vial y control de fletes, manejo y análisis de bases de datos, además de control estadístico de procesos, conocimiento en manejo de office y transmisión de bases de datos por medios electrónicos.
<b>Indicadores</b>	Entregas perfectas: no de pedidos sin novedad/ total pedidos destino, resultado de satisfacción de los clientes en las encuestas nacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Síntesis de la descripción de Coordinador de operaciones

<b>Cargo</b>	<b>Coordinador de operaciones</b>
<b>Misión</b>	Asegurar la correcta coordinación de los procesos administrativos y operativos de alistamiento, recepción y despacho de acuerdo con la programación dada, así como las buenas prácticas de almacenamiento y documentación.
<b>Funciones</b>	Hacer seguimiento y control a los procesos y verificar las bitácoras de operación diaria.
	Coordinar y supervisar los procesos de recogidas urbanas, descargue urbano, elaboración de remesas, administración de la documentación, enrutamiento urbano, y cargue nacional en el turno de la noche
	Capacitar, retroalimentar y garantizar que el personal cumpla las buenas prácticas de almacenamiento y seguridad
	Garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para el flujo de la operación
	Establecer los controles en todas las fases de la operación para minimizar riesgos de errores y asegurar su cumplimiento
	Liderar los procesos administrativos y operativos en el turno de la noche. (desde las 19:00 horas)
	Elaboración de informes y reportes de estado del turno, novedades e ideas de innovación de los procesos.
<b>Estudios</b>	Tecnólogo y/o estudiante de administración, ingeniería logística y/o industrial
<b>Conocimiento</b>	No aplican
<b>Indicadores</b>	Cumplimiento al lead time de grabación por pedido, cumplimiento de los programas de inventarios y de los procesos de recepción, alistamiento y despachos diarios, novedades generadas por digitación de recepción y alistamiento

Fuente: Elaboración propia.

Durante el proceso se evidencio que no existen las descripciones de cargo de Auxiliar de cargue y descargue (noche y día), Auxiliar de bodega viajero, Auxiliar especialista, Auxiliar Inhouse y Auxiliar de servicio al cliente II.

### **3.3. Identificación de competencias y validación de requisitos por puesto**

Luego llevar a cabo las entrevistas con los colaboradores que ocupan cada posición y con sus respectivos jefes inmediatos, se definen las funciones principales, las competencias que se requieren para llevar a cabo cada función a cabalidad y los requisitos básicos para ejecutar las mismas.

### ***Posiciones operativas***

En este apartado se describen las posiciones que realizan las tareas más operativas de la operación de logística del negocio de LTL

Figura 17. Criterios de evaluación para Auxiliar de bodega

<b>AUXILIAR DE BODEGA</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Ubicar los elementos y mercancía recibida según el tipo de producto, la naturaleza de los mismos y lo establecido por el documento.
	Realizar la entrega y recogida de mercancía con los criterios y tiempos establecidos.
	Garantizar el control de la temperatura que deben tener los productos que se encuentran en el cuarto frío.
	Entregar la mercancía validando que quien recibe sea la persona relacionada en el documento
	Realizar en el área de logística el reporte de los pedidos entregados con su debida documentación
	Validar que la mercancía recibida en cada recogida corresponda en cantidad y en descripción a la relacionada en la documentación
	Realizar la inspección del vehículo antes de realizar el cargue en el cliente
<b>COMPETENCIAS</b>	Sentido de urgencia
	Análisis numérico
	Atención al detalle
	Trabajo en equipo
	Concentración
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Bachillerato académico
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Conocimiento de pictogramas en cajas y funcionamiento básico del área de logística

Fuente: Elaboración propia.

En la evaluación del cargo de Auxiliar de bodega se evidencia que cumplen dos roles, el primero de distribución que hace referencia a la entrega de pedidos en cada destinatario, es decir el cliente del cliente al que se le presta el servicio y el segundo rol de recogidas que hace referencia a la recolección de mercancía en el cliente para ser transportada al Cross Docking para su posterior separación o consolidación y nuevamente distribuida a los destinatarios.

En este proceso los auxiliares y el supervisor indican que el cargo podría ser desempeñado por personas sin título de bachillerato académico debido a que la labor es netamente manual u operativa. Se toma la decisión de asignar en la formación académica Bachiller Académico ya que apoya las competencias de comprensión de lectura, análisis numérico, expresión oral, lógica y razonamiento las cuales son esenciales para el proceso de LTL.

Figura 18. Criterios de evaluación para Auxiliar de cargue y descargue

AUXILIAR DE CARGUE Y DESCARGUE	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Ubicar los elementos y mercancía recibida según el tipo de producto, la naturaleza de los mismos y lo establecido por el documento.
	Garantizar el control de la temperatura que deben tener los productos que se encuentran en el cuarto frío.
	Realizar la consolidación de pedidos despachados a un mismo destinatario.
	Descargar la mercancía de los vehículos para su posterior ubicación en la zona designada para la ciudad y el cliente.
	Realizar inspección del producto evitando estibas en mal estado, informar averías en la mercancía o inconsistencias en el vehículo.
	Cargar de los vehículos teniendo en cuenta las normas de apilamiento o arrume y verificando mercancía contra documentación.
	Realizar la búsqueda de mercancía en el cross docking para su debido cargue.
COMPETENCIAS	Atención al detalle
	Análisis numérico
	Sentido de urgencia
	Trabajo en equipo
	Concentración
	Seguimiento de instrucciones
FORMACION ACADEMICA	Bachillerato académico
CONOCIMIENTOS	Conocimiento de pictogramas en cajas, apilamiento de cajas, adecuado cargue de semirremolque y funcionamiento básico del área de logística

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los auxiliares de cargue y descargue tanto día como noche se evidencia que las funciones a desarrollar son idénticas, pero en el momento de la contratación deben diferenciar el turno al que van a pertenecer ya que la asignación salarial es diferente y hasta que se les realice un ascenso o un traslado cambiaran de turno.

Este cargo también hace parte de los primeros cargos que puede ocupar un colaborador al ingresar a la compañía, por tanto puede aplicar como posición base para el plan carrera.

Figura 19. Criterios de evaluación para Auxiliar bodega viaje

AUXILIAR DE BODEGA VIAJE	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Ubicar los elementos y mercancía recibida según el tipo de producto, la naturaleza de los mismos y lo establecido por el documento.
	Realizar la entrega y recogida de mercancía con los criterios y tiempos establecidos.
	Garantizar el control de la temperatura que deben tener los productos que pertenecen a la cadena de frío.
	Entregar la mercancía validando que quien recibe sea la persona relacionada en el documento
	Realizar en el área de logística el reporte de los pedidos entregados con su debida documentación
	Validar que la mercancía recibida en cada recogida corresponda en cantidad y en descripción a la relacionada en la documentación
	Realizar la inspección del vehículo antes de realizar el cargue en el cliente
COMPETENCIAS	Sentido de urgencia
	Análisis numérico
	Atención al detalle
	Destreza comunicativa
	Trabajo en equipo
Concentración	
FORMACION ACADEMICA	Bachillerato académico
CONOCIMIENTOS	Conocimiento de pictogramas en cajas, transporte de productos frágiles y funcionamiento básico del área de logística

Fuente: Elaboración propia.

Para el Auxiliar de bodega Viajero, se evidencia que desempeña las mismas funciones del auxiliar de bodega y su única diferencia radica en los requisitos, pues debe contar con disponibilidad de tiempo para atender urgencias, es decir en el momento en que se requiera de manera urgente un producto en otra ciudad y no pueda ser trasladado por tierra debido al tiempo que se toma, la persona debe salir de inmediato a entregar la mercancía en dicha ciudad, debe tener la excelente ubicación espacial y excelentes habilidades comunicativas para tomar la ruta adecuada y entregar la urgencia vital en el centro médico o destinatario que corresponda.

Figura 20. Criterios de evaluación para Auxiliar Especialista

AUXILIAR ESPECIALISTA	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Ubicar los elementos y mercancía recibida según el tipo de producto, la naturaleza de los mismos y lo establecido por el documento.
	Realizar la entrega y recogida de mercancía con los criterios y tiempos establecidos.
	Garantizar el control de la temperatura que deben tener los productos que pertenecen a la cadena de frío.
	Entregar la mercancía validando que quien recibe sea la persona relacionada en el documento
	Realizar en el área de logística el reporte de los pedidos entregados con su debida documentación
	Validar que la mercancía recibida en cada recogida corresponda en cantidad y en descripción a la relacionada en la documentación
	Realizar la inspección del vehículo antes de realizar el cargue en el cliente
	Coordinar equipos de trabajo asignando posiciones para realizar cargue de los vehículos.
	Impartir instrucciones al equipo asignado para el adecuado cargue de mercancías
COMPETENCIAS	Liderazgo
	Sentido de urgencia
	Análisis numérico
	Atención al detalle
	Destreza comunicativa
	Trabajo en equipo
	Concentración
FORMACION ACADEMICA	Bachillerato académico
CONOCIMIENTOS	Conocimiento de pictogramas en cajas, funcionamiento básico del área de logística, conocimiento de los diferentes clientes, sus mercancías y especificaciones para el cargue, descargue y entrega.

Fuente: Elaboración propia.

En la evaluación se evidencia que el Auxiliar especialista es un rol que asignan a colaboradores que cuentan con la competencia de liderazgo y desean perfeccionarse, le son asignados de 4 a 5 auxiliares de bodega o de cargue y descargue a los cuales deben guiar para ejecutar las tareas y cumplir con el cargue, descargue, entregas o recogidas de los pedidos asignados a su zona, esta labor es retribuida con un bono no salarial y las personas que eligen desarrollar el rol lo hacen de manera voluntaria por ende no existe descripción del cargo, ni se reportan colaboradores con el cargo en la plantilla de nómina; en el restante de funciones realizan la mismas labores del Auxiliar de bodega o auxiliar de cargue y descargue de acuerdo al proceso que se encuentre asignado.

Figura 21. Criterios de evaluación para Auxiliar con moto

<b>AUXILIAR CON MOTO</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Realizar las entregas de manera que cumplan con el pedido perfecto
	Realizar las entrega con buena actitud
	Brindar información oportuna sobre las novedades en las entregas, comunicando de manera oportuna las mismas a servicio al cliente. Y del cliente si se amerita.
	Salvaguardar los documentos tipo factura durante la prestación de los servicios y hasta que sea devuelta a tramitación en las instalaciones de la empresa o en el cliente
	Realizar las entrega dentro de los mostradores y/o locales donde reciban los pedidos
	Tener buenas prácticas en manipulación de las mercancías
	Realizar las entregas en el orden que se le asigne
	Radicar documentos en oficinas habilitadas para ello
<b>COMPETENCIAS</b>	Sentido de urgencia
	Análisis numérico
	Atención al detalle
	Destreza comunicativa
	Ubicación espacial
	Concentración
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Bachillerato académico y curso de conducción para moto
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Conocimiento de pictogramas en cajas, transporte de productos frágiles, conocimientos básicos del área de logística y normatividad de seguridad vial para conducir el vehículo.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la *Figura 21*, este cargo apoya las labores de entrega de pedidos catalogados como urgentes o apoya las entregas donde los vehículos no son de fácil acceso debido al tráfico de dicha zona.

Figura 22. Criterios de evaluación para Auxiliar Inhouse

AUXILIAR INHOUSE	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Realizar los controles de seguridad necesarios en el cargue y descargue de mercancía verificando el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.
	Ubicar los elementos y mercancía recibida según el tipo de producto, la naturaleza de los mismos y lo establecido por el documento.
	Garantizar el control de la temperatura que deben tener los productos que pertenecen a la cadena de frío.
	Informar al área de servicio al cliente los pedidos urgentes.
	Reportar las novedades de personal
	Enviar al área de transporte el reporte de los vehículos despachados con tiempos y detalle de mercancía enviada y recibida.
	Mantener actualizado el sistema en línea con todos los trámites concernientes al cliente en el cual se encuentra asignado.
	Dar respuesta a las solicitudes del cliente.
	Radicar documentos en oficinas habilitadas para ello
	Impartir instrucciones al equipo asignado para el adecuado cargue de mercancías
Realizar la inspección de los vehículos y llenar formato correspondiente garantizando el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.	
COMPETENCIAS	Sentido de urgencia
	Liderazgo
	Servicio al cliente
	Análisis numérico
	Atención al detalle
	Destreza comunicativa
Concentración	
FORMACION ACADEMICA	Técnico en logística
CONOCIMIENTOS	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas.

Fuente: Elaboración propia.

Esta posición cumple funciones similares al Auxiliar especialista pero se encuentra asignado a un cliente específico y su lugar de trabajo está ubicado en las instalaciones del cliente, se encarga de recibir la mercancía del cliente y coordinar el traslado al Cross Docking para su debida entrega en destinatarios.

En este cargo se requiere una formación superior y manejo de sistemas para prestar un adecuado servicio a los clientes, enviar comunicaciones vía email y entregar reportes acerca de su gestión.

Figura 23. Criterios de evaluación para Montacarguista

<b>MONTACARGUISTA</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Manejar adecuadamente y con cuidado el vehículo puesto bajo su custodia.
	Apoyar los cargues y descargues en procesos de recepción y despachos.
	Atender los requerimientos operativos de coordinadores, supervisores y auxiliares.
	Reportar cualquier novedad que se pueda presentar y pueda afectar el servicio.
	Cumplir con el procedimiento, operación segura de los montacargas y diligenciamiento de formato establecido.
<b>COMPETENCIAS</b>	Sentido de urgencia
	Excelentes reflejos y coordinación viso-manual
	Análisis numérico
	Atención al detalle
	Concentración
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Bachiller
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Curso de manejo de montacargas, conocimientos básicos del área de logística, saber paletizar y conocimientos de patrones de arrumado

Fuente: Elaboración propia.

En este cargo se evidencia que solo tiene la función de elevar la mercancía y ubicarla en las diferentes posiciones del rack o si va de salida debe bajar la mercancía del rack para su cargue en el vehículo, teniendo gran tiempo muerto por ello se incluye la función de apoyar los cargues y descargues de vehículos, no apoya los procesos de distribución y recogidas debido a que en caso de que se requiera bajar la mercancía es la única persona que se encuentra capacitada para la manipulación de la máquina montacargas y al estar en ruta los procesos tendrían retrasos.

En este cargo se requiere contar con agudas destreza de coordinación viso manual ya que el montacargas usado es tipo ETB y cualquier movimiento en falso podría ocasionar caída de objetos sobre los demás colaboradores y daños en las instalaciones físicas o en la mercancía.

Figura 24. Criterios de evaluación para Supervisor de bodega

<b>SUPERVISOR DE BODEGA</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Realizar los controles de seguridad necesarios en el cargue y descargue de mercancía verificando el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.
	Garantizar que la mercancía que se recibe y se despacha es la correspondiente según documentación.
	Realizar la inspección de los vehículos y llenar formato correspondiente garantizando el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.
	Asegurar que se cumpla el proceso de zonificar la mercancía en la zona respectiva.
	Brindar una adecuada capacitación e inducción al personal que lo requiera, garantizando resultados efectivos en las tareas asignadas.
	Envío de informes de los cargues realizados y vehículos despachados.
<b>COMPETENCIAS</b>	Sentido de urgencia
	Análisis de información
	Análisis numérico
	Liderazgo
	Comprensión lectora
	Manejo de grupos
	Atención al detalle
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Técnico
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, rapidez y efectividad en la digitación.

Fuente: Elaboración propia.

Para esta posición se evidencia que requieren manejo de sistemas, paquete office, en especial Excel ya que requieren generar productividades y realizar informes con base en esa información. Nuevamente para esta posición las personas que ocupan el cargo refieren que lo podría desempeñar una persona con estudios de bachillerato culminados, con el fin de ser competitivos en el mercado y contar con personal cualificado se toma la decisión de mantener los estudios formales en nivel Técnico, ello también ayudará a que los colaboradores puedan acceder a más oportunidades de crecimiento al interior de la compañía y en caso de no continuar prestando sus servicios para la empresa, su perfil sea más atractivo en el mercado y logren una ubicación más ágil.

Figura 25. Criterios de evaluación Supervisor de ruta

SUPERVISOR DE RUTA	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Supervisar al personal durante el desarrollo de sus funciones fuera de la compañía garantizando un adecuado nivel de atención, imagen y servicio
	Supervisar el cumplimiento de las rutas de distribución y recolección programadas, de acuerdo al plan que le indique su jefe inmediato.
	Realizar visitas programadas y aleatorias a los clientes de la compañía con el fin de recibir retroalimentación del servicio
	Realizar durante su turno en el patio de maniobras inspección y validación de vehículos para distribución nacional, foránea y urbana, garantizando que cumplan las políticas de seguridad de la organización.
	Brindar apoyo en la supervisión de vehículos en zonas con alto índice de hurtos
	Realizar recorridos en los patios de maniobras, garantizando que no hay actividades subnormales cuando los vehículos se encuentran parqueados.
COMPETENCIAS	Atención al detalle
	Ubicación espacial
	Servicio al cliente
FORMACION ACADEMICA	Bachiller y curso de conducción para moto
CONOCIMIENTOS	Conocimientos básicos del área de logística, normatividad de seguridad vial para conducir el vehículo y curso básico de seguridad física.

Fuente: Elaboración propia.

Esta posición tiene como principal responsabilidad confirmar que los colaboradores que se encuentran realizando labores al exterior de la compañía cumplan la ruta programada y asignada y presten un excelente servicio. Dicha verificación es realizada a bordo de un vehículo tipo motocicleta ya que le permite tomar diferentes rutas y optimizar tiempos para hacer las inspecciones, para ello es indispensable contar con una excelente ubicación espacial y atención al detalle.

Por otro lado se solicita que cuente con conocimientos en seguridad física ya que apoya el cuidado del vehículo mientras descargan la mercancía en puntos donde la seguridad de la zona es crítica.

### ***Posiciones técnicas y tácticas***

En este apartado se describirán las posiciones que desarrollan tareas de gestión y coordinación, en un área tipo administrativa dentro del Cross Docking.

Figura 26. Criterios de evaluación para Auxiliar de servicio al cliente

<b>AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Seguimiento a entregas mediante el Sistema dispuesto para confirmar entregas
	Establecer comunicación con el transportador para confirmar la entrega
	Resolver consultas de los ejecutivos de cuenta a cerca del estado de los pedidos
	Llevar el inventario de los equipos móviles asignados a la operación de transporte
	Generar indicadores en línea para informar la gestión de las sucursales
	Realizar el seguimiento a conductores para que cierren el pedido en el sistema y contar con la información actualizada
<b>COMPETENCIAS</b>	Comunicación asertiva
	Análisis numérico
	Servicio al cliente
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Técnico
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, manejo del sistema CREO y conocimiento básico del área de logística

Fuente: Elaboración propia.

Para esta posición se realizó la construcción total de las funciones puesto que las presentadas en la descripción de cargo pertenecen al área de servicio al cliente. Para este cargo se hace necesario renombrar la posición o añadir el área a la que pertenece para dar más claridad a sus funciones. Este cargo requiere manejo de sistemas y buenas habilidades comunicativas.

Figura 27. Criterios de evaluación para Auxiliar de servicio al cliente II

AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE II	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Recibir de los clientes las novedades presentadas con los pedidos entregados
	Soportar al ejecutivo de cuenta en actividades de seguimiento de pedidos y reporte de novedades
	Realizar seguimiento a la entrega de pedidos recomendados
	Llevar el registro de los pedidos que no cumplen con las condiciones del pedido perfecto
	Apoyar el seguimiento a las novedades presentadas en los descargues nacionales
	Brindar soporte a los ejecutivos de cuenta con el fin de resolver novedades presentadas con los pedidos
COMPETENCIAS	Comunicación asertiva
	Análisis de información
	Servicio al cliente
FORMACION ACADEMICA	Técnico
CONOCIMIENTOS	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, manejo del sistema CREO y conocimiento básico del área de logística

Fuente: Elaboración propia.

Para esta posición es indispensable contar con habilidades comunicativas y don de servicio al cliente ya que es la persona que se encarga de brindar soporte cuando se presentan novedades con los pedidos, adicionalmente es el puente directo entre el área de logística y el área de servicio al cliente.

Figura 28. Criterios de evaluación para Auxiliar de logística

<b>AUXILIAR DE LOGISTICA</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Validar en el sistema los vehículos disponibles o cercanos para realizar las rutas de colectas
	Mantener actualizado y controlar el archivo de la flota vehicular
	Programar vehículos de acuerdo a su ubicación para realizar la recogida de mercancía
	Llevar el control de las citas cumplidas
	Informar a los clientes vía telefónica y email el tiempo estimado de llegada del vehículo y la descripción del vehículo
	Contactar a clientes destinatarios para coordinar con ellos las fechas de hora de visita para entregas
	Diligenciar en los documentos de transporte la fecha y hora autorizada por el cliente destinatario
	Realizar e ingresar al sistema las ordenes de cargue con vehículo y conductor
<b>COMPETENCIAS</b>	Sentido de urgencia
	Análisis de información
	Análisis numérico
	Servicio al cliente
	Comunicación asertiva
	Atención al detalle
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Técnico
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, rapidez y efectividad en la digitación.

Fuente: Elaboración propia.

Esta posición es quien brinda soporte en las tareas más operativas del proceso de colectas enviando comunicados informativos a los clientes y diligenciando el sistema para contar con información precisa y actualizada, su competencia más crítica es sentido de urgencia ya que en el proceso debe tener la capacidad de trabajar bajo un ritmo acelerado dando prioridad a ciertas eventualidades.

Figura 29. Criterios de evaluación para Digitador de remesas

<b>DIGITADOR DE REMESAS</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Garantizar la coherencia de los archivos planos transmitidos por los clientes y creación en el sistema de manera oportuna de la información para la generación de remesas de carga.
	Atender oportunamente los correos generados por servicio al cliente para elaboración de remesas por segundos fletes, cambios de dirección de entrega, soportados mediante relación de despachos.
	Validar diariamente al finalizar el proceso de elaboración de las remesas; la coherencia en la información (pesos elevados, valores declarados errados, cantidades no coincidentes)
	Garantizar que todos los pedidos que salen a distribución urbana y no cumplen con las condiciones de pedido perfecto al momento de la entrega, tengan la causal correcta que justifique el incumplimiento.
	Validar que la documentación sea entregada con los debidos soportes.
	Verificar que la documentación recibida cuente con las firmas autorizadas por el cliente
	Registrar en las bases de datos la información de la mercancía que llega al Cross Docking
<b>COMPETENCIAS</b>	Atención al detalle
	Servicio al cliente
	Coordinación viso manual
	Comunicación escrita
	Comunicación asertiva
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Técnico
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, rapidez y efectividad en la digitación.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Criterios de evaluación para Digitador de rutas

<b>DIGITADOR DE RUTAS</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Zonificar por rutas los pedidos ya planillados y que cuentan con la correspondiente guía
	Separar los pedidos prioritarios y recomendados enviados por servicio al cliente.
	Dar respuesta a servicio al cliente acerca de los pedidos recomendados y urgentes
	Solicitar la búsqueda de mercancía relacionada en la remesa para su cargue en vehículos y luego enrutar.
	Gestionar la asignación de vehículos para el despacho de pedidos especiales solicitados por los clientes.
	Generar las guías de los pedidos enviados por los clientes vía email.
	Realizar la creación de viajes en el sistema, las planillas y entregarlas al transportador
	Realizar las planillas para las entregas de mercancías
	Validar que las planillas entregadas se alisten a tiempo para que los vehículos salgan a distribución.
	Informar a los auxiliares y conductores, sobre los pedidos recomendados que se encuentran en las planillas que les corresponde distribuir.
	<b>COMPETENCIAS</b>
Comunicación escrita	
Análisis de información	
Atención al detalle	
Servicio al cliente	
Ubicación espacial	
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Técnico
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas (Webtrans y Starweb), conocimiento de rutas urbanas y foráneas, rapidez y efectividad en la digitación.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31. Criterios de evaluación para Digitador de colectas

<b>DIGITADOR DE COLECTAS</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	Envío de información vía email al cliente y a servicio al cliente informando el estatus del pedido.
	Confirmación del estatus de pedidos a los clientes que requieran la información
	Informar al cliente sobre las incidencias ocurridas con vehículos de tránsito urbano y regional, a través de los reportes de monitoreo urbano
	Atender las solicitudes y llamadas de los clientes que utilizan los servicios de transporte, para programación de servicios especiales e informar a los coordinadores de ruta.
	Confirmar las horas de llegada de los vehículos de entregas en puntos fijos.
<b>COMPETENCIAS</b>	Atención al detalle
	Concentración
	Servicio al cliente
	Comunicación escrita
	Comunicación asertiva
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	Técnico
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, conocimiento documental de los clientes, rapidez y efectividad en la digitación.

Fuente: Elaboración propia.

Ç

Figura 32. Criterios de evaluación para Digitador de nacionales

DIGITADOR DE NACIONALES	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Recepcionar la papelería de los pedidos que van para sucursales
	Realizar las planillas y manifiestos de pedidos nacionales
	Recibir firmas de conductores para generación de viáticos
	Consolidar pedidos nacionales en tulas para entregar a transportista e iniciar la ruta
	Entrega de precintos para cierre del vehículo
	Relacionar los datos del vehículo, conductor y precinto en base de datos para llevar el control y evitar novedades en la entrega
	Entrega de talonario a conductores para realizar legalización de viáticos
	Entregar a conductores el check list de vehículo antes de salir a ruta.
COMPETENCIAS	Atención al detalle
	Coordinación viso manual
	Comunicación escrita
FORMACION ACADEMICA	Técnico
CONOCIMIENTOS	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, rapidez y efectividad en la digitación.

Fuente: Elaboración propia.

Para las posiciones de digitador es indispensable tener conocimientos en logística un poco más avanzados que el auxiliar de bodega ya que hacen parte de la cadena donde se enrutan los pedidos para ser entregados en las citas pactadas con los destinatarios; en este proceso radica parte de prestar un buen servicio, entregar la mercancía en condiciones de pedido perfecto: completo, documentación completa y a la hora indicada excediendo las expectativas del cliente y los destinatarios.

Estas posiciones también deben contar con buen manejo de sistemas ya que todo su entregable es a través de bases debidamente diligencias, información actualizada en el sistema y emisión de guías o plantillas para el despacho.

En la validación de la posición de digitador de nacionales se evidencia que el cargo no aparece plasmado en el organigrama ni registra en la plantilla denomina, debido a que su función es única se hace necesario que sea incluido en el organigrama y los

colaboradores que desempeñan el cargo sean nombrados con este mismo para ser visible en la organización.

Figura 33. Criterios de evaluación para Coordinador de ruta

COORDINADOR DE RUTAS	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Establecer y programar las rutas (zonificar) de acuerdo a la necesidad de entrega para el día siguiente, teniendo en cuenta las solicitudes de servicio al cliente
	Asignar rutas que cumplan con las condiciones de entrega de mercancías a os clientes destinatarios con condiciones especiales de recepción
	Realizar modificaciones en las rutas de acuerdo a novedades presentadas y/o reportadas por el personal operativo y/o jefe de bodega que permitan agilizar el proceso de entrega
	Organizar los documentos pre ordenados por zonas y por rutas cumpliendo condiciones de peso y volumen según vehículos disponibles
	Planear la llegada de mercancía de los cedis con base en la información del sistema.
	Garantizar que los digitadores de documentos generen las pre planillas y planillas de entrega con la información requerida
	Asignación de vehículos a rutas para entrega de acuerdo al peso / volumen
	Seguimiento a rutas planeadas con el fin de identificar posibles contratiempos en la entrega de pedidos para reasignar en caso que se requiera
	Garantiza el nivel de servicio en relación con el cumplimiento y la realización de las colectas en los lugares estipulados por el cliente y bajo las condiciones establecidas por el mismo
	Validación de pedidos enviados desde sucursales y que deben salir a ruta
	Reportar al área de servicio al cliente el estado del pedido
	Recibir notificaciones de pedidos especiales o urgentes
COMPETENCIAS	Comunicación asertiva
	Ubicación espacial
	Análisis de información
	Organización
FORMACION ACADEMICA	Técnico
CONOCIMIENTOS	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, manejo de GPS, conocimiento de rutas a nivel Bogotá, cubicaje de vehículos, conocimientos avanzados del manejo de la operación, conocimiento de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Para esta posición se confirma que es indispensable contar con conocimientos de logística, conocimiento de los barrios de la zona urbana, ubicación de los clientes,

cubicaje de vehículos y especificaciones de los clientes para entregar la mercancía. Este cargo también realiza su aporte para brindar servicios con las condiciones de pedidos perfectos ya que establece la ruta para que los pedidos sean entregados a la hora indicada.

Figura 34. Criterios de evaluación para Coordinador de colectas

COORDINADOR DE COLECTAS	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Estar en contacto permanente con el cliente en relación a estados puntuales de colectas, indicadores e información relacionada con el proceso de colectas.
	<b>Coordinación de vehículos para recogidas</b>
	Solución de novedades en las recogidas (cambio de vehículos, re-agendar citas y otros).
	Verificar las labores de cargue y descargue nacionales y urbanos de vehículos
	Coordinar las colectas con colaboradores ubicados en puntos fijos y colaboradores inhouse
	Realizar ajustes y acuerdos con los clientes para optimizar el proceso de recogidas
	<b>Manejo de transportadores contratistas</b>
	<b>Realizar diariamente la planeación y la ejecución de las colectas</b>
	Garantiza el nivel de servicio en relación con el cumplimiento y la realización de las colectas en los lugares estipulados por el cliente y bajo las condiciones establecidas por el mismo
	Realizar el cierre diario de operaciones llevando el reporte de colectas realizadas efectivas y colectas pendientes.
	Gestión de colectas pendientes garantizando que se realicen en el menor tiempo posible de acuerdo al requerimiento del cliente.
Identificar incidencias y/o situaciones que se presentan con las colectas con el fin de formular e implementar planes de acción que garanticen que estas no se vuelvan a repetir garantizando el cumplimiento y la exactitud en la realización de las colectas.	
COMPETENCIAS	Orientación al resultado
	Liderazgo
	Ubicación espacial
	Comunicación asertiva
	Negociación
	Organización
FORMACION ACADEMICA	Técnico
CONOCIMIENTOS	Excel nivel medio (tablas dinámicas), manejo de paquete office, manejo de sistemas, manejo de GPS, cubicaje de vehículos, capacidad de carga de vehículos, conocimientos avanzados del manejo de la operación, conocimiento de los clientes

Fuente: Elaboración propia.

En esta posición se puede destacar que cuenta con las funciones actualizadas, con el pasar de los años el puesto ha requerido de nuevas habilidades por parte de su ejecutor y manejo de nueva tecnología para desempeñar las funciones a cabalidad, en cuanto a las demás características es el cargo más completo.

Figura 35. Criterios de evaluación para Coordinador de operaciones

COORDINADOR DE OPERACIONES	
ASPECTO	DETALLE
FUNCIONES	Hacer seguimiento y control a los procesos y verificar las bitácoras de operación diaria.
	Hacer acompañamiento al área comercial para establecer los compromisos y acuerdos de servicio del área operativa
	Implementar soluciones que permitan optimizar los servicios y disminuir las novedades presentadas en la relación con el cliente
	Coordinar y supervisar los procesos de recogidas urbanas, descargue urbano, elaboración de remesas, administración de la documentación, enrutamiento urbano, y cargue nacional en los diferentes turnos.
	Capacitar, retroalimentar y garantizar que el personal cumpla las buenas prácticas de almacenamiento y seguridad
	Garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para el flujo de la operación
	Establecer los controles en todas las fases de la operación para minimizar riesgos de errores y asegurar su cumplimiento
	Liderar los procesos administrativos y operativos en el turno
	Elaboración de informes y reportes de estado del turno, novedades e ideas de innovación de los procesos.
COMPETENCIAS	Orientación al resultado
	Liderazgo
	Comunicación asertiva
	Negociación
	Organización
	Análisis de información
	Análisis numérico
Innovación	
FORMACION ACADEMICA	Tecnólogo y/o estudiante de VII semestre en adelante de administración, ingeniería logística y/o industrial
CONOCIMIENTOS	Excel nivel avanzado (programación), manejo de paquete office, manejo de sistemas, manejo de GPS, cubicaje de vehículos, capacidad de carga de vehículos, conocimientos avanzados del manejo de la operación, conocimiento de los clientes y construcción y generación de indicadores

Fuente: Elaboración propia.

Para este cargo se agregaron algunas funciones más estratégicas que no aparecen plasmadas en la descripción de cargo y hacen la diferencia con las demás posiciones; al ser una de las posiciones ubicadas en lo más alto del plan carrera de la parte operativa se hace necesario elevar el nivel académico ya que un posible ascenso para la persona que ocupa este cargo es a la parte estratégica donde se requiere tener un sustento teórico para la implementar planes acción y la mayor parte del tiempo atenderá clientes.

### 3.4. Mapa de plan carrera

Teniendo en cuenta la complejidad de los cargos en cuanto a competencias, destrezas, habilidades, conocimientos, el nivel de formación requerido para ejecutar el cargo

correctamente y la retribución salarial fija con la que cuenta cada cargo se crea el mapa de carrera del área operativa.

Como se había mencionado los cambios esperados en la carrera profesional se realizan de manera ascendente o por traslados, para evidenciar estos dos tipos las líneas se demarcaran por trazos diferentes, por otro lado en el proceso también se identificó que el colaborador puede tomar dos caminos en su carrera laboral, el camino de especializarse por el área técnica y de gestión (administrativa) y el otro, el camino del área operativa, estos dos caminos en el mapa del plan carrera serán identificados por colores.

Figura 36. Convenciones para el mapa de carrera

Tipos	Identificación
Ascensos	
Traslados	
Area administrativa	
Area operativa	

Fuente: Elaboración propia.



## CAPÍTULO IV

### **Detección de las necesidades de capacitación para obtener un ascenso**

Como es bien sabido, la trayectoria profesional y laboral de una persona se construye mediante el saber “hacer”, saber “saber” y saber “ser”; Este apartado se enfocará en el saber “saber” como lo indica Juan Fernández.

“Dado que el conocimiento aumenta cada día en el mundo, junto con la aparición de nuevas tendencias, es fundamental que el profesional actualice sus conocimientos periódicamente. De esta manera se adaptará mejor al ambiente y a los cambios que tengan lugar en él.” (Fernández, 2013)

La formación de los colaboradores también es apoyada por la empresa Si productividad (2018), “La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral”

Los cambios que están surgiendo al interior de la compañía también ameritan contar con colaboradores cualificados, los cuales apoyan la nueva estrategia y propósitos de la compañía.

Por otro lado al contar con colaboradores formados no sólo traen beneficios como los ya mencionados sino también como lo expresa ANEC en su artículo:

- Aporta seguridad al colaborador al ver que la empresa se interesa en su desarrollo y en mantenerlo actualizado para retenerlo y evitar la zozobra de perder su empleo.
- Los colaboradores implementan los conocimientos aprendidos haciendo más fácil su trabajo y aportan ideas innovadoras para optimizar el proceso en general.

- Motiva al personal al ser más especializado, entre más aprenden más quieren participar en el proceso.
- Al especializar al colaborador éste aprende más sobre su trabajo y aprende a identificar riesgos y su autocuidado
- La motivación de los colaboradores se ve reflejada en los servicios prestados por tanto el cliente recibe servicios de calidad y a su medida.
- La empresa se fortalece y está más abierta al cambio.

La empresa ve reflejada toda su inversión en la reducción del tiempo empleado para realizar las acción, adecuado uso de herramientas y recursos dispuestos para el trabajo y excelente clima laboral (ANEC, 2017).

Ahora bien, teniendo presentes los beneficios que obtiene la compañía al formar a los empleados, se presentan a continuación las temáticas más relevantes y genéricas que requieren los colaboradores para aumentar las posibilidades de participar en los procesos de selección y aprobar el proceso:

Figura 38. Temáticas comunes

TIPO	TEMATICA
Básicos	Pictogramas
	Conocimiento de zonas de Bogotá
	Apilado de cajas y bloqueo de cajas para evitar derrumbes
	Funcionamiento básico del área de logística
	Tipos de productos que se transportan y su adecuado manejo
	Seguridad vial
Medios	Excel (formulas y tablas dinámicas)
	Manejo de office y sistemas
	Digitación
	Conocimiento de rutas foráneas y urbanas
	Conocimientos de clientes
Especializado	Manejo de GPS
	Cubicaje en vehículos
	Conocimientos avanzados en manejo de la operación
	Construcción y generación de indicadores
	Análisis de información

Fuente: Elaboración propia.

Las temáticas resaltadas fueron extraídas del proceso de evaluación de los requisitos de los cargos, son requeridos a medida que van tomando experiencia en cada uno de los cargos, al contar con ellos toman ventaja en los procesos de selección, en algunas ocasiones al contar con ellos dentro del área de logística se convierten en back up del cargo gracias a que comprenden un poco más del proceso y el aprendizaje de las funciones se facilita más puesto que tienen las herramientas y solo les queda ponerlas en práctica.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones

Con el trabajo realizado se puede determinar que las descripciones de puestos con las que cuenta la compañía al día de hoy, no reflejan la realidad de cada cargo, las funciones no corresponden, las habilidades y conocimientos no se ajustan a los cambios que han surgido con el pasar de los tiempos y ello podría ocasionar desviaciones en cada proceso de recursos humanos que hace uso de ellas.

Este trabajo es de gran utilidad puesto que al contar con criterios ajustados a la realidad de la operación áreas como reclutamiento y selección pueden tomarlo como insumo para evaluar a los candidatos siendo más acertados en el perfil, esto también ayudará a que el candidato seleccionado sea el idóneo para ocupar el cargo y con el pasar del tiempo no sea devuelto debido a no cumplir las expectativas.

Por otro lado las temáticas de capacitación expuestas pueden ser tomadas por el proceso de formación y desarrollo e implementarlas en el centro de aprendizaje (CAP), por el cual pasan tanto los nuevos colaboradores como los que ya existentes para reforzar sus conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas requeridas en el proceso.

Ambos procesos apoyan lo expuesto por Ruth Mayhew, “El recurso más valioso de tu empresa es su fuerza laboral. Los recursos humanos exhibidos por cada conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia de cada trabajador son el alma de cualquier organización, con o sin fines de lucro.”(Mayhew, s.f).

Ruth Matyhew también expone que “Con empleados realizando sus tareas y responsabilidades laborales de acuerdo a tus expectativas, tu negocio será exitoso.”(Mayhew, s.f), es decir, cuando se cuenta con colaboradores cualificados, los

servicios prestados serán de calidad y ello tendrá un impacto positivo en la fidelización de los clientes es lo más importante para el éxito de la empresa.

Los beneficios de este TFM también se extienden a los colaboradores, gracias al mapa del plan carrera los colaboradores pueden tener la ruta clara para ascender al interior de la organización, saben en qué conocimientos deben profundizar para llegar al cargo que aspiran, saben porque peldaños del mapa deben pasar para hacer más fácil su proceso o si cuentan con los conocimientos requeridos podrán contar con la posibilidad de desenvolverse como back up en dichos cargos.

También contar con la formación, conocimientos, habilidades y competencias les abrirá las puertas en el proceso de selección tomando ventaja de los colaboradores que no los poseen, cabe aclarar que el proceso de selección combinara estos aspectos con la evaluación de la personalidad, trayectoria laboral y otros aspectos relevantes para el cargo y tomar la decisión final.

Durante el proceso también se identificó que los colaboradores del área operativa de LTL pueden optar por dos caminos, uno el área administrativa en donde se realizan funciones de gestión en un ambiente tipo administrativo y el otro donde se realizan labores manuales o de cargue llamada la operación. En este paso el colaborador es quien toma la decisión de especializarse por alguna de las dos rutas.

Para la compañía es importante que sea el empleado quien toma la decisión acerca de su vida laboral ya que es a lo que dedicara por un largo tiempo, igualmente “el empleado debe establecer sus metas u objetivos y ser capaz de reconocer las herramientas y medios que le ayudarán en este proceso” (Parets, s.f).

Con relación a los objetivos planteados para el presente TFM se puede constatar que es posible establecer un plan carrera para los colaboradores del área operativa de LTL, especificando el perfil ideal para cada posición contando con las funciones reales de cada cargo, los conocimientos que deben poseer para llevarlas a cabo y las competencias que deben demostrar para que dichas funciones sean ejecutadas de manera efectiva.

Para el segundo objetivo se logró determinar las necesidades de capacitación que debe apoyar tanto el colaborador mediante autoaprendizaje y autogestión, como el área de formación y desarrollo con el cronograma de formación de este equipo de trabajo. Las necesidades identificadas son las más relevantes para el proceso ya que aportan para minimizar los errores en la operación y agilizar los procesos.

Desde otros puntos de vista, la “capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. (Mondy R. y Noe R, 2005, p. 202) por esta razón no se debe descuidar dicho tema y siempre debe incluirse en la planeación de recursos humanos.

Ligado al proceso de formación, durante el proceso se observó que los colaboradores en general perciben que una persona sin estudios titulados puede ejercer cualquier cargo al interior de la compañía restándole valor a contar con bachillerato académico culminado, estudios técnicos y tecnológicos enfocados en logística.

Para efectos de ser competitivos en el mercado y desarrollar el potencial de los colaboradores, a medida que se van complejizando los cargos, adquieren mayor responsabilidad y suben en los peldaños del plan carrera, los estudios formales también deben tener un grado de complejidad mayor para que el colaborador esté dotado de herramientas que le permiten desarrollar su puesto a cabalidad.

Lo anterior es reiterado por el Ministerio de educación “Las competencias específicas están relacionadas con un campo de ocupación. Es decir, su aprendizaje habilita a la persona para desempeñarse eficazmente en una ocupación o un grupo de ocupaciones.” (MinEducación, 2003), adicionalmente, una persona con estudios superiores formales se destaca por ser “capaz de trascender sus propios aprendizajes siendo capaz de potenciar sus recursos personales y dar solución creadora a nuevos problemas profesionales.” (Valera, 2010, p. 122).

## CAPÍTULO VI

### Recomendaciones

Se recomienda al operador logístico 3PL como necesidad primordial desde los diferentes procesos que componen el área de gestión humana y operaciones, llevar a cabo la actualización de descripciones de cargo ya que de ellas dependen variedad de tareas desarrolladas por estas áreas, uno de ellos, es el caso de los procesos disciplinarios por errores en proceso.

El colaborador se puede justificar la novedad al indicar que esas responsabilidades no hacían parte del cargo para el cual fue contratado, salir exonerado y rehusarse a seguir desempeñando dicha labor; otro proceso crítico que toma como insumo las descripciones actuales es el proceso de formación y desarrollo para llevar a cabo la evaluación de desempeño ya que evalúa la ejecución de las funciones más relevantes del cargo pero al estar obsoletas dicho proceso no sería realizado con cierto grado de objetividad.

Por otra parte, se recomienda dar a conocer el mapa del plan de carrera, con el objetivo que los colaboradores retomen su motivación al darles una guía de las competencias que pueden desarrollar para hacer el proceso más amigable con ellos mismos y ajustarse a los nuevos retos de la compañía y finalmente hacer visible el camino para avanzar dentro de la organización.

Debido a que el mercado cambia día tras día proponiendo nuevos retos, las organizaciones, procedimientos, estructuras y en especial los cargos deben ir a la par con el mercado, gracias a estos cambios las empresas pueden seguir siendo competitivas y reconocidas, por todo ello se recomienda que la revisión y ajuste del plan de carrera se ejecute anualmente.

Para la implementación del plan de carrera se sugiere seleccionar a los colaboradores potenciales que más se ajusten a los perfiles con el fin de optimizar el proceso de formación

o desarrollo y ver resultados a corto plazo, así mismo evitar fuga de información valiosa para el proceso o fuga de talentos.

La información consignada en el presente trabajo, también puede servir como insumo para futuros planes de sucesión luego de identificar los colaboradores que por su excelente desempeño se hacen merecedores a recibir apoyo por parte de la empresa para mejorar su calidad de vida y empezar su crecimiento.

Para ambos planes se aconseja utilizar la metodología 9 BOX GRID, ya que permite categorizar a los empleados de acuerdo al desempeño VS potencial, esta metodología es bastante útil puesto que permite tomar decisiones más rápidamente y con más objetividad (Coindreau, 2016).

Por último, se aconseja aplicar el mismo procedimiento para identificar habilidades, destrezas y conocimientos básicos en las demás áreas de la compañía puesto que posiblemente las descripciones también presenten novedades como estar obsoletas y se esté trabajando con información desactualizada.

## Bibliografía

Alles, M. (2009). Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Granica

ANEC, (2017). 8 Beneficios de Formar a tus Trabajadores. Comprobado. Recuperado de <https://anec.es/beneficios-formar-trabajadores/>

ATOX Sistemas de Almacenaje (2016). ¿Qué es 3PL y 4PL?. Recuperado 10 de abril de 2019 de <http://www.atoxgrupo.com/website/noticias/3pl-y-4pl>

Banco Popular (2017). Beneficios de implementar planes de carrera en tu empresa. Material no publicado. Recuperado el (05 de mayo de 2019) de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-en-tu-empresa/>

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. México: Ed. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw Hill.

Código sustantivo del trabajo”. Editorial Legis. 2004

Coindreau, R. (2016). Evaluaciones 9 Box: Potencial y Desempeño. Recuperado de <https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html>

Cristancho, F. (2016). Cómo alinear el talento humano y las metas de su empresa en 3 pasos. Recuperado el 5 de abril de 2019 de <https://blog.acsendo.com/3-pasos-para-alinear-su-talento-humano-con-las-metas-de-su-empresa/>

Fernández Delgado, J. A. (2013). Paso a paso: Las seis claves para construir una carrera profesional. Recuperado de <https://www.economistaamerica.com/sociedad-eAm-USA/noticias/5070775/08/13/Paso-a-paso-Las-seis-claves-para-construir-una-carrera-profesional.html>

Gelabert, M. P. (2008). Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones Tercera ed.. Madrid: Esic.

Mayhew, R. (s.f). Proceso del plan de desarrollo de empleados. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/proceso-del-plan-de-desarrollo-de-empleados-4630.html>

Miralles, O. (2015). Planes de Carrera. Verdades y mitos. Obtenido de <http://www.mejorespracticassrrhh.es/planes-de-carrera/>

Ministerio de educación nacional. (2003). Educar para el mundo productivo. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-88058.html>

Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de los recursos Humanos. México, D.F.: Pearson Educación.

Parets, D. (s.f). Plan de carrera profesional. Recuperado de <https://superrheroes.sesametime.com/plan-carrera-profesional/>

Ordiz Fuertes, M. y Avellaneda Camarero, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 8 (3), 59-78.

Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Panorama Editorial.

Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa.

Síproductividad. (2018). ¿Cuál es la importancia de formar a mis colaboradores?. Recuperado de <https://siproductividad.mx/noticias/cual-es-la-importancia-de-formar-a-mis-colaboradores/>

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Entramado, 1 (2), 20-33

Valera Sierra, R. (2010). El proceso de formación del profesional en la educación superior basado en competencias: el desafío de su calidad, en busca de una mayor integralidad de los egresados. *Civilizar* 10 (18), 117-134.