PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1 IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del programa de formación:** Coordinación de procesos logísticos.
- **Código del programa de formación:** 121523.
- **Nombre del proyecto**: Propuesta de un plan operativo de los procesos logísticos en una empresa colombiana.
- **Fase del proyecto:** Planeación.
- **Actividad de proyecto:** AP4 - Generar el plan operativo logístico.
- **Competencias**:

  Técnicas:

  - 210303025 - Calcular costos de operación de acuerdo con métodos.
  - 210101075 - Coordinar el flujo de mercancía según el plan de operación y procedimientos.
  - 260102013 - Supervisar la prestación de los procesos de negocio según modelo de gestión.
  - 210101029 - Controlar los procesos de importación y exportación según normativa y acuerdo entre las partes.
  - 210201052 - Dirigir el talento humano de acuerdo con normativa.

  Clave:

  - 240202501 - Interactuar en lengua inglesa de forma oral y escrita dentro de contextos sociales y laborales según los criterios establecidos por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.
- **Resultados de aprendizaje a alcanzar:**

  Técnicos:

  - 210303025-01 - Determinar los elementos del costo según el proceso logístico.
  - 210101075-02 - Proyectar requerimientos de la operación logística según el plan de distribución.
  - 210101075-03 - Consolidar la información del plan de distribución según la normatividad legal vigente.
  - 260102013-01 - Reconocer los planes de la operación logística según las características de la organización.

- 210101029-02 - Verificar la documentación del proceso de importación o exportación considerando tratados, acuerdos comerciales y naturaleza de la carga.
- 210201052-01 - Identificar requerimientos del talento humano de acuerdo con las políticas de la organización.
- 210201052-02 - Establecer procedimientos de operación del talento humano de acuerdo con el marco normativo.

Clave:

- 240202501-03 - Discutir sobre posibles soluciones a problemas dentro de un rango variado de contextos sociales y laborales.

- **Duración de la guía:** 452 horas.
  - **Técnicas:** 356 horas.
  - **Claves:** 96 horas.

2 PRESENTACIÓN

En la presente guía de aprendizaje observará un significativo aspecto dentro de la administración y los procesos productivos de las organizaciones: los costos. Un correcto cálculo de costos proveerá un manejo sistémico en los procesos productivos, al cual, el aprendiz estará involucrado en el día a día como coordinador logístico en organizaciones, implementando métodos para un análisis objetivo de los costos logísticos. Así las cosas, con la información obtenida en esta guía, el aprendiz tendrá la capacidad de administrar los recursos con los que cuenta la empresa de manera transversal y ayudará en la organización con la toma de decisiones.

Como formación clave es necesario hacer parte del mercado global haciendo uso de una segunda lengua que para este caso es inglés, que permite a los colombianos abrirse puertas en el mundo cada vez más relacionado con las tecnologías de la información y comunicación, logrando interactuar de forma oral y escrita en un nivel básico.

3 FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

En este apartado se describirán las actividades de aprendizaje para cada una de las competencias que plantea la fase de planeación del proyecto formativo: Propuesta de un plan operativo de los procesos logísticos en una empresa colombiana.

- **Actividad de reflexión inicial.**

Las habilidades exploradas por el tecnólogo en coordinación de procesos logísticos como el trabajo colectivo en una organización y el liderazgo en la toma de decisiones, deben ser creadas en la interacción con los demás integrantes del grupo de aprendices y el instructor, a través de la exploración de herramientas metodológicas de evaluación como el debate o confrontación de otros puntos de vista presentes en el aula de conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, como actividad de reflexión se espera que haga un glosario personal con al menos 10 términos nuevos de trabajo en logística que no conocía y sus significados, esto le va a funcionar muy bien para lo que se solicitará en esta guía de aprendizaje y para su bitácora de trabajo profesional.

Nota: este ejercicio tiene como finalidad encaminarlo y motivarlo en la elaboración de las evidencias que se plantean para esta guía de aprendizaje, por tal razón no es calificable, pero sí es el punto de inicio para lo que se le solicitará.

3.1 Actividades de la competencia Calcular costos de operación de acuerdo con métodos (210303025).

El departamento logístico de la organización es clave en la determinación del curso que la empresa va a tener en un horizonte próximo, por lo que el modelo a seguir depende en gran parte de los recursos disponibles y el entendimiento que se tenga del mercado. Esta competencia proveerá al aprendiz de conocimiento del manejo interno y estado del arte de los recursos financieros de la organización.

3.1.1 Actividad de aprendizaje GA4-210303025-AA1 - Establecer el costo logístico de acuerdo con las metodologías existentes.

En el avance de esta actividad de aprendizaje es necesario analizar las lecturas didácticas y los procesos evaluativos del presente texto. Como apoyo pedagógico puede contactar al respectivo instructor y al equipo de trabajo creado en el ambiente formativo, de tal manera, que se fomente el trabajo colectivo.

Duración: 50 horas.

Materiales de formación: la realización de esta actividad de aprendizaje se cumple con la lectura del componente formativo: **“Costeo de procesos logísticos”.**

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA4-210303025-AA1-EV01. Mapa conceptual integración de los procesos logísticos.**

Después de haber leído y analizado el material formativo, el aprendiz tendrá una imagen concreta de la estructura funcional de los costos, no solo del departamento logístico, sino también de los parámetros que describen el desempeño financiero de toda la empresa. Con el fin de afirmar el conocimiento adquirido, el aprendiz creará como estrategia de aprendizaje un mapa con al menos 3 procesos logísticos que lleve la empresa y cada proceso debe tener como mínimo 5 pasos con sus explicaciones; tenga en cuenta que cada una de las cosas que hace una empresa debe tener un proceso específico.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** mapa de procesos.
- **Formato:** PDF.
- **Extensión:** mínimo 3 o más procesos, 5 o más pasos cada uno con su respectiva explicación. Máximo 5 procesos.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Mapa conceptual integración de los procesos logísticos. GA4-210303025-AA1-EV01.**

3.2 Actividades de la competencia Coordinar el flujo de mercancía según el plan de operación y procedimientos (210101075).

El estudio de la presente competencia trabaja la capacidad de identificar las diferentes etapas por las cuales pasa la materia prima para ser trabajada y llegar a ser el producto final; posterior a eso, identificar cómo este producto o servicio llega a punto de consumo y comercialización. Todo ese trabajo y proceso dará su aporte académico al aprendiz.

3.2.1 Actividad de aprendizaje GA4-210101075-AA1 - Estructurar el plan de distribución según los requerimientos de la organización.

La distribución muchas veces es confundida con la logística, en varios escenarios son palabras consideradas sinónimas y a pesar de no ser lo mismo si están directamente relacionadas, ya que la distribución es una de las principales funciones de la logística dentro del desarrollo de los procesos empresariales, es por eso

que esta actividad de aprendizaje apunta a la consecución de estos resultados en el aprendiz, se busca que entienda los requerimientos básicos para hacer una buena distribución.

Duración: 36 horas.

Materiales de formación: el desarrollo de la presente actividad se ejecuta con la lectura del componente formativo: **"Coordinar el flujo de mercancía"** y los materiales adicionales referidos en el mismo.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA4-210101075-AA1-EV01. Video logística inversa.**

Las ayudas audiovisuales aportan al proceso cognitivo del aprendiz, en cuanto a la generación de mnemotecnias que perduran en el saber. A través del uso de herramientas tecnológicas como teléfonos celulares, cámaras de video en computadores o manuales, donde incorporan aplicativos *online*, son generados estos contenidos de video y audio en la promoción de temas académicos. Por lo anterior, la evidencia solicitada es hacer un video (no mayor a 4 minutos) en el que explique con sus palabras qué es "Logística inversa".

Se recomienda hacer el video en teléfonos celulares, cámaras digitales, cámaras de computadores y toda herramienta en la cual pueda crear un video con las características planteadas. Dicho video debe tener una buena calidad de audio, donde las ideas deben ser claras y precisas, el aprendiz es el presentador del video.

Si quiere ver una guía de cómo publicar el video en YouTube y compartir el vínculo por la plataforma, puede ver esta guía rápida de Botero (2021), en el video Cómo entregar un video de tarea que se puede visualizar en https://www.youtube.com/watch?v=lMWR0PSkKVk

Programas recomendados: el aprendiz puede apoyar su labor en aplicaciones tales como Windows Movie, Adobe Spark, Adobe premier, kinemaster, vivavideo, Inshot, etc.

Lineamientos generales de la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** video explicativo de logística inversa.
- **Formato:** video en línea o en archivo para plataforma.
- **Extensión:** máximo de 4 minutos

- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Video logística inversa. GA4-210101075-AA1-EV01.**

- **Evidencia GA4-210101075-AA1-EV02. Simulación distribución de jabón líquido.**

Continuando con la presentación de la competencia y la actividad de aprendizaje, se requiere que ahora en un caso de estudio simule un proceso de distribución con las siguientes características:

Misión: distribuir 1000 unidades de jabón líquido de una empresa colombiana, cada unidad es presentada en tarro de 500 ml y deben llegar a punto de venta que son tiendas y micromercados de una región pequeña.

Datos relevantes para el trazado de la ruta: se cuenta con una motocicleta para hacer la repartición y la motocicleta no puede llevar más de 200 tarros de jabón por viaje.

Todo se debe entregar en un día máximo.

Son 30 puntos de venta entre tiendas y micromercados en los que se debe entregar el jabón líquido y cada tienda requiere diferentes cantidades que usted debe analizar y proponer.

Todas las tiendas están en un radio de 7 kilómetros (puede revisar usar su área de residencia como ejemplo), el repartidor solo entrega y deja constancia de ello con la firma de la factura, pero no cobra, la cobranza se hace por medio de otro proceso que usted no debe presentar en esta actividad.

Simule la entrega de esos contenidos de la mejor forma posible logrando cumplir con el objetivo, en la simulación debe proponer tiempo y horarios, debe tener en cuenta que algunas de las tiendas pueden recibir desde muy temprano y otras no (usted idea el caso). El entregable es un plan de ruta que simule la distribución del jabón líquido que no se puede dejar mucho tiempo al sol porque sufre cambios a temperaturas mayores a 31 °C (para la temperatura del caso tome la temperatura de su región de residencia). Si requiere más datos, solicítelos a su instructor.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** simulación del proceso de distribución a manera de informe.
- **Formato:** PDF.
- **Extensión:** libre.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Simulación distribución de jabón líquido. GA4-210101075-AA1-EV02.**

3.2.2 Actividad de aprendizaje GA4-210101075-AA2 - Reconocer los acuerdos y tratados comerciales de acuerdo con políticas de comercio exterior.

Esta actividad pretende que se tenga pleno conocimiento de los acuerdos y tratados comerciales, partiendo de unas políticas y normatividad establecidas.

Duración: 48 horas.

Materiales de formación: el desarrollo de la presente actividad se ejecuta con la lectura del componente formativo: **"Coordinar el flujo de mercancía".**

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA4-210101075-AA2-EV01. Comparativo medios de transporte.**

Luego de haber examinado el componente formativo correspondiente a coordinar el flujo de mercancías y entendiendo lo que es la logística de los envíos, el aprendiz debe hacer un cuadro o recurso comparativo en el que compare los medios de transporte ideales para los envíos en logística. El cuadro como mínimo debe tener la siguiente información:

Medios de transporte logístico	Aéreo	Terrestre	Acuático
Costo			
Volúmenes			
Tiempo de entrega			
Seguridad			
Servicio			
Facilidad de seguimiento			
…			

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** informe comparativo.
- **Formato:** PDF.

- **Extensión:** libre, teniendo en cuenta como mínimo el cuadro de referencia asociado a la guía de aprendizaje.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Comparativo medios de transporte. GA4-210101075-AA2-EV01.**

- **Evidencia GA4-210101075-AA2-EV02. Foro - Importancia de los acuerdos internacionales.**

Para la elaboración de la presente evidencia se requiere identificar los países con los que Colombia tiene tratados comerciales, de conformidad con la política y normativa de comercio exterior, así como tener definido los conceptos de las normas INCOTERMS de comercio internacional. El aporte del aprendiz al foro será vital para continuar con el intercambio de criterios entre los participantes y así desarrollar una dinámica hasta cuando el instructor dé por hecho el afianzamiento de los conceptos.

Cada aprendiz debe tener un aporte propio y dos comentarios a compañeros como mínimo, respondiendo alguna de las siguientes preguntas orientadoras:

¿Con cuáles países Colombia tiene tratados comerciales y cuáles son esos tratados, para qué sirven?

- ✓ ¿Cuáles tratados comerciales le gustaría que tuviera Colombia y con qué otro país sería?
- ✓ ¿Sirven los tratados comerciales de Colombia con otros países?
- ✓ ¿Los tratados comerciales de Colombia son un ganar – ganar entre los dos o más países que integran el acuerdo?

La respuesta a una o varias de estas preguntas se debe hacer a manera de comentario argumentativo, citando fuentes oficiales de información acompañada de su opinión al respecto.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** participación activa en el foro.
- **Formato:** texto argumentativo.
- **Extensión:** participar con un aporte significativo con mínimo 2 respuestas a dos compañeros.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Foro - Importancia de los acuerdos internacionales. GA4-210101075-AA2-EV02.**

3.3 Actividades de la competencia Supervisar la prestación de los procesos de negocio según modelo de gestión (260102013).

La cadena de suministro involucra dentro de sus componentes a los procesos logísticos como factores esenciales en la dinámica de la empresa. Dichos procesos son administrados y controlados por indicadores de desempeño inherentes a las actividades de la empresa. Asimismo, las organizaciones dentro de sus actividades de auditoría interna definen procesos basados en los estándares establecidos en los sistemas de gestión tales como ISO14001, ISO 9001, OSHAS 18000 e ISO 22005. Estas normas funcionan con un diagnóstico del estado del arte de la empresa en el área logística.
Partiendo de lo anterior, es que se proponen los aspectos formativos a tratar en esta competencia.

3.3.1 Actividad de aprendizaje GA4-260102013-AA1 - Identificar el desarrollo de los procesos logísticos de acuerdo con la estructura operativa de la organización.

El aprendizaje del funcionamiento logístico de una empresa otorga una idea profunda acerca de los elementos que componen la estructura de la cadena de suministros.

Duración: 52 horas.
Materiales de formación: el desarrollo de la presente actividad se ejecuta con la lectura del componente formativo: **"Supervisión de procesos de negocio".**
Evidencias: a continuación, se describen las acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA4-260102013-AA1-EV01. Propuesta plan de operación logística para la empresa proyecto.**

El aprendiz elaborará una propuesta del plan de operación logística, diseñado particularmente para la empresa en la cual trabaja o en su defecto, crear una empresa hipotética en la que pueda aplicar los conocimientos planteados en el componente formativo.
A manera de apoyo para la formación del documento se le recomienda los criterios de evaluación que se relacionan en la actividad:

- ✓ Compara el cumplimiento de los procesos logísticos con la promesa de valor.
- ✓ Diferencia los tipos de organización según sus características, políticas, acuerdos de servicios y recursos.
- ✓ Establece el flujo de los procesos y procedimientos según características de la organización.
- ✓ Define los eslabones de la cadena de suministro de acuerdo con sus funciones.
- ✓ Describe las actividades logísticas relacionadas con la operación de la empresa y el plan logístico.

Este plan de operación logística es para toda la empresa con la que se está trabajando el proyecto formativo de parte de cada aprendiz y debe contemplar al menos la mitad de los procesos que realiza la empresa para funcionar a diario. Este plan debe estar escrito en un documento Word o presentación en PowerPoint donde describa todos sus componentes y funciones de conformidad con su realidad. Puede hacer uso de herramientas informáticas como aplicaciones generadoras de diagramas de flujo, mapas conceptuales y demás gráficos ilustrativos de los procesos.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** plan de operación logística.
- **Formato:** PDF.
- **Extensión:** libre, pero se recomienda que sea máximo de 10 páginas.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Propuesta plan de operación logística para la empresa proyecto GA4-260102013-AA1-EV01.**

3.4 Actividades de la competencia Controlar los procesos de importación y exportación según normativa y acuerdo entre las partes (210101029).

Por medio del estudio del componente formativo "**Comercio exterior para logística**", el aprendiz adquiere competencias útiles para operar los procesos de importación y exportación. Adicionalmente, el conocimiento obtenido con esta competencia le ayudará en la selección de la mercancía, subpartida arancelaria y nacionalización de mercancías de acuerdo con el régimen aduanero y de exportación vigente.

3.4.1 Actividad de aprendizaje GA4-210101029-AA1 - Estructurar la cadena de distribución física según las condiciones del mercado.

Toda cadena de distribución inicia con el proceso de identificación del catálogo de la empresa para validar cuáles son las necesidades físicas de mantenimiento requeridas por los productos o servicios que la empresa distribuye; es así como esta actividad de aprendizaje trabaja con esos elementos pensando en un mercado local e internacional y sus posibilidades de establecimiento por medio de una cadena de distribución óptima ajustada a la realidad de la empresa.

Duración: 50 horas.
Materiales de formación: el desarrollo de la presente actividad se ejecuta con la lectura del componente formativo: **"Comercio exterior para logística".**
Evidencias: a continuación, se describen las acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA4-210101029-AA1-EV01. Informe escrito documentación internacional.**

El aprendiz creará un documento donde describa las acciones necesarias para exportar o importar un producto elaborado por la empresa donde trabaja, se debe también identificar cuáles son los requisitos mínimos para ese proceso que requieren las empresas. Para esto el aprendiz debe conocer los acuerdos comerciales que existen entre Colombia y los demás países; el contenido del informe puede usar un ejemplo relacionado con algún país en específico, en caso dado de que la empresa comercialice productos o servicios digitales, igual debe validar cuáles son los parámetros de estos elementos en la estructura de negocios internacionales.
En el informe debe escribir todo lo relacionado con la documentación y permisos necesarios para el intercambio comercial, así como, las personas y entidades gubernamentales responsables de los asuntos de comercio exterior.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** informe escrito de la documentación internacional.
- **Formato:** PDF.
- **Extensión:** libre.

- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Informe escrito documentación internacional. GA4-210101029-AA1-EV01.**

3.5 Actividades de la competencia Dirigir el talento humano de acuerdo con normativa (210201052).

En esta competencia el aprendiz se capacitará con el componente formativo dirigir el talento humano, donde se desarrollan los diferentes ejes temáticos sobre el direccionamiento del talento humano en las organizaciones, enfocado al sistema logístico integral organizacional.

3.5.1 Actividad de aprendizaje GA4-210201052-AA1 - Establecer el plan estratégico y los requerimientos de personal de acuerdo con las características de la organización.

Talento humano es otro de los campos de desarrollo de los profesionales logísticos y para ello es fundamental entender que se trabaja con empresas, personas y maquinaria, todo esto articulado en lo que debe trabajar de manera sincrónica en la búsqueda de los mejores resultados de producción tanto para el personal como para la empresa, se debe recordar que el todo de la empresa no puede ser producir sin revisar la calidad de vida de las personas que colaboran con ella. Esto es lo que se pretende con esta actividad de aprendizaje.

Duración: 120 horas.
Materiales de formación: el desarrollo de la presente actividad se ejecuta con la lectura del componente formativo: **"Dirigir el talento humano".**
Evidencias: a continuación, se describen las acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA4-210201052-AA1-EV01. Informe perfiles de personal.**

Desarrolle un informe describiendo los cargos necesarios para la composición de los departamentos de la compañía para la cual está trabajando. Se puede guiar con el organigrama de su empresa o en su defecto obtenerlo de una empresa de similar naturaleza. El informe debe contener las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** informe escrito de perfiles de personal.
- **Formato:** PDF.
- **Extensión:** libre.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Informe perfiles de personal. GA4-210201052-AA1-EV01.**

- **Evidencia GA4-210201052-AA1-EV02. Informe criterios de talento humano.**

Con los conceptos obtenidos en el componente formativo, la realización de las evidencias anteriores y de acuerdo con la normativa, el aprendiz determinará cuáles indicadores miden el desempeño de los empleados organizados por departamentos y perfiles (le puede servir el informe de la evidencia anterior). El presente informe describe el indicador con el que se va a evaluar cada perfil o cargo de la empresa. Los indicadores deben evaluar la calidad, precisión en el trabajo, habilidad para cumplirlos en los tiempos establecidos, habilidad de trabajar en equipo y la capacidad de resolver situaciones problémicas.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** informe escrito de criterios de talento humano.
- **Formato:** PDF.
- **Extensión:** libre.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Informe criterios de talento humano GA4-210101052-AA1-EV02.**

3.6 Actividades de la competencia Interactuar en lengua inglesa de forma oral y escrita dentro de contextos sociales y laborales según los criterios establecidos por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (240202501).

El Programa Nacional de Bilingüismo se orienta a “lograr ciudadanos y ciudadanas capaces de comunicarse en inglés, de tal forma que puedan insertar al país en los procesos de comunicación universal, en la economía global y en la apertura cultural, con estándares internacionalmente comparables”. Este propósito implica un plan estructurado de desarrollo de las competencias comunicativas a lo largo del sistema educativo.

3.6.1 Actividad de aprendizaje GA4-240202501-AA1 - Dialogar sobre posibles soluciones a problemas dentro de contextos sociales.

Dentro de los contextos laborales es necesario tener en cuenta las diferentes situaciones en la que se pueden poner en práctica los conocimientos adquiridos, dentro de estos destacan las recomendaciones, sugerencias e indicaciones. Ya que es importante comprenderlas y ponerlas en práctica, así como el poder emitirlas dando soluciones a diferentes situaciones problemáticas que puedan darse. En idiomas es bastante útil este conocimiento, ya que permite ese intercambio conversacional con otros hablantes, estableciendo actos comunicativos eficientes y provechosos.

Es importante seguir las indicaciones del instructor en cuanto a la mejor manera de apropiar el material del curso y la correlación que tiene este con el programa de formación.

Duración: 48 horas.

Material de formación: el desarrollo de la presente actividad se ejecuta con la lectura del componente formativo: **"English Level 4 - MCER A2.2".**

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA4-240202501-AA1-EV01. Cuestionario.**

Presente un cuestionario de acuerdo con el contenido formativo del cuarto nivel **"English Level 4 - MCER A2.2".** El cuestionario consta de quince preguntas y un tiempo aproximado de 30 minutos.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** cuestionario en línea.
- Para responder el cuestionario (evaluación en línea) remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Cuestionario. GA4-240202501-AA1-EV01.**

- **Evidencia GA4-240202501-AA1-EV02. Audio.**

De acuerdo con la temática revisada en el material de estudio del cuarto nivel, elabore un audio en inglés, con el fin de identificar sus actitudes, creencias y obligaciones en el contexto laboral y académico.

Para la elaboración del audio tenga en cuenta el desarrollo de un guion o estructura a través de un documento de Word.

Parte 1. Durante el desarrollo del audio no olvide realizar una corta presentación de los datos básicos del aprendiz (nombre completo, ID, ficha, instructor y nombre de la actividad).

Parte 2. En la siguiente parte del audio mencione una corta opinión sobre sus actitudes, creencias y obligaciones en su contexto laboral y académico, en donde enuncie las cosas que son necesarias (*have to / must / should + infinitive).*

Para la realización del audio puede utilizar su dispositivo móvil o existen páginas web que a través del uso del micrófono le permiten grabar su audio.

Una vez finalizado el audio puede cargarlo a Spreaker o Podbean, registrándose de forma gratuita con su cuenta de correo personal o institucional, generando la URL del *pódcast* y comprobando que no tenga restricciones de reproducción para que pueda compartir el enlace con el guion elaborado.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** archivo del audio o documento con el guion y el enlace del audio.
- **Formato:** mp3 o archivo con el enlace del audio.
- **Extensión:** 2 a 5 minutos.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Audio. GA4-240202501-AA1-EV02.**

- **Evidencia GA4-240202501-AA1-EV03. Foro.**

Para el desarrollo de la evidencia debe participar en el foro denominado "*Giving opinions about jobs*" y a partir de los aspectos de su experiencia laboral, de manera argumentada y creativa, responda las siguientes preguntas:

1. *How can you be environmentally friendly at work?*
2. *What kind of incentives could a green company offer to its employees?*
3. *In what other ways could businesses involve their employees in environmental issues?*

Realice seguimiento al foro y responda a un comentario crítico-reflexivo de acuerdo con la intervención que hayan realizado sus compañeros.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** participar en el foro denominado "*Giving opinions about jobs*" y realizar una respuesta crítico-reflexiva a una de las participaciones de sus compañeros.
- Para participar en el foro, remítase al área de la actividad correspondiente y, ubique espacio: **Foro. GA4-240202501-AA1-EV03.**

3.6.2 Actividad de aprendizaje GA4-240202501-AA2 - Reportar sobre posibles soluciones a problemas dentro de contextos laborales.

Es necesario tener en cuenta las diferentes situaciones en las que se pueden poner en práctica los conocimientos adquiridos en diferentes contextos y situaciones, conforme a las posibilidades, adaptación al cambio y los diferentes estados laborales para poder compartir diferentes experiencias de la vida.
Cuando se expresa en inglés, es bastante útil en la presentación de ideas, mencionar planes, acciones y experiencias de su contexto personal y laboral, teniendo en cuenta la adaptabilidad y responsabilidad profesional.
Es importante que tenga en cuenta el material de estudio para el desarrollo de cada una de las evidencias y la construcción de los textos, de acuerdo con lo propuesto desde el componente formativo denominado **English Level 5 - MCER B1.1.**

Duración: 48 horas.
Material de formación: el desarrollo de la presente actividad se ejecuta con la lectura del componente formativo: **"English Level 5 - MCER B1.1".**
Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA4-240202501-AA2-EV01. Cuestionario.**

Presente un cuestionario de acuerdo con el contenido formativo del quinto nivel **"English Level 5 - MCER B1.1"**. El cuestionario consta de quince preguntas y un tiempo aproximado de 30 minutos.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** cuestionario con preguntas de acuerdo con la información brindada en el segundo nivel.
- Para responder el cuestionario (evaluación en línea), remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Cuestionario. GA4-240202501-AA2-EV01.**

- **Evidencia GA4-240202501-AA2-EV02. Audio.**

De acuerdo con la temática abordada en el material de estudio del quinto nivel, elabore un audio en inglés sobre la trayectoria, planes, acciones y soluciones de su contexto académico y laboral.

Para la elaboración del audio tenga en cuenta el desarrollo de un guion o estructura a través de un documento de Word.

Parte 1. Durante el desarrollo del audio no olvide realizar una corta presentación de los datos básicos del aprendiz (nombre completo, ID, ficha, instructor y nombre de la actividad).

Parte 2. En la siguiente parte del audio mencione una corta opinión sobre la trayectoria, planes, acciones y soluciones de su contexto académico y laboral, teniendo en cuenta la flexibilidad y adaptabilidad en los contextos sobre liderazgo y responsabilidad profesional. (*Making decisions: zero, first and second conditional, self-direction, flexibility and adaptability in job contexts about leadership and responsibility*).

Para la realización del audio puede utilizar su dispositivo móvil o existen páginas web que a través del uso del micrófono le permiten grabar su audio.

Una vez finalizado el audio puede cargarlo a Spreaker o Podbean, registrándose de forma gratuita con su cuenta de correo personal o institucional, generar la URL del *pódcast* y comprobar que no tenga restricciones de reproducción para que pueda compartir el enlace con el guion elaborado.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** archivo del audio o documento con el guion y enlace del audio.
- **Formato:** mp3 o archivo con el enlace del audio.
- **Extensión:** de 2 a 5 minutos.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Audio. GA4-240202501-AA2-EV02.**

- **Evidencia GA4-240202501-AA2-EV03. Foro.**

Para el desarrollo de la evidencia debe participar en el foro denominado "*Sharing life experiences*" y a partir de los aspectos de su experiencia laboral, de manera argumentada y creativa, responda las siguientes preguntas, basado en la situación inicial planteada:

Think about an experience at work where you were flexible and adapted to a new situation or a change in the process.

Now answer:

- ✓ *What was the result of the experience?*
- ✓ *How did your flexibility and adaptability help you to deal with the situation?*
- ✓ *Would you change anything in order to deal in a better way with it?*

Realice seguimiento al foro y responda a un comentario crítico-reflexivo de acuerdo con la intervención que hayan realizado sus compañeros.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** participar en el foro denominado "*Sharing life experiences*" y realizar una respuesta crítico-reflexiva a una de las participaciones de sus compañeros.
- Para participar en el foro remítase al área de la actividad correspondiente y ubique el espacio: **Foro. GA4-240202501-AA2-EV03.**

4 ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de aprendizaje	Criterios de evaluación	Técnicas e instrumentos de evaluación
Evidencia de conocimiento: Mapa conceptual integración de los procesos logísticos. GA4-210303025-AA1-EV01.	• Describe las variables asociadas al costo según el proceso y la operación logística. • Categoriza los componentes básicos de costos según la operación logística. • Comprende el comportamiento de	**Lista de verificación:** IE-GA4-210303025-AA1-EV01.

	los costos de acuerdo con las variables asociadas. • Analiza la estructura del costo de acuerdo con los procesos y las políticas organizacionales.	
Evidencia de desempeño: Video logística inversa. GA4-210101075-AA1-EV01	• Aplica normatividad y reglamentación según el marco legal vigente. • Define los documentos para el procedimiento de recibo y despacho de mercancías según normatividad legal vigente.	**Lista de verificación:** IE-GA4-210101075-AA1-EV01.
Evidencia de desempeño: Simulación distribución de jabón líquido. GA4-210101075-AA1-EV02	• Aplica las técnicas de alistamiento de acuerdo con los requerimiento de la operación.	**Lista de chequeo:** IE-GA4-210101075-AA1-EV02.
Evidencia de conocimiento: Comparativo medios de transporte. GA4-210101075-AA2-EV01	• Analiza el plan de rutas de acuerdo con los recursos disponibles y las políticas de servicio.	**Lista de verificación:** IE-GA4-210101075-AA2-EV01.
Evidencia de conocimiento: Foro - Importancia de los acuerdos internacionales. GA4-210101075-AA2-EV02.	• Interpreta política de distribución de acuerdo con la promesa de servicio. • Coordina el flujo de la operación logística de acuerdo con la planeación de los recursos.	**Lista de verificación:** IE-GA4-210101075-AA2-EV02.
Evidencia de producto: Propuesta plan de operación logística para la empresa	• Compara el cumplimiento de los procesos logísticos con la promesa de valor. • Diferencia los tipos de organización	**Lista de verificación:** IE-GA4-260102013-AA1-EV01.

proyecto. GA4-260102013-AA1-EV01	según sus características, políticas, acuerdos de servicios y recursos. • Establece el flujo de los procesos y procedimientos según características de la organización. • Define los eslabones de la cadena de suministro de acuerdo con sus funciones. • Describe las actividades logísticas relacionadas con la operación de la empresa y el plan logístico.	
Evidencia de producto: Informe escrito documentación internacional. GA4-210101029-AA1-EV01.	• Comprueba documentos requeridos en procedimientos de importaciones y exportaciones. • Conoce los acuerdos comerciales y tratados internacionales según actividad de la empresa. • Utiliza adecuadamente los términos de negociación en la definición de acuerdos. • Clasifica correctamente las mercancías con base en sus características y normas de origen. • Caracteriza los modos y medios de transporte según las condiciones de la negociación.	**Lista de verificación:** IE-GA4-210101029-AA1-EV01.
Evidencia de producto: Informe perfiles de personal. GA4-210201052-AA1-EV01.	• Interpreta las políticas de talento humano de acuerdo con el marco estratégico de la organización.	**Lista de verificación:** IE-GA4-210201052-AA1-EV01.

Evidencia de producto: Informe criterios de talento humano. GA4-210201052-AA1-EV02.	• Define los requerimientos de personal según las necesidades de las operaciones y los perfiles de cargos. • Realiza programación de recursos de acuerdo con los objetivos organizacionales. • Determina los indicadores para evaluar el desempeño de los colaboradores.	**Lista de verificación:** IE-GA4-210201052-AA1-EV02.
Evidencia de conocimiento: Cuestionario. GA4-240202501-AA1-EV01.	• Ofrece breves razonamientos y explicaciones de opiniones, planes y acciones.	**Cuestionario:** IE-GA4-240202501-AA1-EV01.
Evidencia de producto: Audio. GA4-240202501-AA1-EV02.	• Se comunica de manera eficaz en torno a temáticas cotidianas y laborales sencillas haciendo uso de una adecuada pronunciación, fluidez, rango de vocabulario y estructura gramatical para el nivel preintermedio.	**Lista de chequeo:** IE-GA4-240202501-AA1-EV02.
Evidencia de desempeño: Foro. GA4-240202501-AA1-EV03.	• Se comunica de manera eficaz en torno a temáticas cotidianas y laborales sencillas haciendo uso de una adecuada pronunciación, fluidez, rango de vocabulario y estructura gramatical para el nivel pre intermedio.	**Lista de chequeo:** IE-GA4-240202501-AA1-EV03.
Evidencia de conocimiento: Cuestionario. GA4-240202501-AA2-EV01.	• Brinda solución a un problema sencilla haciendo uso de una adecuada pronunciación, fluidez, rango de vocabulario y estructura	**Cuestionario:** IE-GA4-240202501-AA2-EV01.

	gramatical para el nivel pre intermedio.	
Evidencia de producto: Audio. GA4-240202501-AA2-EV02.	• Brinda solución a un problema sencillo haciendo uso de una adecuada pronunciación, fluidez, rango de vocabulario y estructura gramatical para el nivel pre intermedio.	**Lista de chequeo:** IE-GA4-240202501-AA2-EV02.
Evidencia de desempeño: Foro. GA4-240202501-AA2-EV03.	• Brinda solución a un problema sencillo haciendo uso de una adecuada pronunciación, fluidez, rango de vocabulario y estructura gramatical para el nivel pre intermedio.	**Lista de chequeo:** IE-GA4-240202501-AA2-EV03.

5 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Adaptable: adaptarse adecuadamente a las nuevas condiciones que pueden darse o a una situación determinada en un contexto laboral o personal.

Acentuación: se refiere a la distribución de los acentos ortográficos.

Cadena de suministro: es la gestión e integración de los productos, servicios e información de los procesos clave del negocio, de los proveedores, productores y distribuidores, que permiten adicionar valor y satisfacer las necesidades de los clientes y de los "*stakeholders*".

Eficiencia: es el grado en que el sistema de salud efectúa la máxima contribución a las metas sociales definidas dados los recursos disponibles del sistema de salud y de aquellos que no pertenecen al sistema de salud. Implica la relación favorable entre resultados obtenidos y costos de los recursos empleados. Tiene dos dimensiones, la relativa a la asignación de recursos y la referente a la productividad de los servicios. En economía, eficiencia es un concepto que describe la relación entre insumos y resultados en

la producción de bienes y servicios. Esta relación puede medirse en términos físicos (eficiencia técnica) o términos de costo (eficiencia económica).

Entonación: rasgo lingüístico suprasegmental constituido por la secuencia sonora de los tonos con que se emite el discurso oral; constituye una línea melódica y contribuye al significado del discurso.

Flexibilidad: capacidad de adaptarse fácilmente a nuevas situaciones para hacer frente a las nuevas condiciones de forma adecuada.

Investigar: indagar para descubrir algo.

Método: modo de decir o hacer con orden, modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa.

Logística: Acción de coordinar procesos productivos con un fin definido.

6 REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

ABA English. (s.f.). *Cómo se pronuncia TH en inglés.* https://www.abaenglish.com/es/fonetica-inglesa/th/

Botero, L. (2021). *Cómo publicar un video de tarea* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=lMWR0PSkKVk

Systems, V. (2013). *Inglés: grado superior.* McGraw-Hill. https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/50221?page=1

7 CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Elkin Rodolfo Moreno Merchán	Experto Temático	Regional Distrito Capital - Centro de Formación de Talento Humano en Salud	Febrero de 2021

Autor (es)	Oscar Absalón Guevara	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión Industrial	Febrero de 2021
Autor (es)	Rafael Felipe Rodríguez Cuellar	Experto Técnico	Regional Huila - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios	Octubre de 2021
Autor (es)	Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica	Octubre de 2021
Autor (es)	Silvia Milena Sequeda Cárdenas	Evaluadora Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de gestión Industrial	Noviembre de 2021
Autor (es)	Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Asesor Pedagógico	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura	Noviembre de 2021
Autor (es)	Julia Isabel Roberto	Diseñadora Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica	Diciembre de 2021

8 CONTROL DE CAMBIOS

	Nombre	**Cargo**	**Dependencia**	**Fecha**	**Razón del cambio**
Autor (es)	Andrés Felipe Velandia Espitia	Asesor Metodológico	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnológica de la información	Junio de 2023	Actualización de contenidos

Autor (es)	Liliana Victoria Morales Gualdrón	Responsable Línea de producción Distrito Capital - 2023	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnológica de la información	Junio de 2023	Actualización de contenidos

Supervisión de procesos de negocio

Breve descripción:

La cadena de suministro incorpora dentro de su estructura fundamental los procesos logísticos como elemento dinámico en el cumplimiento de sus objetivos; para tal fin, dichos procesos son controlados y evaluados por indicadores (KPI) que miden el desempeño transversal, partiendo de la consecución de las materias primas y finalizando con la entrega del producto final al cliente.

Septiembre 2023

Tabla de contenido

Introducción 4

1. Los procesos logísticos 5

1.1. Planeación estratégica 6

1.2. Plan de operación logística 9

1.3. Promesa de valor 10

1.4. Clientes 10

1.5. Cadena de suministros 13

1.6. Caracterización de los procesos logísticos 14

1.7. Flujo, procesos y procedimientos de la cadena de suministros 16

1.8. Cadena logística de valor 19

2. Desempeño de los procesos logísticos 20

2.1. Construcción de indicadores de gestión 22

2.2. Trazabilidad 23

2.3. Auditoría a los procesos logísticos 25

2.4. Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 26

2.5. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 30

2.6. Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo OSHAS 18000 35

2.7. Trazabilidad en la cadena de alimentos: ISO 22005 36

3. Evaluación y mejora de los procesos logísticos 50

3.1. Planes de mejora a los procesos logísticos 54

3.2. Indicadores de Gestión Logística KPI (“Key Performance Index”) 56

3.3. Evaluación del desempeño según metodología 59

Síntesis 61

Glosario 62

Material complementario 64

Referencias bibliográficas 65

Créditos 68

Introducción

Bienvenido al presente componente formativo en el que se va a trabajar la revisión y supervisión de los procesos de negocio, y su importancia que se relata en el siguiente recurso:

Video 1. Supervisión de procesos de negocio



Enlace de reproducción del video

Síntesis del video: supervisión de procesos de negocio
En este video describe los aspectos más importantes en la revisión y supervisión de los procesos de negocio; encontramos los procesos sistemáticos para

conseguir el cumplimiento de los objetivos, adaptándose a las dinámicas cambiantes del mercado.

La gestión de operaciones logísticas facilita procesos buscando la satisfacción de los clientes, integrando la cadena de suministro hasta la entrega del producto final.

El proceso genera beneficios de reducción de costos e inventarios, genera políticas de control, planeación estratégica, evaluación del desempeño, supervisión de prestación de los procesos del negocio y evaluación en la mejora de los procesos como son los indicadores de gestión.

¡Bienvenidos a las actividades!

1. Los procesos logísticos

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en las empresas se hace necesario implementar 5 acciones o procesos asociados, que dan como resultado la prestación óptima de un servicio o la entrega de un producto en las condiciones contractuales estipuladas entre el cliente y la empresa productora del bien. Dichos procesos son los siguientes:

1. Compras.
2. Servicio al cliente.
3. Gestión de inventarios.
4. Almacenamiento.
5. Transporte.

1.1. Planeación estratégica

La empresa o corporación dentro de su programa de diseño orgánico establece metas y objetivos basados en las proyecciones supeditadas a la capacidad de producción y condiciones del mercado. De tal manera, son creados los planes estratégicos como herramientas que contengan un horizonte específico (corto, mediano y largo plazo), responsables de ejecución, recursos a utilizar y las acciones a tomar en determinadas circunstancias del mercado.

Los elementos a tener en cuenta en el desarrollo de un plan estratégico de la empresa son los siguientes:

1. **Visión:** es el objetivo final de la empresa, indica las condiciones donde se desea llegar a futuro (2, 5 y 10 años). La visión se construye con la proyección de un nuevo lugar de acción donde se verá la empresa a corto, mediano y largo plazo.
2. **Misión:** es el motivo por el cual ha sido creada la empresa, detalla el fin comercial y las características específicas del desempeño operativo.
3. **Objetivos estratégicos:** comprenden las líneas principales por las cuales la empresa aborda el mercado, los productos que ofrece, las áreas objetivo y los clientes tipo, sensibles de ser cuantificables y medibles.
4. **Objetivos operativos:** define los objetivos para cada uno de los unidades operacionales o áreas de la organización, supeditados a las estrategias planteadas, con el fin de cumplir las metas planteadas por la organización.
5. **Plan de acciones:** determina los objetivos asignados a cada área y persona responsable de las actividades comprometidas en las líneas estratégicas, para

que tomen acciones necesarias en la asignación de recursos y en el control de los resultados.

6. **Estrategias:** es el plan de acción que muestra el curso y el uso total de las herramientas dispuestas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
7. **Programas:** describe la totalidad de acciones, ejecutores y horizonte requeridos para llevar a la práctica los planes del negocio.
8. **Presupuestos:** es la etapa fundamental del plan estratégico, debido a que se asignan los recursos necesarios para implementar las estrategias, la cual es útil como herramienta en el control de resultados por medio del cumplimiento del presupuesto.

Matriz FODA

Es una herramienta analítica que permite trabajar la información de la organización sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades (ambiente interno) y amenazas (ambiente externo), convirtiéndose en un mecanismo de control para identificar oportunidades de mejora y fortalecer las ventajas en el área logística.

Esta metodología es aplicable a las diferentes áreas, dependencias, productos, funciones específicas o a toda la empresa, con el fin de conocer el estado y aspectos relevantes de análisis interno y externo, a fin de identificar estrategias para minimizar las amenazas - debilidades y potencializar las fortalezas – oportunidades.

Oportunidades y amenazas

El análisis de la matriz FODA inicia con la recopilación de información externa, es decir, los aspectos que no son manipulados por la empresa, como la competencia

directa o su entorno operativo; condiciones de tráfico con la flota de transporte, actualidad económica y política de la región donde esté operando la empresa.

Debilidades y fortalezas

Es el diagnóstico interno con base en las debilidades y fortalezas de la organización, desde el punto de vista operativo, administrativo, orgánico y presupuestal de la estructura empresarial. Las fortalezas son los atributos o factores positivos útiles para crear oportunidades y poseer una ventaja competitiva. Mientras que las debilidades son los aspectos internos perjudiciales que obstaculizan la ejecución del objetivo, así las cosas, es necesario reconocerlas con el fin de elaborar estrategias que solucionen los problemas operativos y organizacionales.

La siguiente tabla es un ejemplo de cómo organizar los elementos identificados en el análisis.

Tabla 1. Matriz FODA

Matriz FODA	Análisis del entorno	Análisis del entorno
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis interno		
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias de defensa
Debilidades	Estrategias de adaptación	Estrategias de supervivencia

Nota. Codina (2011).

1.2. Plan de operación logística

El plan de operación logística analiza la totalidad de las acciones involucradas en los procesos productivos de la organización, a partir del abastecimiento de los productos básicos para la elaboración de los productos comercializados hasta la entrega del producto final al cliente. Dichas acciones se encuentran concatenadas y dirigidas hacia un objetivo en común, el cual es satisfacer al cliente con la obtención de la mercancía adquirida, de conformidad a los requerimientos inicialmente pactados entre las partes.

Generalmente, el plan de operación logística establece y diseña las metodologías de distribución, adicionando a la red terceros que soportan las actividades en la cadena de suministro. Una visión holística del Plan de Operación Logístico (POL) integra las actividades de aprovisionamiento, producción y distribución física a su estructura sinérgica, cuyo objetivo es cumplir con los ciclos internos de operación. A continuación, se describen estos procesos:

a) **Aprovisionamiento:** es el proceso de adquisición de materias primas requeridas en el proceso de producción.
b) **Producción:** establece y gestiona las metodologías, programas y acciones requeridas en la obtención de un producto (servicio o bien), de conformidad con un nivel óptimo de calidad, potenciando recursos para desarrollar el producto final en los tiempos establecidos por la organización.
c) **Distribución física:** tiene como ocupación las acciones asociadas a la planificación, desarrollo y control del flujo físico de las mercancías desde el lugar de producción hasta el sitio de consumo final.

1.3. Promesa de valor

Comprende los aspectos cuantitativos y cualitativos asociados al elemento ofrecido por la compañía. Lo cuantitativo hace referencia a la disminución de costos operativos y al incremento de los beneficios monetarios generados por la actividad económica. El factor cualitativo consta de la experiencia del cliente al momento de adquirir el producto.

1.4. Clientes

Según el diccionario de la lengua española, cliente es definido como la persona que compra en una tienda o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o una empresa. También es el principal foco de atención de cualquier empresa, debido a que todos los planes y estrategias de "marketing" son enfocados, desarrollados e implementados en función del cliente. Los clientes pueden ser:

Clientes reales

Estos clientes asignan parte de su presupuesto para la adquisición frecuente de las mercancías o servicios creados por la organización, por lo cual, son este tipo de clientes los que determinan el volumen fijo de ventas y la generación de ingresos. Los clientes reales instauran el nivel de rentabilidad asegurada durante los períodos contables.

Los clientes reales son clasificados en cinco clases:

1. **Nivel de satisfacción**
   a) **Cliente muy satisfecho:** clientes tienen la percepción de que el producto o servicio cumple las expectativas que están buscando,

también su sentimiento de comodidad fortalece el vínculo con la organización, lo cual le permite hacer un proceso repetido de compra.

b) **Cliente satisfecho:** es aquel que se encuentra en una situación inestable de fidelidad con la marca o el producto. Acepta el bien o servicio; sin embargo, si encuentra en el mercado una propuesta con mejor valor podría tener un cambio radical.

c) **Cliente insatisfecho:** se refiere al cliente que no ha adquirido el producto de acuerdo con sus expectativas de compra. Es un cliente que tiene muchos perjuicios, puesto que se puede cambiar a otro proveedor en el mercado y promulgaría una experiencia negativa de la compra anterior.

2. **Volumen de compra**

a) **Clientes de alto volumen de compra:** estos consumidores están satisfechos con el bien o servicio y tienen compras en cantidades considerables entre el 50 y 80% del total de las ventas, de ellos depende la salud económica del negocio. Hacen las compras al por mayor y se denominan clientes mayoristas.

b) **Clientes con volumen promedio de compra:** son los clientes que adquieren el producto de forma continua, debido al nivel de conformidad con la marca.

c) **Clientes de bajo volumen de compra:** gracias a su nivel de ingresos, estos clientes no pueden adquirir el producto, pero su nivel de satisfacción es aceptable. Se denominan clientes minoristas y hacen las compras al por menor.

3. **Influencia**

   a) **Clientes muy influyentes:** aquellos clientes con capacidad de generar gran impacto en los consumidores para la adquisición de mercancías o servicios. Son usados frecuentemente personajes públicos con manejo alto de las redes sociales.

   b) **Clientes con influencia promedio:** son clientes con grado significativo de conocimiento en un área específica y que, con su opinión, pueden influir en el deseo de los consumidores por acceder al bien o servicio.

   c) **Clientes de influencia familiar:** se trata de aquellos que pueden influir sobre la decisión de compra dentro de los grupos familiares, lo que va creando una lealtad de marca a través de las nuevas generaciones.

4. **Frecuencia**

   a) **Cliente de compra frecuente:** Compran de forma periódica los productos y marcas, están satisfechos; las empresas intentan fidelizar a estos clientes para que su relación se mantenga por tiempos prolongados. Con ellos la empresa debe mantener un trato personalizado y especial.

   b) **Cliente de compra habitual:** realizan sus adquisiciones con cierto patrón de regularidad si les gusta el producto. Las empresas buscan aumentar la frecuencia de sus compras.

   c) **Cliente de compra ocasional:** son los que se acercan a demandar los bienes y servicios una sola vez, o de vez en cuando. A estos clientes se les da seguimiento, para pedirles información que pueda servir para tratar de convertirlos en habituales o frecuentes.

5. **Vigencia**

   a) **Cliente activo:** son los que compran con cierta regularidad en nuestro negocio, se les presta mucha atención porque son los que están formando nuestro nivel de ventas y de ingresos. Se deben buscar los medios para conservarlos y retenerlos. De ellos depende la sobrevivencia de la empresa.

   b) **Cliente inactivo:** Es el que en alguna oportunidad compró con nosotros, pero por alguna razón ya no lo hace. Es necesario ubicarlo para conocer la causa o razón por la que abandonó la empresa y buscar la forma de recuperarlo.

1.5. Cadena de suministros

Es la gestión e integración de los productos, servicios e información de los procesos clave del negocio, de los proveedores, productores y distribuidores, que permiten adicionar valor y satisfacer las necesidades de los clientes y los "stakeholders" (Sabriá y De Zan, 2016).

Con respecto a las funciones de la cadena de suministro se les ha dado un sentido más holístico actualmente:

a) **Optimizar:** de forma independiente las actividades del negocio proporcionan eficiencia en la estructura organizacional.
b) **Integrar:** considera la totalidad de las acciones internamente en la compañía.
c) **Colaborar:** extendiendo el espíritu de colaboración que debe vincular a clientes y proveedores con la misma organización.

1.6. Caracterización de los procesos logísticos

Es el diagnóstico de los procesos que integran un inicio y un final dentro de toda la cadena de suministro. Estos elementos pueden ser:



Elementos de entrada: son la pauta de inicio de todos los procesos como el requerimiento de compra hecho por la compañía a los proveedores.

Elementos de salida: estos elementos generan la finalización de los procesos como la elaboración de los registros de trazabilidad.

En el desarrollo de la caracterización de procesos también se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Objeto del proceso:** el porqué de la creación del proceso.
2. **Responsable:** responsables del proceso.
3. **Partes interesadas:** las personas que intervienen en el proceso.
4. **Controles:** controles asociados al proceso para asegurar que se lleva a cabo de manera correcta.
5. **Registro:** documentos de registro y control asociados al proceso para asegurar que se lleva a cabo correctamente.
6. **Indicadores:** indicadores de gestión relacionados con el rendimiento y desempeño de los procesos.

7. **Acciones:** acciones sucesivas internas de los procesos.
8. **Riesgos:** riesgos inherentes al proceso.

El propósito de la caracterización de procesos es:

- ✓ Diagnosticar el estado del arte de la estructura organizacional.
- ✓ Proponer procesos sensibles de cambio y de mejora.
- ✓ Determinar posibles riesgos en los procesos.
- ✓ Identificar etapas obsoletas que estén produciendo algún traumatismo.
- ✓ Vincular indicadores, controles y registros a los procesos.

El desarrollo de una caracterización de procesos puede realizarse por medio de una ficha. En la siguiente figura se presenta un ejemplo de esta, preste atención a cada uno de los elementos que se relacionan:

Figura 1. Caracterización de procesos

	NOMBRE_EMPRESA	Ficha de Procesos	
	Nombre_del_Proceso	Código	
		REV.0	Página 2 de 4

Ficha de proceso		
Objeto:		
Responsables:		
Alcance	Inicio:	
	Final:	
Elementos de entradas		
Elementos de salidas		
Partes interesadas		
Controles al proceso		
Registros asociados a este proceso		
Indicadores del proceso		
Descripción de actividades		
Riesgo de que falle el proceso		

Nota. Torres (2021).

1.7. Flujo, procesos y procedimientos de la cadena de suministros

La cadena de suministro está compuesta principalmente por tres flujos:

1. **Flujo de productos:** consta de la dinámica de productos desde los proveedores hacia los clientes y viceversa por concepto de devoluciones.
2. **Flujo de información:** representa la gestión de datos asociados a los pedidos y sus estados en la entrega.
3. **Flujo financiero:** está conformado por los créditos, fechas de pago y manejo de caja menor.

Preste atención a la siguiente figura, en esta se relacionan los actores y elementos relevantes del flujo de la cadena de suministro:

Figura 2. Actores y elementos del flujo de la cadena de suministro



Nota. TechTarget SearchData Center (2021).

Los procedimientos dentro de un contexto global abarcan la planificación y ejecución integrada de los procesos necesarios para gestionar el movimiento de materiales, información y capital financiero en actividades que incluyen, en general, la planificación de la demanda (TechTarget, 2021) y para esto se requiere:

1. Planeación de la relación demanda – oferta, con el fin de suplir las necesidades del consumidor.
2. Abastecimiento por medio de programas y asociaciones con aliados estratégicos que reduzcan los costos operativos.
3. Celeridad en el proceso manufacturero, con el fin de ser competitivos y ajustarse a la dinámica del mercado.
4. Despachos eficientes desde los centros de envío a los clientes finales.

Los integrantes del equipo de control de procesos en la cadena de suministros deben tener como norma el conocimiento de los procesos significativos, los cuales están involucrados en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales.

En los procesos logísticos se debe gestionar diferentes aspectos; a continuación, se presentan los más relevantes:

1) **Gestión de las relaciones con el cliente (CRM, "Customer Relationship Management")**

   Los procesos de la cadena de suministro están orientados a la satisfacción del cliente, por esto, la gestión de las relaciones con el cliente entabla contacto directo y experiencia al adquirir un producto.

2) **Gestión del servicio al cliente ("Customer Service Management")**

   Cuando se tiene una estrecha relación cliente-organización, el flujo bidireccional de información permite mantener las características acordadas inicialmente sobre la disponibilidad y ubicación actual del producto, desde la división de producción hasta el departamento de distribución.

3) **Gestión de la demanda (“Demand Management”)**

La información suministrada por los puntos de venta y datos de los clientes ayuda a disminuir la incertidumbre en cuanto el balance de la demanda y las necesidades de producción. Los sistemas de planificación coordinan actividades de aprovisionamiento, con el objetivo de disminuir costos y tiempos de almacenamiento.

4) **Cumplimiento de los pedidos (“Order fulfillment”)**

Una visión holística debe tenerse en cuenta para el desarrollo de los sistemas de adquisición, elaboración, transporte y distribución, así las cosas, el cliente será el directo beneficiado al establecer una relación de valor con la organización.

5) **Gestión de la producción (“Manufacturing Flow Management”)**

El cliente decreta condiciones de fabricación, conforme a sus necesidades, y la organización que ofrece el producto flexibiliza sus procesos productivos para mantenerse vigente en la dinámica comercial. Los sistemas “just in time” generan tiempos de ciclo reducidos y mejor servicio al cliente con disminución en los tiempos de entrega.

6) **Gestión del proceso de aprovisionamiento o compras**

Este proceso establece planes y estrategias con los proveedores, con el objeto de soportar la adquisición de materias primas que promuevan productos innovadores.

7) **Desarrollo y comercialización de productos (“Product Development and Merchandising”)**

   El área de servicio al cliente, en conjunto con el encargado de comercializar, deberán laborar los resultados productivos con la finalidad de crear una articulación en toda la cadena productiva con el mercado.

8) **Gestión de las devoluciones (“returns”)**

   El manejo de las devoluciones o producto no conforme, tiene aspectos positivos como la identificación de falencias en la cadena productiva, para corregirlas y mejorarlas, convirtiéndose en una fortaleza hacia la competencia del mercado.

1.8. Cadena logística de valor

Se define como la unión de acciones y labores concatenadas que son realizadas dentro de la estructura de la organización, enfocadas en el desarrollo del producto o productos que motivan la creación de la empresa.

El objetivo de toda cadena logística de valor es incrementar el potencial de la empresa y a su vez, reducir los costos operativos con la optimización de los recursos.

A continuación, se presenta una figura que representa la cadena de valor propuesta por Michael Porter:

Figura 3. Cadena de valor



2. Desempeño de los procesos logísticos

Un aspecto fundamental en el establecimiento de la compañía como parte del mercado es la determinación del desempeño íntegro de sus operaciones internas y externas, de tal manera, que se tengan métricas de monitoreo al detalle para proponer estrategias de mejora continua y así, prever fallas en el sistema que bloqueen el componente logístico.

Mediante el diagnóstico de los procesos logísticos se puede conocer la realidad de la cadena logística en el interior de una empresa. Básicamente, es un análisis comparativo entre los objetivos planteados inicialmente y las metas cumplidas al momento de hacer la evaluación.

"Benchmarking" logístico: recolecta información de los diferentes actores del mercado, con el fin de generar una cultura adaptativa de acuerdo con las necesidades de los clientes. Las actividades de "benchmarking" son desarrolladas con pruebas de

evaluación comparativas, útiles para determinar espacios vulnerables y fortalecer las áreas que soportan el sistema logístico.

Los aspectos que evalúa el "benchmarking" en la cadena de suministro son los tiempos involucrados en cada proceso, el valor agregado creado y el logro producido según los objetivos planteados.

A continuación, se presentan las tres clases de "benchmarking" que se pueden desarrollar de manera aislada o asociada al conjunto de actividades de la cadena logística:

1) **"Benchmarking" interno**

   Es una comparación interna de la organización, se tiene como parámetro la forma como están desarrollando los diferentes procesos en cada área de la organización.

   Los resultados obtenidos son comparados entre dependencias para identificar cuáles son los que favorecen el dinamismo de la compañía e institucionalizarlos dentro de la empresa.

2) **"Benchmarking" externo**

   Esta técnica motiva la superación de los límites y expone a la organización a un variado abanico de alternativas, donde puede extractar lo mejor del mercado y adaptarlo a su propio ecosistema.

3) **"Benchmarking" competitivo**

   Es un análisis comparativo desde el interior de la organización, buscando las razones de ineficiencia en los procesos propios de la empresa por medio de entidades especializadas en investigación y consultoría, estas suministrarán resultados sin sesgo o presión por alguna de las unidades operativas del

sistema. Adicionalmente, proveerán información acerca de las debilidades y fortalezas presentadas asociadas a los competidores.

2.1. Construcción de indicadores de gestión

Es prudente tener una visión amplia del entorno evaluado, es decir, la perspectiva de negocio debe ser transversal, sobre toda la estructura organizacional, ya que, al término de la implementación del indicador, el flujo de información debe ser bidireccional en todas las áreas.

Adicionalmente, es prioritario definir los siguientes parámetros:

- ✓ Objetivo del indicador.
- ✓ Definición.
- ✓ Fórmula de cálculo.
- ✓ Periodicidad de la toma de registros.
- ✓ Responsable de la recolección de datos.
- ✓ Fuentes de información.
- ✓ Fuentes de verificación.
- ✓ Componentes del reporte.

Principalmente, con la información suministrada por cada indicador propio de la organización son comparados con los indicadores presentados en el mercado por los directos competidores, de tal manera que sea visible el estado en el que se encuentra la empresa con respecto a los actores del mercado y tenga conocimientos sólidos para la toma de decisiones.

2.2. Trazabilidad

Es la capacidad de tener el control de un producto, materia prima, artículo o servicio mediante una identificación registrada, ubicación e historial del mismo.

Es útil para mejorar los procesos de control e incrementar la eficiencia de la organización, de la misma forma reduce costos por fallas de la estructura operativa y los traumatismos que puedan surgir por la pérdida del producto.

Actualmente, el campo logístico está siendo afectado positivamente por el desarrollo de nuevas tecnologías, en procesos tales como:

1. En el registro e identificación de mercancías con códigos de barras donde puede ser almacenada alta información (GS1 128), códigos matriciales (Datamatrix) o tecnologías NFC.
2. Dispositivos GPS están tomando mayor participación en la localización geográfica, de tal manera que transmiten información en tiempo real a los centros de operación y clientes.
3. Los "drones" juegan un papel relevante en las nuevas tecnologías usadas en la distribución y rastreo de mercancías, debido a sus características de movilidad.
4. La automatización de los procesos dentro de los centros de producción y distribución mejoran los flujos internos, lo cual permitirá el cambio de fuerza laboral humana por robots, evitando así los errores y costos prestacionales en la cadena de suministro.

5. El “big data” incursiona en el mundo logístico, recolectando información elemental para mejorar la eficiencia de las actividades productivas con la toma de decisiones estratégicas.

La trazabilidad presenta tres tipos, las cuales están supeditadas al tipo de mercancía y proceso productivo:

1. **Trazabilidad hacia atrás:** el origen del producto es el principio del seguimiento y control, es decir, el rastreo surge cuando el proveedor emite la orden de salida de la materia prima desde su lugar de despacho.
2. **Trazabilidad interna:** el seguimiento es efectuado en los procesos internos, la materia prima se involucra en el sistema donde toma características propias de la organización.
3. **Trazabilidad hacia adelante:** el control se desarrolla en el proceso de emisión de la orden de despacho hasta la entrega final del producto al cliente. La mercancía o servicio debe tener registrado el lugar o planta de origen, lote al cual pertenece, fechas de expedición y recepción del producto, así como la identificación del cliente (lugar, identificación de quien recibe).

En la siguiente tabla se presentan las especificaciones mínimas de las trazabilidades:

Tabla 2. Especificaciones mínimas de trazabilidad

Trazabilidad hacia atrás	Trazabilidad interna	Trazabilidad hacia adelante
Proveedor. Producto recibido. Fecha de recepción. Destino interno.	Estado de recepción. Dependencia donde es recibido. Producto final. Fecha final de producción.	Cliente final. Fecha de venta. Fecha de salida y entrega del producto final.

2.3. Auditoría a los procesos logísticos

El propósito de la auditoria es suministrar un diagnóstico del estado del arte de la empresa en el área logística y cómo está afrontando los cambios con procesos de mejora continua.

“Una auditoría es una radiografía de las distintas áreas y procesos involucrados en la cadena de abastecimiento (desde la adquisición de insumos hasta la entrega del producto final, incluyendo también los flujos de retorno)” (Léxico, 2021).

La auditoría identifica aspectos a mejorar en los procesos logísticos y aporta mediante este ejercicio que se definan estrategias para restablecer el curso de los objetivos planteados, a fin de que la organización los plasme en planes de mejoramiento e indicadores que ayudarán a definir las estrategias a seguir.

Los siguientes aspectos mínimos componen la ruta de una auditoría:

a) Los profesionales que componen los cargos directivos deben ser entrevistados para discutir los flujos involucrados en los diferentes procesos.

b) Seleccionar las métricas que maneja la organización y depurarlas para obtener datos confiables.

c) Desarrollar cuestionarios orientados en la satisfacción del cliente.

d) Definir cuáles van a ser los indicadores idóneos para la evaluación objetiva en los procesos involucrados.

2.4. Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) es una herramienta o metodología que desarrolla una estructura organizativa, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para determinar y alcanzar una política medioambiental responsable.

En la siguiente figura se presentan las etapas de un Sistema de Gestión Ambiental.

Figura 4. Etapas de un Sistema de Gestión Ambiental



1. **Etapa de planteamiento:** los mecanismos a aplicar, duración y forma de conseguir lo propuesto por la organización.
2. **Etapa de implementación:** Se lleva a cabo un plan, una preparación con vistas al punto mencionado
3. **Etapa de verificación:** se hace una comparación entre la implementación realizada con la que se planificó inicialmente.
4. **Etapa de mejora:** se definen las gestiones que se requieren para remediar las problemáticas generadas de desviaciones registradas en el sistema de gestión ambiental.

Implementar un Sistema de Gestión Ambiental permite acoger normas internacionales que otorgan varios beneficios para las instituciones, al adoptar los criterios que señala la ISO 14001 se facilita la entrada al mercado de proveedores a nivel mundial. Asimismo, aumentan los ahorros, al disminuir los residuos y se aumenta el uso eficiente de los recursos naturales.

Las industrias certificadas con la ISO 14001 tienen la posibilidad de disminuir gastos en seguros, atendiendo que pueden mostrar que su gestión del riesgo ha mejorado. De igual manera, se aumenta la imagen y el buen nombre de la organización y supone que traiga cierta ventaja competitiva frente a otras interacciones comerciales.

Aunado a lo anterior, para emplear la Norma ISO 14001 es indispensable contar con la creación de una cultura organizacional y contar con la participación de todos los trabajadores, generando interacción de todas las áreas y procesos para cumplir con un fin común.

Es oportuno señalar que otras de las ventajas de la certificación de la Norma ISO 14001 es la posibilidad de alinearse con otras normas como lo son la ISO 9001 o la OHSAS 18001 (futura ISO 45001), lo que le permite a la organización complementarse con otros sistemas de gestión, con el fin de que las organizaciones sean más eficientes, se propenda por la mejora continua y se implementen procesos de evaluación constante de todas las acciones que realiza la organización dentro del Sistema de Gestión Ambiental.

El objetivo principal es prevenir la contaminación y brindar apoyo a la protección ambiental para hallar la estabilidad entre estas, con las necesidades socioeconómicas de la organización. Por lo cual, la mencionada norma es aplicable a cualquier organización que desee avanzar y mostrar su compromiso con el cuidado del medioambiente gracias al Sistema de Gestión Ambiental.

Requisitos:

1. Política ambiental.
2. La planificación.
3. Implantar.
4. La verificación.
5. Revisión de la dirección.

Los mencionados requisitos de la ISO 14001 conllevan a generar algunos documentos entre los cuales se encuentran: los objetivos, las metas ambientales y la política, así mismo, se tiene que señalar el alcance del Sistema de Gestión Ambiental al momento de implementarlo. De igual manera, se debe instituir declaraciones con las responsabilidades y las funciones de cada uno de los trabajadores con relación al SGA y a los registros que sean necesarios en aras de asegurar la eficacia de la gestión que se está llevando a cabo.

Características principales:

1. No es una norma obligatoria.
2. Es aplicable a cualquier organización que tenga la intención de mejorar y el deseo de mostrar que se encuentra comprometida con el cuidado del medioambiente, con ocasión de la implementación del SGA.
3. No está en la capacidad de declarar la máxima permisible de emisión de óxido nitroso de gases de combustión, ni tampoco el máximo de contenido bacteriológico en las aguas residuales.
4. La norma se encuentra orientada a que se aplique en todas las organizaciones, sin importar el sector, la situación geográfica, social, cultural y las dimensiones.
5. Señala de manera concreta y específica los requisitos del Sistema de Gestión Ambiental, que de mantenerse de una forma oportuna y adecuada va a mejorar la actuación ambiental, disminuyendo todos los impactos, entre los cuales se pueden mencionar los afluentes bacteriológicos y las emisiones de óxido nitroso.
6. Se abstiene de señalar requisitos de actuaciones ambientales, excluyendo el compromiso de mejora continua y la obligación de cumplir con la legislación vigente en el tema.

Un Sistema de Gestión Ambiental soportado en la ISO 14001 permite a una organización que se facilite el control de todas y cada una de sus actividades, productos y servicios, que puedan generar un impacto sobre el medioambiente, así como ayudar a que se minimicen todos los impactos ambientales que se puedan ocasionar en su operación.

Por lo anterior, está encaminado en la gestión de “causa y efecto”, en el entendido de que todos los servicios, actividades y productos que se ofrezcan por parte de la organización son la causa y los efectos que resultan del impacto que los mismos generan sobre el medioambiente. Conforme a lo anterior, los impactos que se pueden presentar son aumento de la tasa de individuos con enfermedades respiratorias dentro de la población que se encuentra cerca de la empresa, la contaminación que se produzca en un terreno colindante a la organización con ocasión a filtraciones o los cambios de temperatura del agua de un arroyo cercano, entre otros.

ISO 14001: Una Gestión Ambiental de calidad. Se invita a consultar la página web www.nueva-iso-14001.com, donde se brinda información relevante de la ISO 14001 Una gestión ambiental de calidad. Preste atención a las fases, requisitos y composición de la norma:

Enlace documento

2.5. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001

Es un conjunto de elementos que se relacionan, bajo procesos de trabajo que están orientados en poder lograr la calidad de un servicio o producto. En este sentido, los elementos que componen el SGC pueden ser los mismos que se han implementado en cualquier sistema de gestión, pero como siempre con miras a obtener la calidad del servicio o producto con el cual trabaje la organización.

Sistema de gestión de la calidad. Se invita a consultar la página web iveconsultores.com, donde se brinda información sobre qué es un sistema de

gestión de la calidad. Preste atención a los conceptos del Sistema de Gestión de Calidad en cuanto a las fases, requisitos y composición de la norma.

Enlace documento

El sistema de gestión de calidad es una regla que permite estandarizar el sistema de control de calidad de las organizaciones. La ISO (Organización Internacional de Estandarización) es una entidad que congrega a representantes de varios países que tienen como fin desarrollar normas de estandarización en diferentes áreas de actuación (ISO 9001: 2015, 2018). Para implementar un sistema de gestión de calidad se deben considerar las siguientes etapas:

Figura 5. Etapas para implementar un sistema de gestión de calidad



1. Establecer la situación actual de la organización.
2. Definir los objetivos.
3. Estimación de plazos- tiempos.
4. Definición de recursos y personal.
5. Estimar la productividad actual.
6. Aplicar cambios que permitan obtener mejoras.

Reconozca los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad, propuestos por la nueva-ISO-9001-2015 (2021):

1) **Mejora los procesos de la organización:** los procesos que se llevan a cabo en la actividad productiva de la organización tienen y siguen unos estándares que aseguran que se está cumpliendo con las normas que permiten que sea un proceso optimizado.
2) **Sobresalir frente a la competencia:** las organizaciones que implementen y cuenten con el Certificado de la Norma ISO 9001 van a destacarse de la competencia, porque contar con un sistema de gestión de calidad que se encuentre certificado genera una imagen muy positiva sobre los potenciales clientes, haciendo que una organización prevalezca frente a otras.
3) **Disminución de costos sin que se vea afectada la calidad:** se debe mejorar la calidad de los servicios o productos, sin que esto conlleve a que la calidad de los mismos se vea afectada. El fin es optimizar el proceso y eliminar los costos superfluos de tiempo o recursos.
4) **Satisfacer al cliente:** la finalidad principal que se desea obtener de la implementación de un sistema de gestión de calidad es poder cumplir con todas las expectativas que el cliente establezca. El objetivo en todo el proceso se encuentra orientado a satisfacer siempre al cliente.
5) **Obtener nuevos clientes:** al cumplir los estándares que establece un sistema de gestión de calidad la organización ofrece seguridad ante los clientes potenciales. El poder obtener nuevos clientes se logra al tener una excelente imagen que se proyecta con el hecho de que una organización ofrezca bienes y servicios de calidad, lo cual se produce cuando se adopta un sistema de

gestión de calidad que permita avalar los procedimientos que se llevan a cabo como resultado del proceso productivo. Por lo cual, al tener una certificación en la Norma ISO 9001 se permite asegurar una atención optima al cliente, que ayuda a la captación de estos.

El principal objetivo o fin que tiene la Norma ISO 9001 es acrecentar la satisfacción de los clientes, gracias a los procesos de mejora continua.

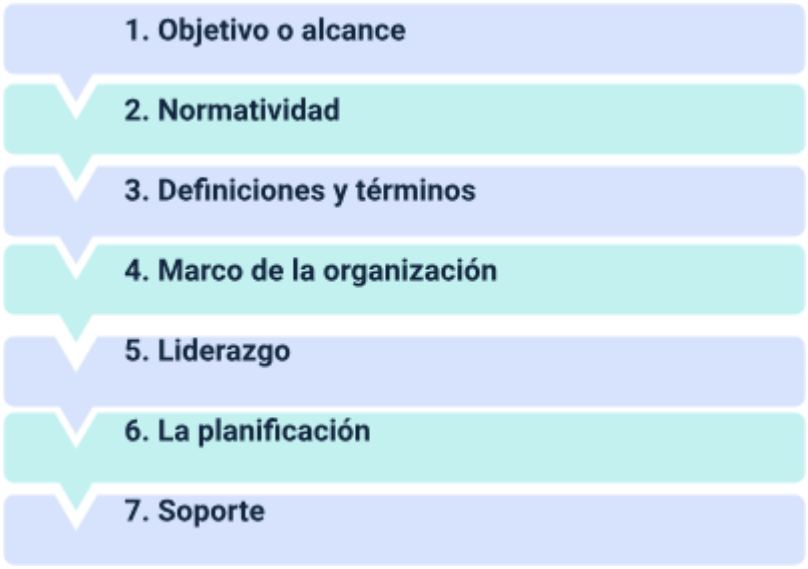
Los principales requisitos para la Certificación de la Norma ISO 9001, de acuerdo con isotools.org (2021) son:

- ✓ **El cumplimiento de los requisitos legales:** el tener la certificación de calidad de la Norma ISO 9001 no solo implica acogerse a las reglas o pautas de ISO en esta materia; del mismo modo, es indispensable que las empresas u organizaciones acojan las diferentes legislaciones relacionadas con el tema, como lo es la Ley de protección de datos, las licencias adaptadas para la actividad comercial, las leyes laborales y de riesgos profesionales, además de todas las normas, continentales, nacionales, regionales y locales sobre los procesos de calidad.
- ✓ **Formación del personal:** es necesario para la implementación del proceso de un sistema de gestión de calidad la formación adecuada y óptima de todos los individuos que hacen parte de las empresas, por ser ellos quienes finalmente ejecutarán las labores o tareas previas a la aplicación del modelo de calidad. Es importante mencionar que esta formación se puede dar por la misma empresa o si es necesario, delegarse en una consultora especializada.
- ✓ **Desembolso económico:** el proceso de gestión de calidad que esté avalado por la ISO 9001 permite tener una ventaja desde el aspecto de la

competitividad con otras empresas que dará sus óptimos resultados a largo plazo; sin embargo, implica en la fase de implementación de una cierta inversión económica, sobre todo si se obtienen los servicios de una consultora especializada.

La estructura de los sistemas de gestión de calidad se ilustra en la siguiente figura, que muestra los diferentes elementos involucrados.

Figura 6. Organización estructural de los sistemas de gestión de la calidad



1. Objetivo o alcance.
2. Normatividad.
3. Definiciones y términos.
4. Marco de la organización.
5. Liderazgo.
6. La planificación.
7. Soporte.

2.6. Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo OSHAS 18000

La Norma OHSAS 18001 es un estándar voluntario que se relaciona con la salud en el trabajo y con la seguridad en el trabajo. En el desarrollo de esta se obtuvo la participación de distintas empresas certificadoras alrededor del mismo, reuniendo más de 15 países de Asia, Europa y América.

El objetivo de las Normas OHSAS 18001:2007 es el mejoramiento de la seguridad y la salud en todos los lugares de trabajo, mediante una gestión estructurada y sistemática, que es complementaria y compatible con los sistemas de gestión de calidad y medio ambiente.

Las características de la norma son:

1) No exige requisito para su aplicación.

2) Está diseñada para que se aplique por cualquier organización, independientemente de su tipo, tamaño, origen geográfico, cultural o social.

3) Es una norma genérica al igual que toda la serie ISO, por lo cual es aplicable a cualquier tipo de empresa que lo desee:

- ✓ Poner en marcha, mantener y mejorar la gestión de seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Conformidad con la política de seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Búsqueda de la certificación/registro de un sistema de seguridad y salud ocupacional por una organización externa.
- ✓ Eliminar o disminuir los riesgos a los que puedan verse afectados o
- ✓ expuestos.

Los beneficios al implementar la norma de acuerdo con la nueva-ISO-45001 (2021):

a) Minimiza el riesgo de que se produzca un accidente de gran magnitud.

b) Permite la unificación de un sistema de gestión que tiene o incluye medioambiente, salud, calidad y seguridad.

c) Se reduce el número de individuos que se accidentan en la empresa.

d) Se disminuye el material perdido con ocasión de todos los accidentes o por las interrupciones de producción no deseada.

e) Asegura que se cumpla la legislación específica.

f) Permite tener una fuerza de trabajo que se caracterice por estar bien calificada, esté motivada a través de la satisfacción de las expectativas de empleo.

2.7. Trazabilidad en la cadena de alimentos: ISO 22005

La ISO 22005 es una guía de requisitos que determina o marca las pautas lógicas para la implementación de un sistema de trazabilidad en una empresa del sector agroalimentario que lo necesite.

Si un operador conoce o tiene la sospecha que un alimento no está cumpliendo con los requisitos mínimos y necesarios de seguridad alimentaria, la legislación vigente lo obliga a que identifique y retire el mismo en el menor tiempo posible, con el fin de que se proteja la salud de todos los consumidores.

Es importante y clave la capacidad de identificar y retirar un producto que esté contaminado para el mantenimiento de la inocuidad del mercado alimentario, siendo

una cuestión de salud pública; sin embargo, en la práctica la identificación de manera fehaciente de un producto que esté contaminado puede llevar horas o incluso días, en la mayoría de los sistemas de trazabilidad tradicionales.

Trazabilidad de alimentos, definición y normativas:

Consulte la página web trazable.io donde se brinda información sobre la trazabilidad de alimentos, definición y normativas. Preste atención a la utilidad, los requisitos, los estándares reconocidos y a la importancia del aseguramiento de la cadena alimentaria.

Enlace documento

Esta norma señala los principios y establece los requisitos mínimos o básicos para el diseño y la ejecución de un sistema de trazabilidad de toda la cadena alimentaria. En este sentido, puede aplicarse por una institución u organización que actúe en cualquier etapa de la mencionada cadena.

Así las cosas, está diseñada para que sea lo suficientemente flexible como para consentir que las organizaciones alimentarias alcancen sus objetivos identificados, tanto para animales como para el consumo humano.

Para la definición del sistema de trazabilidad se presentan las siguientes definiciones:

Definiciones de sistema de trazabilidad:

1) Es la facultad para dar seguimiento al movimiento de un alimento por intermedio de los pasos concretos o específicos de la producción, transformación y distribución (Codex Alimentaruis).

2) Es la capacidad de rehacer los eventos, uso o la localización de un producto a través de identificaciones registradas (ISO 8402).
3) Es la posibilidad de hallar y seguirle el rastro por intermedio de cada una de las etapas de producción y distribución a un alimento, una sustancia destinada a ser incorporada en alimentos o con probabilidad de serlo o un animal que tiene como fin la producción de alimentos (Artículo 178/2002 del Parlamento de la UE).

Los aspectos en torno a lo que se construye como trazabilidad en general son el registro histórico de los datos relativos a un artículo o un lote específico y una identificación codificada para un producto.

La trazabilidad se fundamenta en cada una de las unidades que se producen en una instalación y que estén identificadas de forma inequívoca y así mismo, que sea posible determinar las características principales que están asociadas a su producción, esto es:

1) La materia prima utilizada.
2) El proceso al que se somete.
3) La finalidad que se le ha dado.

De tal manera que el código o la identificación asignada a una unidad o lote esté relacionado con el histórico de ese producto en específico.

En la siguiente figura se presentan las fases para la aplicación de un sistema de trazabilidad:

Figura 7. Fases para la aplicación de un sistema de trazabilidad



1. Estudiar los sistemas de archivos propios.
2. Consultar proveedores y clientes.
3. Definir el ámbito de aplicación.
4. Definir los criterios para la agrupación de productos en relación con la trazabilidad
5. Establecer registros y documentación necesaria.
6. Establecer mecanismos de validación y verificación por parte de la empresa.
7. Establecer mecanismos de comunicación entre empresas.
8. Establecer procedimientos para la localización, inmovilización y/o retiro de productos (“recall”).

Estudiar los sistemas de archivo propios

En primer lugar, la empresa deberá estudiar detenidamente los procedimientos, tanto en su contenido como en su forma de archivo que está utilizando y evaluar si con ellos se cumple el objetivo de trazabilidad. En algunos casos las empresas pueden encontrarse con que ya se está haciendo todo lo necesario para conseguir la trazabilidad; en otros en cambio podría ser necesario generar nuevos archivos o

adaptar los procedimientos existentes. Es importante destacar que un sistema de trazabilidad no tiene por qué ser complicado.

El mejor sistema de trazabilidad para una empresa es aquel que encuadre con sus actividades de trabajo habituales y permita registrar información necesaria a la que luego se pueda acceder de forma rápida y fácil. Estudiar detenidamente el sistema de trazabilidad de la empresa puede permitirle sacar beneficio de la información que el mismo sistema genera. Debe tenerse en cuenta que la trazabilidad no es más que una herramienta para la empresa, con la cual se mejora notablemente el manejo de esta.

Consultar a proveedores y clientes

Previamente a la implantación de un sistema de trazabilidad y luego de analizar los sistemas de archivo propios existentes es recomendable consultar a proveedores y clientes respecto a la disponibilidad de información con la que cuentan y con la que desearían contar, sus implicancias, obstáculos y posibilidad de mejora, solicitando registros existentes de proveedores y clientes. Así también podrá ser útil pedir consejo a otras partes implicadas, como otras empresas, consultoras, autoridades de control, etc. Informarse si existen recomendaciones o guías de trazabilidad para empresas del sector.

Definir del ámbito de aplicación

Con relación al sistema de trazabilidad que se implemente en una empresa desde la etapa anterior hasta la posterior debe ayudar a sostener la trazabilidad en toda la cadena alimentaria. Así las cosas, dependiendo del tipo de actividad dentro de la mencionada cadena, el sistema puede requerir:



Trazabilidad hacia atrás: es la trazabilidad de los productos que se reciben de proveedores, dejando detalle de qué, cuándo, cuántos, quién e información clave que dé cuenta del origen del producto. Desde cualquier etapa se debería poder contar este tipo de trazabilidad, pues la cadena de registro puede romperse si no se tiene el rastro detallado de cada producto.

Trazabilidad hacia adelante: es la trazabilidad de los productos que salen de la empresa, se debe dejar registro de a quién se entrega, qué se entrega o qué se ha vendido, cuándo, cuántos, si los intermediarios cumplen con las condiciones de conservación de los productos para dar cumplimiento a las fechas de vencimiento, entre otros. Es necesario contar con la información detallada que surja desde “el campo al plato” a lo largo de cada etapa.

Trazabilidad del proceso o interna: es la trazabilidad de los productos que se encuentran dentro de la empresa. De esto se debe dejar registro cuando son procesados, transformados, cambiados, mezclados o divididos, dejando trazabilidad de lo que se crea, a partir de qué se crean, cómo, cuándo, cuánto queda y se debe cumplir con el principio FIFO (primero entra, primero sale), etc.

La información que es oportuna registrar es:

- ✓ De quién o quiénes se reciben los productos, es decir, el origen de estos, los pormenores de los proveedores, contrato, entre otros.
- ✓ Qué se recibe, las condiciones del producto, su estado (según corresponda: fresco, congelado, etc.), el tipo de producto, número de lote y/o el número de identificación de cada uno de los productos, fecha de envasado, elaboración y vencimiento, controles de calidad, factura de compra, y cualquier otro dato que dé cuenta de la identidad del producto.
- ✓ Momento en que se deberá registrar, cuándo se recibió los productos.
- ✓ Cantidad del producto recibido: se debe llevar el registro de la cantidad de productos que se aceptaron o admitieron, según corresponda en litros, bultos, kilogramos, etc.
- ✓ Qué se realizó o se hizo con los productos: almacenarlos en el almacén, si están mezclados con los productos del proveedor X, etc.

En el área de trazabilidad de proceso (interna) se trata de relacionar los productos que se han recibido en la empresa con los procesos que estos han seguido, esto es, equipos, cámaras, división, mezclado, entre otros. En los acuerdos que establecen entre empresas con sus proveedores están solicitando garantías

relacionadas con la implementación o aplicación de un mecanismo de trazabilidad interna, esto aporta al proceso interno, contribuyendo a la gestión del riesgo y siendo beneficioso para los proveedores y para las empresas.

En cuanto a la información que es conveniente registrar se tiene:

a) Cuando se presenta un tipo de modificación en los productos es necesario dejar registro en qué etapa del proceso cambian su estado, o se mezclan o se dividen. Por lo anterior, dependiendo de la actividad varía el número de puntos en los que se necesite hacer registros.

b) Es importante registrar la identificación de cada uno de los productos intermedios, asignando un código único de identificación y el número del lote. Al momento de la entrega se debe acompañar el producto con este código.

c) Se debe tener registro de ingredientes, aditivos, los alimentos, especias, todo producto que se incorpore, con la opción de utilizar el registro de control de "stock".

d) Se debe controlar la cantidad de producto en cada una de las etapas del proceso, con miras de poder calcular los rendimientos. Asimismo, tener claridad de la cantidad de producto que se encuentra almacenado si es el caso, de cada etapa.

e) Se debe registrar datos de elaboración, división, almacenaje o cambios a los que han sido sometidos los productos, generan datos de diferentes tipos.

f) En general, es necesario relacionar esta información con los datos de control del procesado, tales como: registro de humedad, tratamiento, de temperatura

entre otros, pudiendo identificar las causas de los problemas que se presenten.

Definir los criterios para la agrupación de productos en relación con la trazabilidad

Es necesario que cada empresa agrupe el registro de productos conforme lo establezca el conjunto de unidades que produce, hace, envasa o maneja en general. Se debe dejar registro detallado de dicha agrupación, la cual se denomina normalmente “partida” o “lote”.

Para el caso de las empresas del sector primario es oportuno asociar cada partida con los productos empleados para su consecución: raciones, alimentos para animales, medicamentos veterinarios, forma de captura y deben identificarla. La empresa transformadora debe asociar, las materias primas con los ingredientes que se han utilizado.

Asimismo, en las empresas en las cuales se llevan a cabo nuevos procesos con los productos aportados por otras es de esperarse que se creen nuevos números de lote, quienes deben garantizar que de forma efectiva se realice la rastreabilidad de las materias primas.

Conforme lo anterior, para agrupar e identificar los productos la empresa del sector primario, así como la transformadora o elaboradora tienen la capacidad de configurar sus agrupaciones atendiendo variados criterios, entre los cuales se puede señalar la línea de producción, el horario, el tipo de documento, lugar y fecha, establecimiento, parcela, granja, etc.

De igual manera se forman nuevas agrupaciones cuando se llevan a cabo operaciones de elaboración, almacenamiento y distribución como resultado de la mixtura de distintos productos, los cuales se deben identificar con su código de agrupación propio.

Con relación a la identificación de los productos hay una variedad amplia de posibles sistemas que van desde etiquetas que se escriben a mano como códigos de barras, entre otros.

Con el uso de identificadores que se encuentran estandarizados, como lo son los códigos de barras que facilitan la circulación de los datos de la cadena alimentaria; sin embargo, es preciso tener claro que ningún sistema de identificación es adecuado en todas las circunstancias; por lo cual es oportuno utilizar diferentes tipos de identificación en una misma empresa.

Con relación al tamaño de la agrupación o del lote, la empresa es responsable de definir el grado de precisión, así como el sistema de identificación que se va a implementar. En este sentido, la precisión con que se forma una agrupación establecerá el tamaño de esta.

Habitualmente, cuánto más delimitada sea una agrupación menor será la cantidad de producto que se debe retirar o inmovilizar en caso de inconvenientes de seguridad alimentaria, lo cual se denomina “recall”, por lo cual en la experiencia:

1) En caso de que una empresa seleccionada, la fecha de elaboración como sistema de identificación del lote, la totalidad de los productos que tengan esta fecha se deben localizar y retirar en caso de que ocurra un incidente de seguridad alimentaria.
2) En caso de que se seleccione la fecha de fabricación, solo la producción de esta hora, fecha y máquina debe ser identificada, localizada o retirada en cada incidente de seguridad alimentaria.

Establecer registros y documentación necesaria

Es oportuno que la documentación necesaria del sistema de trazabilidad en una empresa contenga:

1) Un ámbito de aplicación del sistema.
2) Características y descripción.
3) Inventario de las operaciones que se realicen.
4) Simulacro de trazabilidad y rastreo.
5) Revisión y actualización.
6) Identificación de responsables.

Si las empresas tienen un sistema de registro y autocontrol oportuno pueden ser considerados como una herramienta fundamental de gestión de los riesgos alimentarios, que podrá ayudar al montaje del sistema de trazabilidad.

La información del producto es útil para la trazabilidad, puede registrarse en hojas de datos sobre papel o digitalmente mediante tecnologías informáticas, que tienen gran capacidad de archivo en menor espacio y que además, pueden incluir la

recogida automática de datos y equipamiento, tal como impresoras de etiquetas y lectores de códigos de barras, que llevan consigo otras eficiencias operacionales.

En cuanto al plazo de conservación de los registros, más allá de lo exigido por la normativa o sistema de certificación que se trate, el periodo de conservación de estos dependerá en gran medida del destino final de la mercadería.

El periodo de conservación de los registros será como mínimo el periodo de vida útil del producto, más un periodo adicional de 6 meses; sin embargo, en muchos casos, resulta casi imposible conocer el proceso completo que va a sufrir todo el producto desde su producción primaria hasta su consumo final. Esto es debido a que existe un gran número de productos susceptibles de ser sometidos a uno o varios sistemas de conservación (congelación o ultracongelación) y/o transformación (esterilización, secado) que prolongan la vida útil de los mismos.

Establecer mecanismos de validación y verificación por parte de la empresa

Para determinar si la trazabilidad es fiable se deben establecer mecanismos de verificación y validación, por lo cual es recomendable realizar eventualmente revisiones y comprobar el funcionamiento y veracidad de los registros, el sistema debe evaluarse teniendo en cuenta:

- ✓ La precisión de la información que se almacena.
- ✓ La comunicación eficiente con todos quienes intervienen, incluyendo a los consumidores.
- ✓ Los tiempos para dar respuesta, los cuales deben ser en un término mínimo, atendiendo que se puede generar un riesgo de salubridad.

- ✓ Los cambios realizados y la razón de estos.

Estas revisiones periódicas son importantes y puede ser realizadas por inspectores, clientes, autocontroles y/o terceros contratados para este fin, pueden participar y sugerir casos prácticos para comprobar que la información puede recogerse de forma fiable y rápida.

Por ejemplo, para realizar esta validación se tomará un producto y se hará seguimiento de los registros que se tienen de trazabilidad y se comprobará si se puede conocer el origen de las materias primas y de los procesos tecnológicos sufridos. Otro caso ejemplo podría ser validar si a partir de una documentación de una materia prima se puede conocer el producto del que ha formado parte y su distribución.

Establecer mecanismos de comunicación entre empresas

La efectividad en un sistema de trazabilidad concibe y compromete toda la cadena, esto es, a todos los eslabones de producción. Cada uno es responsable de evitar que se destroce la trazabilidad en la parte que representa, pues de ocurrir se pueden ver perjudicados los operadores que están llevando a cabo de manera suficiente el desarrollo del sistema de trazabilidad en su establecimiento.

En varias empresas se solicita a sus proveedores que socialicen o compartan la información sobre la trazabilidad, establecen mecanismos y protocolos afines sobre cómo compartir la información y la identificación.

Establecer procedimientos para la localización, inmovilización y/o retiro de productos (“recall”)

Las empresas en general tienen el deber legal de distribuir en el mercado productos seguros, que cumplan todos los requisitos legales; sin embargo, en ocasiones se producen incidentes. Cuando estos incidentes ocurren, las empresas deben determinar la naturaleza del evento y poder tomar las medidas correctivas pertinentes, con el fin de implementar medidas de control que garanticen la salud de los consumidores y la reputación de la empresa, eliminado la causa raíz que generó el evento y evitar que se vuelva a producir.

Cuando esto ocurre, las empresas deben considerar las siguientes actuaciones:

a) Avisar a las autoridades competentes.
b) Establecer la naturaleza del incidente o evento.
c) Identificar el producto que fue afectado.
d) Acoger las respectivas medidas correctivas.
e) Informar a los demás operadores que se vean involucrados.
f) Hacer informes posteriores al incidente y sacar conclusiones.
g) Volver pública la información por intermedio de varios medios de comunicación y de difusión que se requieran.

3. Evaluación y mejora de los procesos logísticos

El control de la actividad logística debe ser ejercido con un excelente soporte informativo con las siguientes condiciones:

- ✓ Agilidad.
- ✓ Fiabilidad.
- ✓ Sencillez.
- ✓ Eficiencia.

La información de control muestra realmente el estado de la empresa en el tiempo más corto posible, dicha información presenta dos tipos:

1) **Seguimiento:** control de la actividad o proceso a través del tiempo comparado con el presupuesto mensual.
2) **Evolución:** los datos son analizados en períodos de tiempo regulares, con el fin de fijar objetivos que comprueben la evolución de las actividades.

Los indicadores obtenidos tendrán información suficiente para el manejo adecuado de las funciones en la cadena de suministro:

1) Aprovisionamiento.
2) "Stocks".
3) Almacenaje y manipulación.
4) Transporte y distribución.

Asociado a las funciones, debe ser analizado en conjunto el volumen, calidad, rendimiento, productividad y costos operativos.

Evaluación del desempeño en los procesos logísticos

Los tiempos del plan de evaluación deben estar estipulados a corto, mediano y largo plazo, junto a los procesos más significativos e inestables; a continuación, se presentan los pasos para el tipo de evaluación:

1. Identificar cada proceso de la cadena de suministro, los parámetros de viabilidad serán al detalle para obtener la mejora continua y un proceso sinérgico entre las actividades.
2. Definir el objetivo de cada indicador y sus variables, los indicadores deberán tener establecido el objetivo evaluado y considerar la dinámica financiera, la estructura organizacional y el material humano.
3. Recolección de datos valiosos de todos los procesos, obtener información en tiempo real de todas las áreas permite la observación detallada desde diferentes puntos de vista para predecir fenómenos externos de la empresa.
4. Identificar variables cuantificables en cada indicador, así los impactos serán medidos de acuerdo con cada función logística significativa para el negocio.
5. Concretar la infraestructura involucrada en los procesos, identificar cuáles son las herramientas involucradas en el negocio, sistemas tecnológicos que ofrecen seguridad y celeridad en los procesos.
6. Comparar los indicadores seleccionados con los de la competencia. Después de la evaluación interna, los resultados serán comparados con la competencia directa, de tal manera que se observe detenidamente el estado actual de la organización.

7. Medición continua de indicadores, al final de la evaluación, los indicadores de gestión deben ser monitoreados para garantizar los cambios positivos a los cuales se ha llegado.

Puntos críticos en los procesos logísticos

Son las falencias que ponen en riesgo los procesos logísticos y su dinamismo en la consecución del objetivo comercial. Los puntos críticos se identifican lo más pronto posible para dar solución a los problemas pequeños antes que crezcan y generen mayores inconvenientes:

1. Compras
2. Abastecimiento
3. Planificación
4. Producción
5. Almacenaje
6. Distribución
7. Factor laboral
8. Condiciones políticas, económicas y sociales

"Balance ScoreCard", medición del desempeño

Es una herramienta multidimensional útil en la medición del rendimiento corporativo de la empresa, desde cuatro visiones o perspectivas:

1) **Accionista:** son los objetivos financieros (utilidades del capital, ganancias operacionales, rendimientos, etc.).
2) **Cliente:** son las metas propuestas por el cliente (participación del mercado, devoluciones y reclamos).

3) **Interna de la organización:** son los objetivos operacionales de los procesos como los tiempos de entrega de los pedidos, costos por unidad producida, tiempo de producción.
4) **Aprendizaje y crecimiento:** son los objetivos planteados para la innovación y la generación de nuevos productos (personas en capacitación, productos nuevos, etc.).

Esta herramienta puede ser utilizada en la definición de la estrategia del negocio, la comunicación de la estrategia del negocio, alcanzar un objetivo en común de manera transversal, establecer un sistema de comunicación, información y aprendizaje.

Medición de la satisfacción del cliente

Es un proceso desarrollado en las organizaciones con el objeto de modificar o mantener los productos a través de la opinión suministrada por los clientes y así, obtener valor con la fidelización de los clientes.

La herramienta más utilizada en la medición de satisfacción del cliente son las encuestas, las cuales proporcionan información importante en la toma de decisiones.

Las clases de encuestas más utilizadas son:

- ✓ **Encuestas de la voz del cliente:** se entabla una conversación directa con el cliente, con una serie de preguntas en las que el cliente expone su opinión real del producto.
- ✓ **Encuestas de productos:** los productos evolucionan de acuerdo con la aceptación en el mercado, para eso se requiere que el cliente mantenga comentarios que retroalimenten los procesos, así mejorarán sus características, costo, embalaje, etc.

- ✓ **Encuestas de evaluación de servicios:** la rapidez, facilidad y capacidad de respuesta son claves para mantener a los clientes satisfechos. Al realizar este tipo de encuesta es posible obtener información sobre el desempeño en términos de servicio y realizar mejoras en caso de que haya clientes insatisfechos registrados.
- ✓ **Índice de rotación de clientes:** este indicador mide cuando los clientes dejan de adquirir el producto o los servicios de una empresa. El indicador se describe como el número de clientes que se han perdido, dividido por el número total de clientes.

$$Indicador\ de\ rotación\ de\ clientes = \frac{Números\ de\ clientes\ perdidos}{Número\ total\ de\ clientes\ (período)} x\ 100$$

3.1. Planes de mejora a los procesos logísticos

Tienen como fin incrementar la calidad y el rendimiento en la producción de un bien o servicio por medio la evaluación continua de toda la estructura organizacional. Es de origen japonés, su filosofía se compromete con una mayor eficiencia, debido a los pequeños y continuos cambios para eliminar errores y dinámicas improductivas.

Esta técnica reúne estrategias que perfeccionan y optimizan los procesos a través de pequeños ajustes en cada actividad que comprende los procesos. Existen varios métodos que usan los procesos; sin embargo, el método Kaizen o 5S se convirtió en el más utilizado gracias a la facilidad de manejo y efectividad.

Método de mejora continua Kaizen

Es un sistema creado por el ingeniero Nipón Taiichi Ohno para el fabricante de vehículos Toyota. Su función era aumentar la competitividad de la empresa y compararla con las compañías norteamericanas.

Tal reto la convirtió en referente de la gestión empresarial en todo el mundo.

Este método tiene como principio el mejoramiento de todos los procesos aún sin presentar fallas, el cual es aplicado a la producción y al área logística de la compañía.

Sus principales ejes temáticos son:



1) clasificar
2) ordenar
3) limpiar
4) disciplina

Esta metodología es una estrategia para incrementar la rentabilidad de la empresa, identifica y elimina todas las ineficiencias, además potencializa las fortalezas y oportunidades de la organización.

Existen también otras metodologías o herramientas utilizadas en lograr la mejora continua de los procesos:

1) **El ciclo de Deming o PDCA:** sus siglas en ingles se refieren a Plan, Do, Check, Act. En español es planear, hacer, evaluar, actuar. Son cuatro etapas fundamentales para mejorar la dinámica de los procesos.
2) **Six Sigma:** es una técnica que elimina los errores con una tasa máxima de 3,4 errores por cada millón de oportunidades de cometerlos.
3) **Metodología Lean:** localiza las etapas que no proporcionan un valor al producto final, con el fin de obtener un producto de máxima calidad.

3.2. Indicadores de Gestión Logística KPI ("Key Performance Index")

Son medidas de rendimiento cuantificables y asociadas con las actividades logísticas, evalúa el desempeño obtenido de cada proceso de la organización. Con la información resultante obtenida por los indicadores se toman decisiones que favorecen el cumplimiento de los objetivos de sección productiva.

De conformidad con el sitio web del EAE Business School, son planteados 6 objetivos específicos en el desempeño logístico:

1) Aumentar la competitividad de la empresa,

2) Minimizar errores.

3) Aumentar los niveles de calidad.

4) Disminuir los costos.

5) Incrementar la productividad.

6) Mejorar el rendimiento.

Con el fin de que los indicadores sean efectivos en la medición de los componentes logísticos, estos deben tener las siguientes características:

a) Relevantes.

b) Realistas.

c) Cuantificables.

d) Periódicos.

e) Atribuibles.

f) Asociados a variables temporales.

g) Estandarizados con un formato específico.

h) Consistentes.

Los indicadores que una empresa puede utilizar dependerán de su naturaleza, de los objetivos y áreas evaluadas en los procesos, así como de la información que puedan suministrar. A continuación, se presentan los tipos de indicadores KPI:

1) Indicadores de gestión de producción

Determinan el nivel de eficiencia de la empresa en el área productiva:

- ✓ Capacidad máxima de producción.
- ✓ Capacidad de producción utilizada.
- ✓ Rendimiento de equipos.

- ✓ Rotación de bienes y productos.
- ✓ Costos de control de calidad.
- ✓ Estado de la producción.

2) **Indicadores de gestión de almacenamiento e inventario**

Obtiene información sobre el inventario y la forma como se debe manejar la bodega con respecto a las necesidades del mercado.

- ✓ Costo de almacenamiento global.
- ✓ Costo de inventario global.
- ✓ Costo de unidad almacenada.
- ✓ Costo del control de almacén.
- ✓ Costo de mantenimiento de la bodega.
- ✓ Estado del inventario y del almacén.

3) **Indicadores de gestión logística de abastecimiento y compra**

Obtiene información sobre el inventario y la forma como se debe manejar la bodega con respecto a las necesidades del mercado.

- ✓ Costos de abastecimiento.
- ✓ Costos unitarios.
- ✓ Costos de control de la calidad.
- ✓ Costos de certificaciones.
- ✓ Estado de los pedidos recibidos.

4) **Indicadores de gestión de transporte y distribución**

- ✓ Costos de transporte.
- ✓ Costos operativos.
- ✓ Costos unitarios.
- ✓ Costos de exportación.

- ✓ Estado de la función transporte.
- ✓ Estado de la función distribución.

5) Indicadores de gestión de entrega y servicio al cliente

- ✓ Costos de operación del centro logístico.
- ✓ Costos logísticos globales.
- ✓ Costos documentales.

3.3. Evaluación del desempeño según metodología

Los métodos de evaluación más comunes son los siguientes:

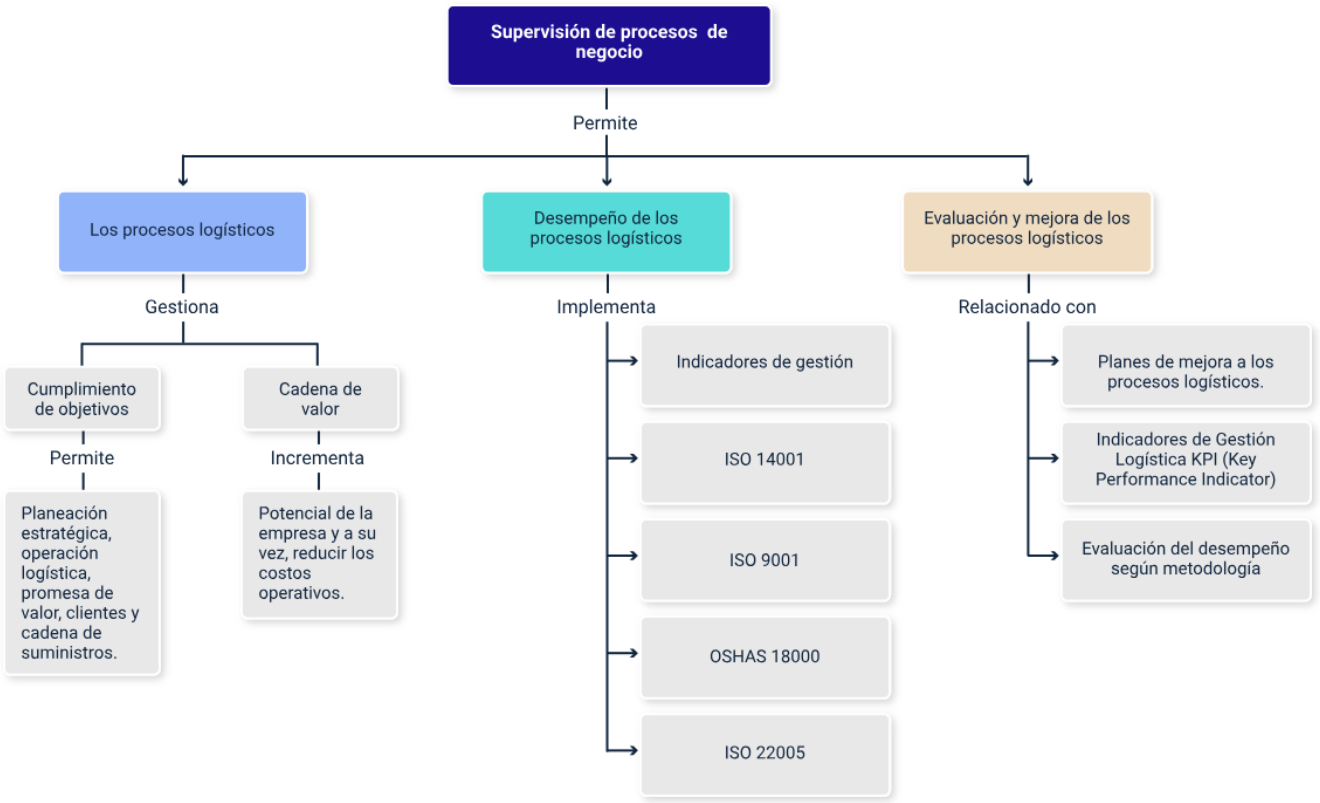
- ✓ **Método de escala gráfica:** es el más común de los métodos, es sencillo de aplicar, para lo cual se usa un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales son los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales son los niveles de cambio de estos factores.
- ✓ **Método de elección forzada:** se desarrolló durante la Segunda Guerra Mundial, con el objetivo de determinar el ascenso de los militares de las fuerzas armadas estadounidenses. Se creó por la necesidad de tener un método objetivo y sin sesgos (vínculos de amistad, subjetivismo y proteccionismo).
- ✓ **Método de investigación de campo:** son entrevistas hechas por especialistas con el supervisor inmediato, con el fin de evaluar el desempeño de los trabajadores. Comprende tres pasos: evaluación inicial, análisis suplementario y planeamiento.

- ✓ **Método comparación de pares:** es la comparación entre dos empleados, donde registrarán quién tiene mejor desempeño. El evaluador comparará cada empleado con todos los demás del proceso evaluativo.

- ✓ **Evaluación en 360 grados:** es una evaluación integral donde se busca una visión completa de los empleados, desde los puntos de vista de subordinados, compañeros, clientes, etc.

Síntesis

La supervisión de procesos logísticos implica implementar acciones como compras, servicio al cliente, gestión de inventarios, almacenamiento y transporte. El desempeño se evalúa mediante el diagnóstico, "benchmarking" logístico y sistemas de gestión de calidad. La norma ISO 9001 y OHSAS 18000 se utilizan para garantizar la calidad y seguridad laboral. La trazabilidad en la cadena alimentaria se rige por la norma ISO 22005. Se enfatiza la importancia de estudiar los sistemas de archivo, establecer registros necesarios y evaluar y mejorar los procesos logísticos mediante el uso de herramientas como **el "Balance ScoreCard"**, medición de la satisfacción del cliente, planes de mejora y uso de indicadores de gestión logística. A continuación, se presenta un esquema que aborda estos aspectos.



Glosario

Auditoría: inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o una entidad realizada por un auditor, con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio (Léxico, 2021).

Cadena de suministro: es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad, desde la búsqueda de materias primas, su posterior transformación y hasta la fabricación, transporte y entrega al consumidor final (Roldán, 2021).

Caracterización: análisis profundo de los procesos, teniendo en cuenta los elementos que originan que estos procesos tengan un principio y un final (Torres, 2021).

Indicadores logísticos: son medidas de rendimiento cuantificables aplicadas a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso operativo que se realiza en la cadena de trabajo (Iglesias, 2014).

Logística: conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución (Maldonado, 2016).

Metodología: conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal (Sdelsol, 2021).

Planeación estratégica: es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas

previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno (Roncancio, 2018).

Proceso logístico: son todas aquellas actividades que aseguran la correcta coordinación del transporte y distribución de mercancías, así como la producción de los productos (Riesco, 2021).

Sistemas de gestión: es una herramienta que permite controlar, planificar, organizar y automatizar las tareas administrativas de una organización (Evaluandoerp, 2021).

Trazabilidad: posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de bienes de consumo (Lödige, 2019).

Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
Cadena logística de valor	Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), p. 377-389	Artículo	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993187880001
Desempeño de los procesos logísticos	Servera, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 20(38), p. 217-234.	Artículo	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818190240018
Los procesos logísticos	Fontalvo, T., De la Hoz, E. & Mendoza-Mendoza, A. (2021). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. Saber, Ciencia y Libertad, 14 (2), p. 102–112	Artículo	https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/5880/5458
Planeación estratégica	ISIV. (2019). Planeación estratégica - pasos de la planeación estratégica [video]. YouTube.	Video	https://www.youtube.com/watch?v=95Y0-5DO3sw

Referencias bibliográficas

Codina, J. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25), p. 89-100.

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413006

Evaluandoerp. (2021). Sistema de gestión, ¿qué es?, ¿cuántos tipos hay? Evaluandoerp.com.

Iglesias, A. (2014). Indicadores de desempeño logístico (KPI). Conexiónesan.

https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/10/31/indicadores-desempeno-logistico-kpi

IsoTools. (2021). Principales requisitos para obtener un certificado de calidad ISO 9001. IsoTools.

https://www.isotools.org/2015/10/19/principales-requisitos-para-obtener-un-certificado-de-calidad-iso-9001

Léxico. (2021). Significado de auditoría en español. Léxico.com.

https://www.dictionary.com/browse/audit

Lödige, M. (2019). ¿Qué es la trazabilidad? Foodunfolded.com.

https://www.foodunfolded.com/es/articulo/rastrea-un-alimento-desde-su-origen-hasta-la-tienda

Maldonado, E. (2016). Logística. SlidePlayer.

https://slideplayer.es/slide/9921470/#:~:text=Registro%20%C2%BF-,Log%C3%ADstica%20el%20conjunto%20de%20medios%20y%20m%C3%A9todos%20necesarios%20para%20llevar,un%20servicio%2C%20especialmente%20de%20distribuci%C3%B3n

Nueva-ISO-45001. (2021). OHSAS 18001: Resumen sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

https://www.nueva-iso-45001.com/2017/03/ohsas-18001-resumen-seguridad-salud

Nueva-ISO-9001-2015. (2021). ¿Cuáles son los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad?

https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/beneficios-sistema-de-gestion-de-calidad

Riesco, J. (2021). ¿Qué es un proceso logístico? Enviame.io

https://enviame.io/blog/que-es-un-proceso-logistico

Roldán, P. (2021). Cadena de suministro. Economipedia.com.

https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html

Roncancio, G. (2018). ¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve? Gestionpensemos.com.

https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#:~:text=La%20Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20es%20una,demandas%20que%20impone%20su%20entorno

Sabriá, F. y De Zan, A. (2016). La cadena de suministro. 3ª Edición. Universidad de Navarra. Centro Internacional de Investigación Logística.

Softwaredelson. (2021). Metodología. Softwaredelsonhttp://sdelsol.com/glosario/metodología

TechTarget. (2021). Gestión de la cadena de suministro.

https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-la-cadena-de-suministro-SCM

Torres, I. (2021). Cómo hacer una caracterización de procesos paso a paso. Iveconsultores.com.

https://iveconsultores.com/caracterizacion-de-procesos

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizabal	Responsable del ecosistema	Dirección General
Liliana Victoria Morales Guadrón	Responsable línea de producción Distrito Capital	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Gloria Lida Alzate Suarez	Adecuador instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Fabio Andrés Salazar Reyes	Experto temático	Regional Huila - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios
Giovanna Escobar	Diseñadora instruccional	Regional Antioquia - Centro de Servicios de Salud
Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Andrés Felipe Velandia Espitia	Revisor metodológico y pedagógico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Julia Isabel Roberto	Diseñadora y evaluadora instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Jesús Antonio Vecino Valero	Diseño web	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Luis Jesús Pérez Madariaga	Desarrollador Fullstack	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Lady Adriana Ariza Luque	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Laura Gisselle Murcia Pardo	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Ernesto Navarro Jaimes	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Jesús Antonio Vecino Valero	Diseño web	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Carolina Coca Salazar	Evaluación de contenidos inclusivos y accesibles	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Lina Marcela Pérez Manchego	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Leyson Fabian Castaño Pérez	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información

Dirigir el talento humano

Breve descripción:

En este componente formativo se desarrollan los diferentes ejes temáticos sobre el direccionamiento del talento humano en las organizaciones, encauzado al sistema logístico integral organizacional, donde se proyectan y planean actividades de mercadeo, dirigir el talento humano, generar propuestas de mejoramiento del ambiente organizacional, coordinar y apoyar el programa de seguridad y salud en el trabajo y la selección del capital humano, entre otros.

Septiembre 2023

Grupo de Ejecución de la Formación Virtual

Tabla de contenido

Introducción 4

1. Conceptos generales gestión del talento humano 6

1.1. Gestión del conocimiento 6

1.2. Capital humano 8

1.3. Planeación estratégica del talento humano 11

1.4. Importancia del talento humano en las organizaciones 15

1.5. Responsabilidad del talento humano en las organizaciones 17

2. Gestión del talento humano 18

2.1. Dirección del talento humano 21

2.2. Funciones de la dirección del talento humano 22

2.3. Entrada, transformación y salida 23

2.4. Manual de procesos y procedimientos logísticos 25

2.5. Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) 27

3. El talento humano en la gestión logística 29

3.1. Gestión del talento humano por competencias 30

3.2. Necesidades del talento humano en los procesos logísticos 31

3.3. Perfiles de cargos en los procesos logísticos 33

3.4. Capacitación y desarrollo del talento humano en los procesos logísticos 35

4. Evaluación y plan de mejora del talento humano 36

4.1. Evaluación del talento humano 37

4.2. Evaluación del desempeño 39

4.3. Técnicas de evaluación 41

4.4. Mejoramiento continuo 44

4.5. Plan de capacitación 45

Síntesis 48

Material complementario 49

Glosario 50

Referencias bibliográficas 52

Créditos 53

Introducción

La realidad de la logística actual es integral y de carácter global, como lo verás en el siguiente video que da la introducción al contenido que se revisará a continuación.

Video 1. Dirigir el talento humano



Enlace de reproducción del video

Síntesis del video: dirigir el talento humano
En el mundo global del mercado podemos visualizar que las organizaciones atraviesan por grandes cambios y procesos de transformaciones en los diferentes aspectos como los: económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos, gracias al buen manejo del proceso del direccionamiento de la gestión del Talento

Humano, ya que todas las empresas van direccionadas en busca de mejorar la calidad en la competitividad y logro de objetivos.

Es un hecho que el proceso del direccionamiento de la gestión administrativa del talento humano se reconoce la gran importancia de impulsar las estrategias de lograr un excelente clima organizacional, donde se ofrecen a los clientes internos y externos de la organización mejor calidad en la prestación de los servicios logrando la satisfacción de necesidades de los mismos.

Podemos decir que la dinámica de toda organización del mercado global, en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano ya que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Una organización es la integración de distintos factores, bienes y capitales (patrimonios físicos, recursos humanos y estructura organizacional), los cuales estipulan características intercambiables en relación con las demás plazas en el mercado actual.

En estos momentos nuestro país, mantiene los índices de productividad muy bajos, producto de una actividad económica en decaimiento, con indicadores económicos negativos, donde las empresas están tratando de incentivar, fortalecer y formar el capital humano con conocimientos específicos ya que el capital humano se le reconoce como un factor importante dentro de la organización y es un socio de la misma.

Donde uno de los grandes retos de las organizaciones en la actualidad, es poder lograr que el talento humano sea un eje de desarrollo en términos de eficiencia y eficacia, como factor indispensable para que se logren mejores resultados en la productividad, generando mejores recursos que sean capaces de hacer frente a los desafíos de competitividad en el mercado local como internacional.

1. Conceptos generales gestión del talento humano

Para comprender la importancia del talento humano y todas las acciones logísticas permeadas por este factor que resulta fundamental en el desarrollo de todos los procesos organizacionales, primero es necesario conocer y comprender los conceptos que se presentan a continuación:

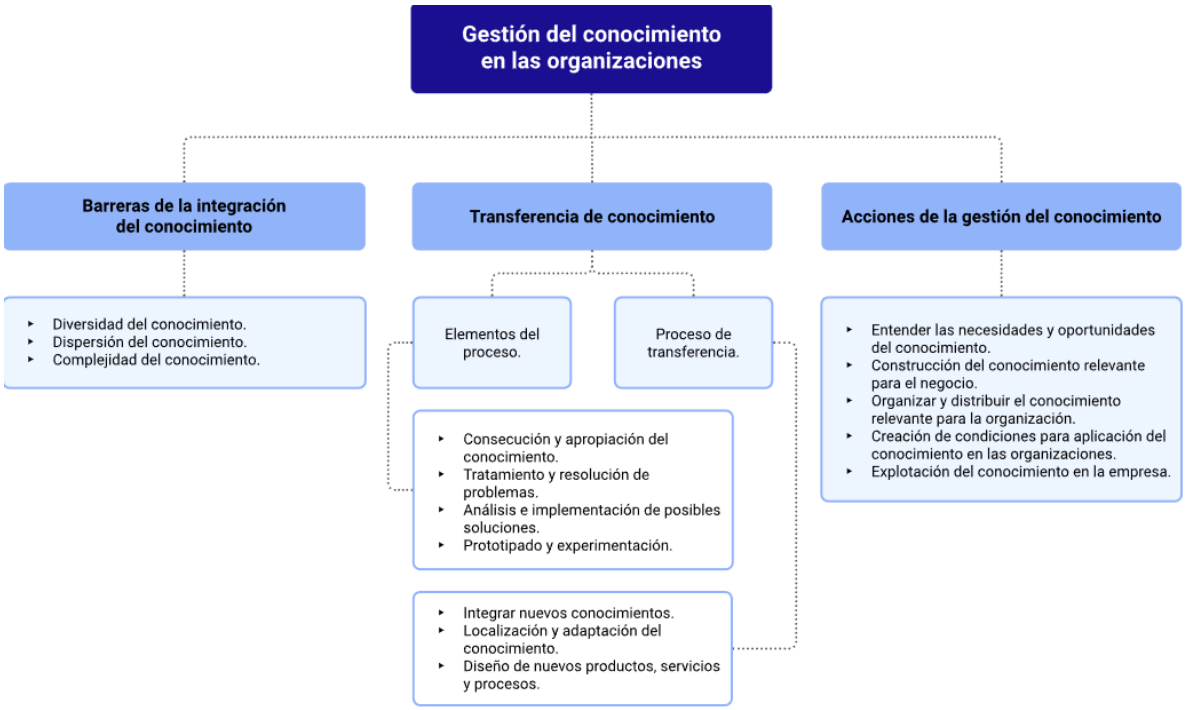
1.1. Gestión del conocimiento

Las organizaciones reconocen la gran importancia de la gestión de conocimiento, ya que se perfila como una nueva forma de manejar desde la gerencia los procesos organizacionales. Direccionados en su objetivo fundamental, el cual radica en la identificación, la captura, el desarrollo, la distribución y la retención del conocimiento organizacional, teniendo su origen en las personas que forman parte de la organización, sean clientes internos o externos.

Cada persona que forma parte de la organización debe reconocer a la gestión del conocimiento, como un conjunto de estrategias, que abarcan una serie de actividades de las cuales se pueden identificar las siguientes:

- La identificación de los conocimientos, que necesita la empresa para su desarrollo y logro del éxito.
- La adquisición de nuevos conocimientos necesarios para el desarrollo de las metas.
- La aplicación de conocimientos de forma efectiva en beneficio lógico.

Figura 1. Estructura del modelo de desarrollo de la gestión del conocimiento



De acuerdo con Nagales (2007), la gestión del conocimiento es un proceso de logística caracterizado por su lógica, orden y organización; también es sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

1.2. Capital humano

Cuando hablamos del capital humano globalizado, nos referimos al valor económico de las habilidades personales, técnicas y profesionales que cada individuo posee para el desarrollo de las diferentes actividades o funciones asignadas por la organización.

Si al capital humano se le añade el capital financiero, se logra obtener el desarrollo de la persona y mejora de sus actividades.

El capital humano es reconocido en la industria global como un término manejado en diferentes teorías económicas del crecimiento, donde se puede definir como una de las capacidades, experiencias, destrezas y habilidades que poseemos los empleados de una organización, la cual permite solucionar o satisfacer las necesidades y problemas de nuestros clientes internos y externos dentro del ambiente organizacional.

En el mundo moderno global se reconoce que el hombre es un ser social que cuenta con habilidades a desarrollar en el ambiente laboral o vida social en la que se encuentre. El hombre siempre se ha caracterizado por permanecer gran parte de su vida en la empresa, ya que gran parte de su tiempo lo dedica siempre a ella para dar lo mejor, logrando satisfacer una de sus necesidades personales o profesionales o para crecer como un ser humano íntegro con calidad.

El capital humano de un individuo se calcula como el valor actual de todos los beneficios.

Capital humano= conjunto de habilidades + conocimiento + competencias

Es importante conocer que, dentro de las organizaciones, existen varios tipos de capital necesarios para llevar a cabo su actividad económica, los cuales se pueden entender así:

1. **Capital emitido:** acciones.
2. **Capital fijo:** bienes.
3. **Capital financiero:** recursos monetarios.
4. **Capital social:** aportes de los socios.
5. **Capital humano:** valor agregado.

Algunos aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano se centran básicamente en 3 tipos de esfuerzos:

A. **Contar que se trabaja con seres humanos:** son personas dotadas de personalidad con información relevante y conocimientos, habilidades, capacidades que les permiten vivir en una sociedad.
B. **Auto-activos organizacionalmente:** las personas se convierten en impulso según sus estados y dinamizan cualquier organización.
C. **Socios de la organización:** son individuos que invierten en las organizaciones espacios de trabajo con esfuerzo, responsabilidad, compromiso, empeño y riesgo, entre otros, con la intención de recibir un valor agregado a cambio.

A cambio de los esfuerzos, las personas buscan recibir incentivos que se pueden ver representados en salarios, incentivos emocionales, bonos, recursos financieros, crecimiento profesional, capacitación o estudio, entre otros.

También se cuenta con las personas como recurso y como socio, como se ve a continuación:

1. **Características de las personas como recurso humano:**
    - Empleados pendientes solo de su función.
    - Cumplidores de horario rígido y no negociable.
    - Ejecutores de órdenes expresas.
    - Subordinación al punto de dependencia de los jefes o líderes.
    - Fieles a las organizaciones.
    - Requieren jefes.
    - Se especializan en un punto de trabajo
    - Se consideran mano de obra
2. **Características de las personas como socios:**
    - Son colaboradores.
    - Formadores de equipos.
    - Los incentivos al igual que las metas, son negociadas.
    - Se preocupan por los datos y resultados.
    - Buena atención.
    - Buscan la satisfacción del cliente.
    - Están vinculados a la misión y a la visión de la empresa.
    - Interdependencia entre colegas y equipo.
    - Son propositivos.
    - Enfatizan la ética y la responsabilidad.
    - Enfatizan el conocimiento.

- Saben que representan inteligencia y talento.

1.3. Planeación estratégica del talento humano

Cuando hablamos de la planeación estratégica del talento humano, nos referimos a la administración y direccionamiento del recurso humano, en este caso cada organización tiene dentro de su estructura organizacional el departamento de talento humano, el cual, se encarga de organizar y planificar recursos y funciones, el reclutamiento del recurso humano de la empresa, la selección de personal, la promoción profesional dentro de la empresa mediante planes de carrera, los planes de formación, diseñar y aplicar la evaluación del desempeño de los funcionarios y cuidar el clima organizacional, todo proyectado al funcionamiento eficiente de la estructura organizacional.

En este sentido, es necesario definir algunas variables fundamentales en la planeación estratégica del talento humano de la organización, como son:

A. **Gestión del talento humano:** hace referencia "al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; colocando en práctica los diferentes procesos de reclutamiento, recompensas y evaluación de desempeño" (Chiavenato, 2007).

   La tarea básica de la Gestión del Talento Humano es fortalecer y dotar al Capital Humano de actitudes y conocimientos, para el logro del éxito, funcionario motivado, capacitado e incentivado por sus logros obtenidos en el desarrollo de sus actividades, es una persona que se entrega y

trabajo con calidad en busca de superarse y satisfacer sus necesidades tanto personales como las de la organización.

B. **Planificación estratégica del talento humano:** se refiere al comportamiento de la organización.

   Es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo, para ello, debemos definir con anticipación la fuerza laboral necesaria para realizar la acción organizacional futura.

C. **Características de la planificación de capital humano:** la planificación del talento es la capacidad de anticipar el movimiento de los colaboradores al interior de las empresas, buscando acercarlos más a su centro misional, este sistema permite ajustar la oferta de personal interna y externa en un periodo dado. El propósito de hacer esto es, usar el mejor recurso de la empresa con eficiencia en la búsqueda de los objetivos.

   La planeación estratégica de recursos humanos es la fuerza con la que se nivela el personal, más exactamente su flujo, porque ya se cuenta con la experiencia de que la alta rotación no es buena por varios motivos, con cada despido se va una parte de la empresa, ninguna misión empresarial apunta al rápido despido del personal, también se busca la posibilidad de facilitar la continuidad de los procesos a pesar de las personas que van de ingreso y de salida.

D. **Bases de la planificación del capital humano:**

La demanda de trabajo: es el número de candidatos posibles a postular a un puesto de trabajo.

La oferta de trabajo: las empresas que poseen las vacantes, que deben ser llenadas por los colaboradores.

Para elaborar la planeación del capital humano debemos realizar un plan de recursos humanos que permita:

1. Definir el organigrama de la empresa
2. Establecer la compensación del equipo directivo
3. Identificar puestos requeridos y perfiles
4. Determinar la política de recursos humanos
5. Fijar las políticas operativas
6. Identificar las necesidades de plantilla

Objetivos de la planificación estratégica

Son varios los objetivos de la planificación estratégica, pero entre los más significativos se tienen:

1. Optimizar el factor humano de la empresa.
2. Formar personal con base a las necesidades de la empresa.
3. Fomentar el mejor clima laboral posible.
4. Motivar la participación de los colaboradores y que se consideren importantes para la organización.
5. Contribuir con productividad de la empresa al máximo.

La planeación estratégica de recursos humanos se puede identificar como el proceso que surge del análisis de las necesidades reales de la empresa en su entorno interno, referente al recurso humano que debe estar disponible con cada movimiento de la empresa para mantenerla en un buen entorno interno y externo.

La planeación estratégica del talento humano se relaciona que es un sistema que permite definir estrategias y métodos que construyen al cumplimiento diario de los objetivos y metas establecidas por la organización, permitiendo el éxito del desarrollo organizacional y la articulación y objetividad en los programas, planes y proyectos.

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la misión y visión de la organización. Los cuales deben ser definidos en forma clara y precisa y comprensible, las cuales deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa.

En este punto es importante precisar a grandes rasgos los conceptos de misión y visión:

A. **Misión:** toda organización tiene una misión que cumplir, se reconoce que la misión representa la razón de existencia de una empresa, que es la finalidad u objetivo que le condujo a la creación de la organización. La misión debe ser objetiva, clara, alcanzable y, sobre todo… inspiradora. Para el diseño y elaboración de la misión debemos intentar resolver las siguientes preguntas:
    - ¿Quiénes somos empresarialmente?
    - ¿Por qué hacemos lo que hacemos?
    - ¿Cuál es el negocio de la empresa?

- ¿Cuál es el nicho de mercado de la empresa?
- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
- ¿Quién es el público objetivo de la empresa?
- ¿Cuál es el ámbito geográfico de acción de la empresa?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece la empresa?

B. **Visión:** la visión de una empresa es una meta de plazo amplio donde se establece la inspiración sobre los logros de la organización y lo que se proyecta a futuro, así la visión siempre define la ruta a seguir, tanto para el personal de directivos y los empleados de la misma. Para redactarla es necesario reflexionar sobre el estado actual de la empresa y hasta donde se quiere llegar. La visión puede escribirse en una frase o un párrafo, debe ser es que sea clara, concreta y concisa.

Tabla 1. Misión y visión

	Misión	**Visión**
Significado	Función que se espera cumplir en el presente.	Proyección de lo que se espera alcanzar en el futuro.
Características	Es concreta, precisa y específica.	Es clara, gráfica y global.

1.4. Importancia del talento humano en las organizaciones

Para alcanzar los objetivos las empresas administran una serie de recursos, que incluyen no solo dinero o materiales, sino también el talento de las personas que debe

ser gestionado para maximizar su valor, para esto debemos asegurarnos que las personas dentro de la empresa:

- Hagan lo que deban hacer.
- Sean las correctas para trabajar ahí y desarrollar dicha función.
- Sepan lo que deben saber.
- Permanezcan en la organización.

Para que las personas hagan lo que deben hacer, debes tener una buena organización del trabajo en puestos específicos que se relacionen claramente y faciliten el logro de los objetivos, todas las actividades de la empresa deben ser organizadas y descritas en puestos de trabajo y estar contempladas en una estructura organizacional que se representa gráficamente en un organigrama; este organigrama permitirá:

1. Establecer áreas y puestos de trabajo.
2. Clarificar la asignación de responsabilidades.
3. Marcar los canales de supervisión y control formal.

Tanto el organigrama como la descripción de cada puesto deben estar por escrito para evitar dudas o duplicar funciones, además deben ser comunicados abiertamente.

Sin duda uno de los recursos más importantes con los que cuenta en todo momento cualquier tipo de empresa son las personas que día a día entregan gran parte de su vida a ellas para el logro del éxito tanto personal como empresarial, la necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que las empresas dediquen un área a su gestión y dirección, la denominada y llamada Gestión del Talento Humano.

1.5. Responsabilidad del talento humano en las organizaciones

Una de las principales responsabilidades del Departamento de Talento Humano es administrar el capital humano (talento), de forma que los objetivos de la organización sean cumplidos gracias al desarrollo de las funciones que cada integrante de la organización realiza con amor.

No todos los departamentos de RR.HH. son iguales en todas las empresas, ya que se deben adaptar a las necesidades y objetivos de la compañía de la que forman parte. A pesar de esto existen una serie de funciones y responsabilidades comunes en todos ellos, entre ellas encontramos las siguientes:

A. Funciones:

- Planificación y selección de personal.
- Administración del personal.
- Evaluación y desarrollo.
- Formación.
- Relaciones laborales.

B. Responsabilidades:

- Fomentar la comunicación interna.
- Crear un código de conducta.
- Clima laboral.

Estas funciones y responsabilidades permiten mejorar la gestión del talento humano dentro de la organización en pro y desarrollo de la misma.

2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano no solo se reconoce como una herramienta para fortalecer el capital humano de la organización, ya que hace referencia a un gran proceso global que está formado por los siguientes subprocesos:

a. Capacitación y selección.

b. Formación y desarrollo.

c. Compensación y beneficios.

d. Evaluación de desempeño.

e. Relaciones laborales.

¿Qué es un sistema de gestión?

Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

¿Qué es un recurso?

Se refiere a los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos.

¿Qué es un Recurso Humano?

Hace referencia al factor más importante, que son las personas que forman parte de la organización y que desempeñan en ellas determinadas funciones; sin embargo, las personas no son un recurso que la organización consume, utiliza y genera costos. No debe verse proyectado solo en cifras como números u objetos, más bien, debe

apreciarse como la pieza fundamental para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

¿Qué es el Talento humano?

Es la interacción de las habilidades que posee toda persona y de las cuales se pueden identificar como: sus características, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter, e iniciativa, que constituye a la final las competencias para aprender y desarrollarse en los diferentes contextos organizacionales dentro de la organización en el nuevo marco de globalización.

Ahora vemos los diferentes tipos de recursos organizacionales:

A. **Recursos humanos:** son las personas que hacen parte de la organización, dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentre, es decir, que función cumplen en las organizaciones en cada uno de los niveles, ya sea en el alto, medio o bajo.
B. **Recursos mercadológicos:** son aquellos medios por los cuales la organización localiza entre el contacto e influye en sus clientes y usuarios, es decir, todas aquellas formas por la cual la organización entra en contacto con el cliente, ya sea por medio de actividades de promociones que hagan a sus clientes por medio de correos, invitaciones entre otros.
C. **Recursos financieros:** es el capital que se dispone para la operación diaria de la organización, es decir, los dineros, los recursos, el inventario que se hace líquido que está en la caja, la cartera que se recupera, es todo ese dinero que se dispone para la recuperación de la cartera.

D. **Recursos físicos y materiales:** dentro de los recursos necesarios para las operaciones básicas en toda organización encontramos los siguientes, por ejemplo: la infraestructura física (local; bodega, insumos), todo aquello que necesita la empresa para funcionar en lo físico, lo que hace necesario el funcionamiento de la empresa por medio de los recursos físicos y materiales.

E. **Recursos administrativos:** por medio de este se planea, organiza, dirige y controla las actividades de la organización, si vemos aquí claramente nos está hablando del proceso administrativo, es decir, planear, organizar, dirigir y controlar, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Figura 2. Modelo gestión del talento humano vs gestión del recurso humano



En la figura 2 se puede apreciar que existen varias diferencias entre la gestión del talento humano y la gestión del recurso humano, toda vez que la gestión del talento humano se centra en las acciones que conducen al bienestar de la organización partiendo del bienestar del funcionario, mientras que la gestión del recurso humano se focaliza en el cumplimiento del trabajo y el reconocimiento de los derechos del funcionario como trabajador, aunque cabe aclarar que estos dos tipos de gestión tienen el mismo objetivo que es la optimización de los recursos para el eficiente funcionamiento de la organización.

2.1. Dirección del talento humano

Se relaciona en un proceso, que surgió en los años 20 y se continúa adoptando por las organizaciones, ya que reconocen el impulso del éxito de sus negocios gracias al talento y habilidades de sus empleados desarrolladas en sus funciones asignadas.

¿Por qué es importante la Dirección del Talento Humano?

- Es de vital importancia, ya que de esta depende la evolución y competitividad de una empresa.
- Permiten que la gran mayoría de sus empleados accedan a los conocimientos para el desarrollo de sus actividades diarias.
- Reduce la brecha que existe entre la empresa y el trabajador.
- Crea un mejoramiento continuo para obtener mayor eficiencia.
- Ayuda a la disminución de la rotación del personal.
- Aporta a la retención del talento clave en la organización.

La dirección del talento humano se basa en unos pilares fundamentales, entre estos podemos destacar los siguientes:

- La Planeación
- La Organización
- La Coordinación

También podemos reconocer que aporta grandes cosas fundamentales en el desarrollo del direccionamiento del talento humano como:

- Desarrollo del conocimiento en la organización.
- Generar y promover prácticas de RRHH.
- Promover la gestión cultural.
- Gestión del cambio en la empresa.

En el país existe una ley que la regula, la ley 1164 del 2007, por la cual se establecen las obligaciones y procesos de planeación, formación y control de servicios que cada empleado tiene de acuerdo a sus funciones asignadas.

2.2. Funciones de la dirección del talento humano

Dentro del proceso del direccionamiento del talento humano encontramos las siguientes funciones:

- **Atraer:** nos relaciona la forma de como buscamos atraer a las organizaciones los mejores talentos.
- **Desarrollar:** es como potencializamos sus capacidades y destrezas.
- **Retener:** se relaciona a las políticas que están utilizando las organizaciones para hacer de las personas que trabajan en la organización una persona con vocación, que ame lo que desarrolla y se sienta identificada con su cargo o función, la cual le permita quedarse por muchos más años.

En toda organización, cuando hablamos de educación nos referimos a que es de gran importancia realizar los procesos de selección, adaptación y capacitación dentro del ambiente organizacional y cultural para así poder tener el mejor talento. A continuación, encontramos los siguientes modelos estratégicos:

A. **El entrenamiento:** es posibilitar espacios para que el personal de trabajo pueda adquirir habilidades que le permitan realizar su trabajo con productividad. (**HACER**).
B. **La capacitación:** enseñar a sus empleados a pensar, el para qué se ejecuta el trabajo. (**SABER HACER**).
C. **El desarrollo de personal:** identificar motivaciones y deseos que impulsen a realizar el trabajo con entusiasmo. (**HACER+ SABER+QUERER**).
D. **El desarrollo organizacional:** enseñar a pensar acorde a la organización. (valores, metas y proyecciones). Hacemos una sumatoria, (**HACER+SABER+QUERER+PROYECTAR**).

2.3. Entrada, transformación y salida

Reconocemos que en la sociedad moderna casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones que constituyen sistemas abiertos.

Un sistema es: un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad en su entorno en busca del logro de determinado objetivo o propósito que nos conduce al éxito.

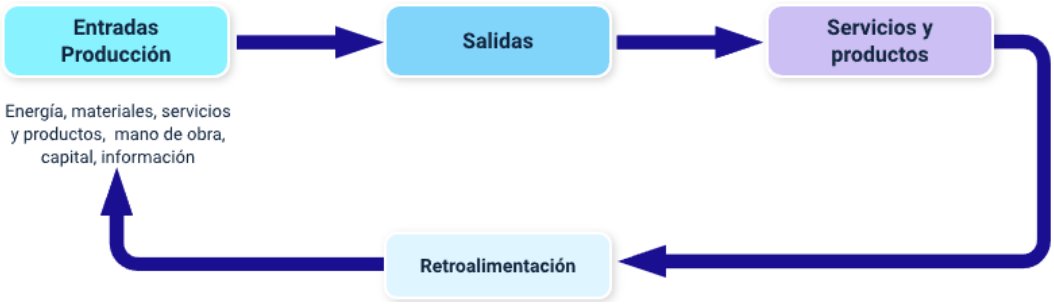
Podemos decir que un sistema es un conjunto de elementos (partes o áreas compuestas del sistema), que realizan una actividad (operación o proceso), para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad).

Por lo tanto, debemos tener presente que un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

- **Entradas o insumos:** todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo.
- **Proceso u operación:** es un núcleo del sistema donde las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados.
- **Salidas o resultados:** constituye el resultado de la operación del sistema.
- **Retroalimentación:** constituye parte de todo el proceso desde el inicio hasta su fin, logrando su objetivo propuesto.

La función productiva de toda empresa, se reconoce como un proceso de transformación para obtener un producto final, es decir, que un sistema productivo es un proceso en el cual se de manejo a los recursos que entran, se logra obtener una salida, la buena marcha de un sistema se mide por las nociones de eficiencia y de productividad, como la relación entre entradas y salidas. Esto se refleja en la siguiente figura:

Figura 3. Modelo del sistema productivo como proceso de transformación



Como actividad logística dentro del sistema del proceso de transformación tenemos que proveer los conocimientos necesarios para apoyar la competitividad del recurso humano a cargo de procesos que impliquen la optimización de los recursos durante la producción, distribución y comercialización.

Las empresas industriales se dedican a la fabricación de un determinado producto, por lo que deberán proveerse de materias primas que transformarán en dicho producto, para posteriormente distribuirlo a sus clientes.

El proceso de fabricación en las empresas industriales supone unos gastos y la utilización de un sistema de producción, basado en el desarrollo del conocimiento y desarrollo de las actividades que realice el personal o capital humano de la empresa, cuyo objetivo es lograr satisfacer necesidades en los clientes a través de los productos o servicios que la empresa ofrece.

2.4. Manual de procesos y procedimientos logísticos

El manual de procesos, es también conocido como manual de procedimientos, el cual permite que una organización funcione de manera correcta, debido a que es ahí donde se establecen los estamentos, las políticas, normas, reglamentos, sanciones y

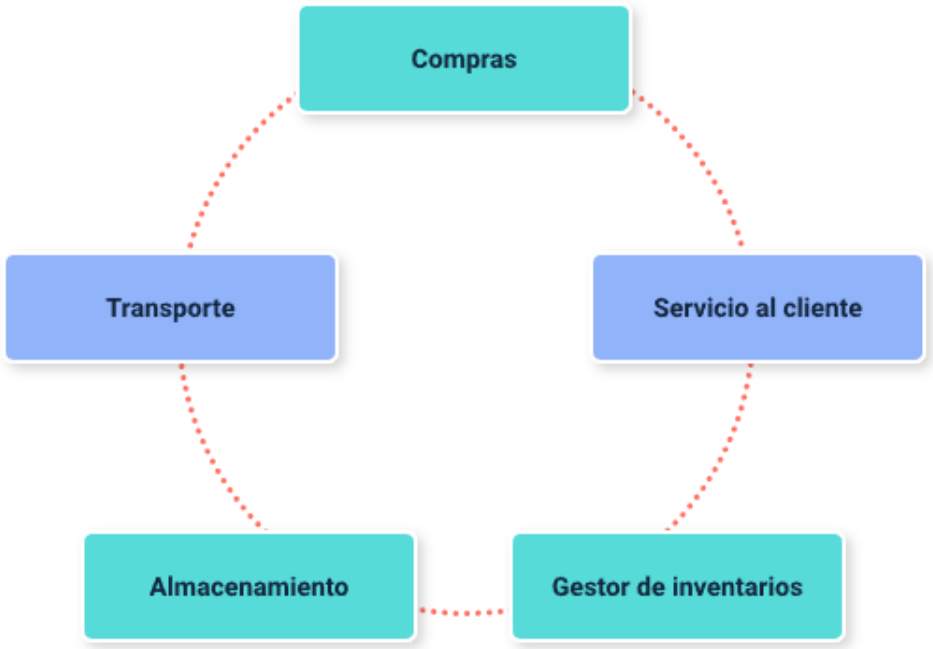
todos aquellos lineamientos que se tienen en cuenta para una adecuada gestión de la organización. Dentro del manual de procesos y procedimientos logísticos se establecen las operaciones y actividades que debe realizar el personal de operación logística en las organizaciones.

Se considera que la estructura de un proceso logístico debe tener muy claramente desarrolladas las cinco operaciones:

A. **Compras:** hace parte de la etapa de aprovisionamiento en la que se determina cuáles son los materiales, materias primas e insumos que se necesiten en el proceso de transformación de productos terminados para luego venderlos entre los clientes.
B. **Servicio al cliente:** es una herramienta muy importante del "marketing", relacionado con un conjunto de estrategias que la empresa diseña para el logro de la satisfacción de los clientes ante la competencia, cumpliendo las expectativas de los clientes internos y externos. Dentro de la cadena de suministro se relaciona como el proceso que abarca todo el ciclo de la orden desde su inicio hasta su fin.
C. **Gestión de inventarios:** es otro proceso que podemos destacar dentro de la logística y está relacionado con el control y manejo de los productos.
D. **Almacenamiento:** consiste en el manejo temporal de los insumos, materias primas y productos terminados, los cuales son puestos bajo control y seguimiento en un determinado espacio para evitar su deterioro hasta el momento de la entrega al cliente.
E. **Transporte:** medio para movilizar bienes o personas desde un punto hasta otro.

La logística se refiere y está compuesta por una serie de actividades o procesos, que unidos de una manera eficiente generan un resultado producto terminado o servicio prestado. Según Escudero (2019, P.2); “La logística es una actividad que tiene como finalidad satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando productos y servicios en el momento, lugar y cantidad que los solicita, y todo ello al mínimo coste”.

Figura 4. Modelo sistema de procedimiento logístico



2.5. Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

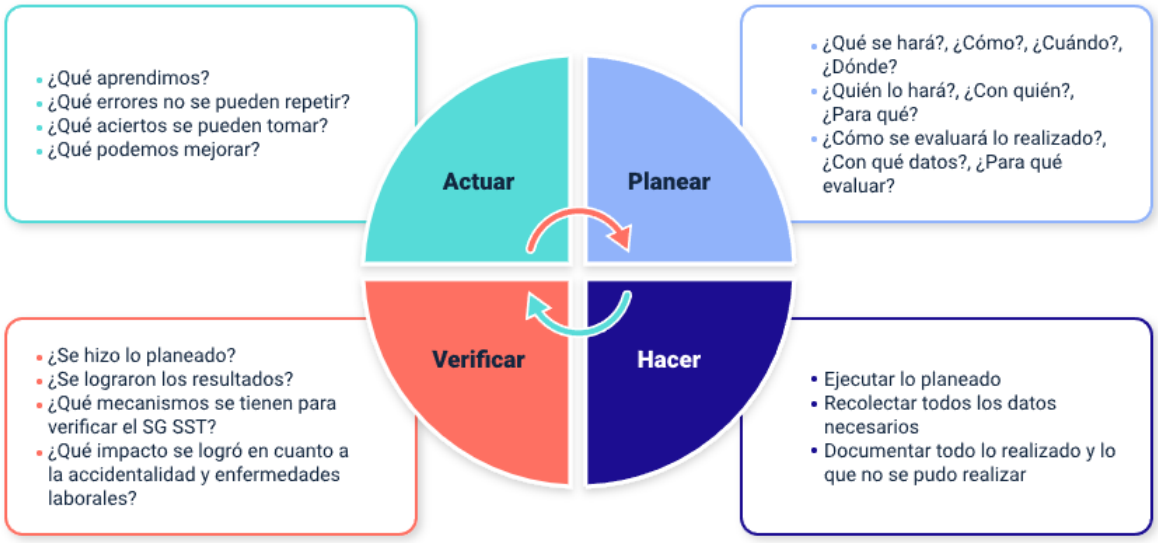
El programa de Seguridad y Salud en el trabajo consiste en la planeación y ejecución de las actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, que tiene como objetivo mantener, cuidar y mejorar la salud de los trabajadores en las empresas.

Para ampliar este concepto revisemos las siguientes definiciones:

A. **¿Qué es la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)?** Consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo de los empleados.
   La Seguridad y Salud en el Trabajo es la disciplina que trata la prevención de lecciones y enfermedades causadas por las lecciones de trabajo (guía técnica de seguridad y salud en el trabajo para las "mipymes").
B. **¿En qué consiste el sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo?** Consiste en el desarrollo de un proceso lógico, basado en la mejora continua con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar los riesgos que puedan afectar la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Siendo un sistema de gestión sus principios deben estar enfocados en el ciclo PHVA (Planear, Hacer Verificar y Actuar).

Figura 5. Modelo ciclo PHVA



Obligaciones y responsabilidades

Es importante que a continuación, lea y revise detenidamente el documento web de la ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2020) que muestra la jurisprudencia:

Artículo 2.2.4.6.8. Obligaciones de los empleadores.

Artículo 2.2.4.6.10. Responsabilidades de los trabajadores.

Enlace del documento

3. El talento humano en la gestión logística

Es un factor clave del desempeño de la gestión de operaciones para el desarrollo de los procesos, en la logística de abastecimiento, en producción, programación de producción y logística en relación a la distribución.

Reconocemos que la logística representa una de las partes fundamentales más importantes para las empresas; sin embargo, uno de los retos más grandes que tiene la gestión logística es el reclutamiento de personal capacitado para dirigir la empresa. Actualmente, podemos decir que la logística tiene un impacto importante en los diseños gerenciales porque de estos dependerá la competitividad y la dinámica comercial y empresarial que tiene toda organización.

3.1. Gestión del talento humano por competencias

Se conoce como un proceso sistemático de identificación, el tipo de necesidades necesarias para cumplir un papel determinado en determinada empresa, logran encontrar a la persona idónea y adecuada para ocupar ese cargo que se requiere. Dentro de las competencias organizacionales encontramos la (NC 3000-02:2007) que define competencia organizacional como: el conjunto de características de la organización, de modo fundamental, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales.

La empresa de la actualidad ha venido evolucionando gracias a los diferentes cambios que se dan a diario en el mundo y que tienen una influencia notoria e importante en las decisiones que se toman y las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones. El desarrollo de la gestión por competencias es muy importante, ya que los modelos de gestión están basados en estas, convirtiéndolas en una herramienta valiosa en la administración del talento humano, puesto que te aporta dirección en procesos como:

a. Reclutamiento y selección.

b. Evaluaciones de desempeño del potencial.

c. Planes de desarrollo, carrera y sucesión.

d. Compensaciones.

Las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al transformar la visión global (empresa-empleado).

3.2. Necesidades del talento humano en los procesos logísticos

Dentro de las necesidades de las organizaciones se encuentran los recursos humanos, para el desarrollo de los procesos logísticos. Esta necesidad es de gran importancia porque es allí donde se reconoce el talento de cada persona para hacer las tareas para las que fue contratado y de esa forma aportar al desarrollo de los procesos logísticos, garantizando el funcionamiento de la cadena logística empresarial.

Para lograr un buen resultado en la empresa, el líder del área de logística, se necesita talento en los recursos humanos que trabajen en nuestro proceso y para ellos desde aquí se recomienda tres acciones:

1. Análisis continuo de sus necesidades de recursos humanos.
2. Formación continua de los equipos que componen el área.
3. Medición y control en los procesos con incentivos en función de resultados obtenidos.

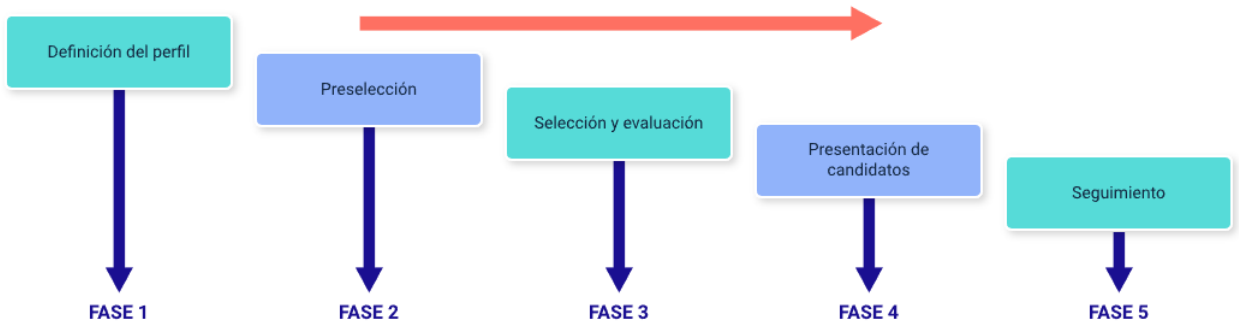
La selección del personal en las empresas es de gran importancia y más en las dedicadas a los procesos de logística, que ofrecen productos o servicios en el mercado global con el fin de obtener una gran evolución de la empresa satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos y externos.

El proceso de selección de personal es la base fundamental del buen funcionamiento de empresa, ya que es el filtro de satisfacer una de las necesidades más importantes en el desarrollo y administración del área de procesos logísticos en la organización, el cual se relaciona a que las empresas deben aplicar dicho proceso paso a paso.

Toda empresa tiene la necesidad de contratar personal para ocupar nuevos cargos de trabajo u otros que han quedado como vacantes disponibles.

A continuación, encontraremos las fases de un proceso de selección de personal:

Figura 6. Modelo de las fases del proceso de selección de contratación



Fase 1: se genera la solicitud del perfil requerido.

Fase 2: se hace la convocatoria para que los postulantes se presenten a entrevista o visita.

Fase 3: se elige entre los mejores perfiles revisados y se definen las personas opcionadas al cargo.

Fase 4: se presenta a las directivas los perfiles elegidos para el trabajo.

Fase 5: se verifica constantemente si la persona elegida está cumpliendo con el perfil requerido.

3.3. Perfiles de cargos en los procesos logísticos

Hablar del perfil de cargos en los procesos logísticos, es identificar personal logístico apropiado que debe tener una visión clara y amplia de la estrategia comercial de la empresa, al igual debe tener un conocimiento y entendimiento de los elementos que pueden incorporarse en la operación logística de la empresa.

Los cargos que podemos identificar en el área de logística son:

- Director o gerente de logística.
- Jefe de logística.
- Ingeniero de proyectos logísticos.
- Técnico de logística.
- Responsable de almacén o bodega.
- Responsable de compras.
- Responsable de transporte.
- Auxiliar de apoyo.

Generalmente, se presentan varios requisitos de personas en la gestión de estos perfiles y se hace recomendable tener unos formatos con la base de la descripción de cada cargo, estos formatos ayudan a la descripción del perfil requerido y facilita su búsqueda también. A continuación, se presenta un ejemplo de formato para que lo tenga presenta cuando se le presente la necesidad:

Tabla 2. Formato de modelo de descripción de cargos

Descripción de cargos y funciones
1. Datos de identificación
Nombre del cargo: Jefe de logística
Departamento: Administrativo financiero
Sección: Logística
Supervisado por: Gerente administrativo financiero
Supervisa a: Asistente de logística, digitador, supervisores
2. Descripción del cargo
2.1 Definición Encargado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega, así como reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones a los clientes. Controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección. Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de productos en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los clientes. 2.2 Descripción funcional • Planificar la utilización del personal en la bodega teniendo como objetivo responder al plan mensual de ventas. • Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas. • Reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos. • Planificar junto con el Departamento de Ventas el plan de ventas. • Gestionar la relación con los proveedores y clientes. • Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras en los procesos. • Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa.

Descripción de cargos y funciones
3. Perfil
• Formación académica: graduado en ingeniería industrial. • Experiencia previa: mínimo 3 años en puestos de jefaturas de bodega. • Capacitación adicional: administración de inventarios, sistemas de calidad, buenas prácticas de manufactura, relaciones humanas, liderazgo, administración del personal.

3.4. Capacitación y desarrollo del talento humano en los procesos logísticos

El plan de inducción y capacitación es el proceso que se le aplica a todo el capital humano que ingresa a la empresa a cumplir unas metas y logros, para la satisfacción de necesidades tanto personales como laborales, donde el empleado se familiariza con la empresa y su funcionamiento con el fin de facilitar la adaptación del nuevo empleado el cual debe contribuir a un buen ambiente de trabajo.

El plan o programa de capacitación es uno de los procesos educativos de corto plazo, que se aplican de manera sistemática y organizada por medio del cual los funcionarios, adquieren nuevos conocimientos que le ayudan a desarrollar habilidades y competencias en función del desarrollo y ejecución de sus funciones.

La capacitación jamás es una inversión, ni mucho menos un gasto para la empresa, ya que le genera productividad en el desarrollo de sus actividades, logrando el cumplimiento de metas y objetivos basados en la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.

El contenido de un plan de capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- Transmisión de la información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización de diversas funciones o tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal de los empleados.
3. Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear y mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

4. Evaluación y plan de mejora del talento humano

La evaluación de desempeño se reconoce como un proceso aplicado en las organizaciones, es de carácter sistemático y periódico, permite la estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas logran llevar a cabo las actividades y responsabilidades de las funciones que desarrollan en sus cargos.

El objetivo principal de la evaluación de desempeño en las empresas es medir el rendimiento y comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo.

Es recomendable que en la evaluación de desempeño se debe incluir los siguientes ítems importantes para evaluar el desempeño de los empleados:

- Calidad y precisión del trabajo.
- Capacidad para cumplir los objetivos establecidos y plazos.

- Habilidades de colaboración y trabajo en equipo.
- Habilidades para resolver problemas.

4.1. Evaluación del talento humano

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de todos los colaboradores en los diferentes espacios, no se hace por competición, se hace por competitividad porque se debe entender que en el trabajo logístico cada puesto es fundamental para el desarrollo de la misión. Algunos de los eslabones de la cadena a revisar son: financiero, operacional, técnico, de ventas y de "marketing" y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

La evaluación de desempeño está compuesta por seis puntos fundamentales a tener en cuenta por parte de las empresas:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

La ejecución de la evaluación de desempeño cuenta con un propósito y un proceso; el propósito es la ejecución de la revisión del comportamiento y del trabajo del empleado desarrollado, para reconocer sus méritos y realizar corrección de sus debilidades, mientras que el proceso es cada paso que tiene la empresa destinada para esa evaluación, los pasos dependen del tamaño y el tipo de la empresa.

Para las empresas es de gran importancia el desempeño de sus empleados, es por eso que se hace la evaluación de desempeño que proporciona beneficios a la empresa y a las personas que se evalúan. Varios de esos beneficios son internos y otros externos. Por ejemplo: un operario requiere que le digan si está haciendo las cosas bien, esto es más que un factor motivacional, es un factor de apoyo que le indica a cada operario su importancia en la empresa mientras que para la empresa se logra la identificación una necesidad cubierta a conformidad. Es por eso que se debe evaluar y se recomienda tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

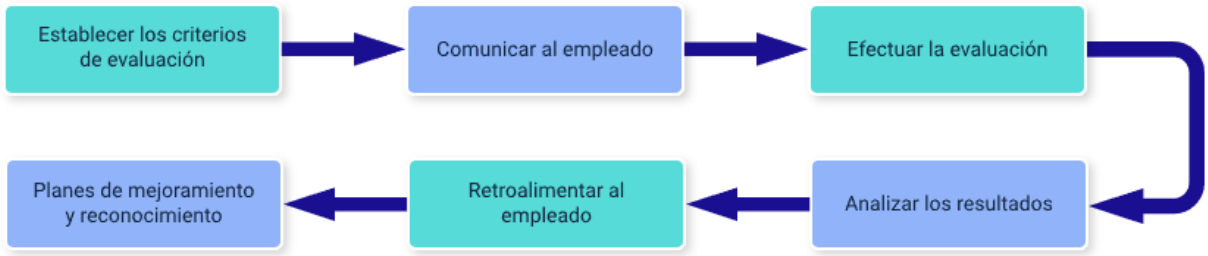
1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos logrados en el desarrollo de sus actividades y funciones.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión de los hábitos personales observados en el trabajo.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes evaluador y evaluado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar el desarrollo de la productividad del individuo en la empresa.

Aplicación de pruebas online de evaluación del talento humano

A continuación, se recomienda acceder al video “Aplicación de pruebas online de evaluación del talento humano” de HBP Human Business Partner, en donde se explican aspectos importantes sobre la evaluación del talento humano.

Enlace del video

Figura 7. Modelo de las fases del proceso de evaluación



El modelo de las evaluaciones no es genérico, pero en la gráfica expuesta se puede ver un paso a paso para ejercer esa acción de manera clara sin olvidar la realimentación del empleado; este proceso se puede implementar como un protocolo de evaluación, es importante entender que la evaluación siempre debe realimentar a todas las partes del proceso.

4.2. Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño laboral es una de las funciones más importantes que tiene el departamento de talento humano, ya que es el encargado aplicar la evaluación a todos los empleados de la empresa para saber o conocer el desempeño laboral al ser reconocido como el mismo rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar sus funciones y esta evaluación nos arroja si es la persona apta para o no para el puesto asignado.

Según QuestionPro (s.f.) para aplicar la evaluación de desempeño laboral de manera correcta es necesario tener presente los siguientes factores:

- Fijar el objetivo de la investigación.
- Los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo.

- Considerar la trayectoria del empleado.
- El encargado debe dar propuestas que mejoren los errores detectados en el proceso.
- El empleado debe de saber qué se evalúa y estar de acuerdo.

Una de las ventajas que tiene realizar la evaluación de desempeño laboral en la empresa son:

- Establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada trabajador.
- Ofrecer mejoras o ascensos en los puestos laborales de acuerdo a su competencia laboral.
- Encontrar problemas en la organización empresarial.
- Disminuir los factores externos a la empresa que influyen en la labor de los empleados.

Tabla 3. Factores que afectan el desempeño laboral

Clima laboral	Falta de capacitación	Pasión
Los colaboradores se encuentran en un ambiente de constante movimiento con trato que algunas veces puede generar estrés y desinterés por parte de la persona para con la empresa, puede tener falta de motivación, falta de interés por el trabajo y bajo desempeño. Estos casos son de cuidado porque hay empleados que llegan a enfermarse con	Existen estaciones de trabajo que son para conocedores capacitados y casi especialistas en el uso de algún recurso especial o simplemente una tarea específica, estos puestos requieren de un nivel educativo mínimo que se refuerce con capacitación y el contacto con	Se da cuando los colaboradores no se logran sentir bien en su estación de trabajo y se nota esa falta de pasión, es importante mantener la pasión de los colaboradores por su labor para motivar su trabajo y hacer avance a la hora de ir tras las metas, que se

Clima laboral	Falta de capacitación	Pasión
enfermedades silenciosas que lo llevan a procesos de vida difíciles.	personas de experiencia. La falta de capacitación y buen uso generan gastos altos, mal desempeño y pérdida de las metas planeadas.	comprometa con su misión y la misión empresarial. La pasión y el estado de ánimo se hace indispensable para el rendimiento de los colaboradores.

Continuando con las recomendaciones de QuestionPro (s.f.) se puede entender que “la valoración del rendimiento implica identificar, medir y gestionar de las personas en una organización, siempre buscan realizar la valoración del rendimiento con algunos fines como: los administrativos y los de desarrollo.

Dentro de los métodos utilizados para evaluar el desempeño debemos tener presente los métodos basados en las características y los métodos basados en competencias (comportamientos).

La evaluación de desempeño en las empresas depende, generalmente, del departamento de Recursos Humanos que está conformado por el gerente, el director, técnicos expertos y responsables del área que está a prueba”.

4.3. Técnicas de evaluación

Dentro del mundo global, la organización, direccionada por el departamento de talento humano, gira siempre en busca de mejorar la calidad e integralidad de sus empleados con el objetivo de lograr las metas y necesidades de los mismos.

Debemos reconocer que existen varias formas de realizar la evaluación de desempeño con un único fin mejorar el ambiente laboral y desempeño del empleado

en su ámbito, muchas veces se clasifica según quien realiza dicha evaluación. Ahora, tomando como criterio quien realiza la evaluación, tenemos los siguientes tipos:

- Evaluación por parte de un superior en jerarquía o supervisor.
- Autoevaluación.
- Evaluación sistematizada.
- Evaluación por parte del empleado.
- Evaluación por parte del usuario.
- Coevaluación, esta se hace entre compañeros.
- Evaluación de 360 grados.

Dentro de las técnicas aplicadas en las organizaciones en Colombia se definen unos modelos importantes que son los más usados cuando se quiere evaluar, identificar y medir el grado de satisfacción en el desarrollo de las actividades de los empleados en las organizaciones. Los cuales son:

A. **El método de escala gráfica:** es el de mayor uso y divulgación, es un método que emplea los datos de un formulario doble de entrada graficado con líneas horizontales y verticales; las líneas horizontales son para los factores de evaluación de desempeño y las verticales dan los grados de aumento o descenso de los factores en el tiempo.
B. **El método de elección forzada:** este método se emplea en las empresas para evaluar el desempeño de las personas que laboran en la empresa.
C. **El método de investigación de campo:** este método se desarrolla y aplica a base de entrevistas a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados.

Estos métodos se integran con 5 pasos por lo general y son los siguientes:

A. **Evaluación inicial:** cada empleado es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
B. **Análisis suplementario:** el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.
C. **Planeamiento:** tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle consejería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

D. **El método comparación por pares:** Se compara a los empleados en turnos de a dos, se anota en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice.

   También podemos utilizar factores de evaluación, de manera que cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Donde el evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación.

E. **Evaluación en 360 grados:** es también conocida como la evaluación integral, su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados

lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Fuente: adaptado de Gerencia de Recursos Humanos (2012)

4.4. Mejoramiento continuo

Cuando hacemos referencia en el departamento de talento humano en relación con la técnica de mejoramiento continuo, nos referimos a que la mejora continua es identificada como un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general. Revisemos los siguientes conceptos:

1. Según Harrington (1993) "mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Es decir, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso".
2. Kabboul (1994), por su parte, define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
3. Abell (1994), conceptualiza el Mejoramiento Continuo como "una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado".

Fuente: Kabboul (2014)

Según los autores citados anteriormente, podemos afirmar que el mejoramiento continuo es el proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y a la vez refleja lo que las empresas necesitan hacer si verdaderamente quieren ser más

competitivas en el mercado global a largo plazo. Este proceso de mejoramiento es entendido como un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, junto con todas las incidencias que tienen los empresarios por los retrasos en el mejoramiento continuo, no es viable ver que todas las empresas sigan igual tal cual con el paso de los años, a los clientes les gusta el mejoramiento desde el servicio en adelante.

4.5. Plan de capacitación

El programa o plan de formación y capacitación, busca desarrollar actividades de formación y capacitación para todo el recurso humano de la empresa, a través de la generación de los conocimientos, saberes, desarrollo, actualización y fortalecimiento de las competencias que incrementan la capacidad individual y colectiva de los empleadores para contribuir al cumplimiento de la misión empresarial.

En otras palabras, una vez efectuada la detección y habiendo determinado las necesidades de la capacitación, se debe iniciar a preparar el plan de formación de capacitación que se va a impartir en los empleados de la organización a la cual prestan sus servicios en el desarrollo de las actividades.

El programa de capacitación debe ir sistematizado de la siguiente forma:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada la necesidad?
3. ¿Ocurre en otra área o departamento?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolver individualmente o en conjunto?

7. ¿Es necesario tomar una medida antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad con relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo tenemos disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la siguiente información para poder trazar el plan de capacitación tal como lo dice Chiavenato (2007):

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

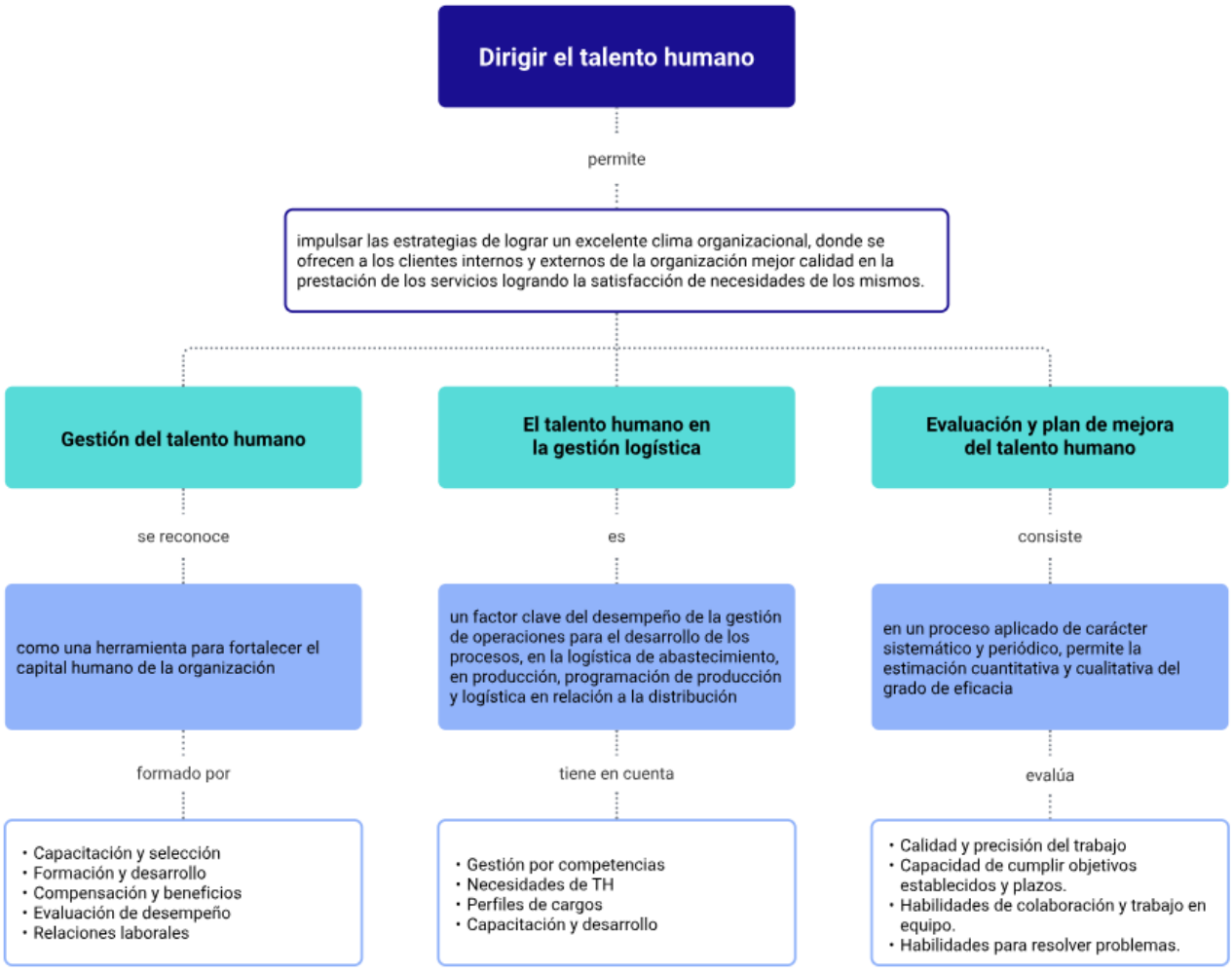
Luego de la identificación de las necesidades de capacitación se procede al trabajo con los diferentes departamentos de la empresa en busca de un plan de trabajo para la elaboración de estos elementos básico; el cronograma es fundamental por tiempo y espacio; por lo general los tiempos de capacitación son establecidos entre las empresas y los colaboradores y posterior a tener ese espacio en la agenda se requiere un programa de inducción que debe contener los siguientes ítems preferiblemente:

- La historia de la empresa.
- Los productos o servicios que ofrece.
- Los derechos y las obligaciones del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
- Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El cargo, que se ocupara; naturaleza del trabajo, honorarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado(presentación).
- Las relaciones del puesto con otros puestos.
- La descripción detallada del puesto.

Con el programa de inducción se busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo.

Síntesis

Dirigir el talento humano implica gestionar eficazmente a las personas en una organización para alcanzar los objetivos empresariales. Esto incluye reclutamiento, selección, capacitación, motivación y retención del personal. El enfoque busca liderar y desarrollar a los empleados para mejorar la productividad y competitividad de la organización.



Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del Recurso
Necesidades del talento humano en los procesos logísticos	Armijos, F. Bermúdez, A. & Mora N. (2009). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*.	Artículo	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Glosario

Accidente laboral: evento que sucede dentro de la empresa en donde uno o más colaboradores presentan una dificultad de salud física o mental inesperada, que lo afecta en el desarrollo de sus labores.

Análisis: distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición. (RAE, 2020).

Análisis ocupacional: proceso en el que se identifican las necesidades de una ocupación o perfil ocupacional, pueden verse las aptitudes y responsabilidades que las personas deben tener para desempeñar satisfactoriamente una función.

Competencia: habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes (ISO 9000:2000).

Eficacia: indicador de metas, objetivos, acercamiento al logro.

Eficiencia: indicador de menor costo de una meta según los factores usados para ello.

Enfermedad profesional: enfermedad que es generada a causa del cumplimiento y desarrollo de actividades laborales en una persona.

Planificación administrativa: proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados.

Reclutamiento: es una actividad de la empresa que se ocupa de atraer a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Vacante: puesto de trabajo disponible en la empresa que aún no está cubierto.

Referencias bibliográficas

ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2020). *Obligaciones de los empleadores*. https://cmdcertification.com/wp-content/uploads/2018/09/02-DIA-3-Lectura-y-Taller-1.pdf

Chiavenato, I. (2007). *Administración Recursos Humanos*. Mc GrawHill.

Escudero, M. J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Mc GrawHill.

Gerencia de Recursos Humanos. (2012). *Evaluación de desempeño*. http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html

HBP Human Business Partner. (2014). *Pruebas Online de evaluación de talento humano*. https://www.youtube.com/watch?v=jsW5yEbZMTQ

ISO 9000:2000. (2000). *Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad*. https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf

Kabboul, F. (2014). *Proceso de mejoramiento continuo*. https://gestionempresarial14.wordpress.com/proceso-de-mejoramiento-continuo/

Nagales, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 77-87. https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf

QuestionPro (s.f.). *Desempeño laboral: Qué es, cómo medirlo y mejorarlo.* https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/

RAE. (2020). *Análisis*. https://dle.rae.es/an%C3%A1lisis

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal	Responsable del equipo	Dirección General
Liliana Victoria Morales Gualdrón	Responsable de línea de producción	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Nelly Parra Guarín	Adecuación instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Gustavo Alonso Pineda	Experto Temático	Regional Huila - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios
Liliana Victoria Morales Gualdron	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Andrés Felipe Velandia Espitia	Revisor Metodológico y Pedagógico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Sandra Patricia Hoyos Sepúlveda	Revisión y corrección de estilo	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Eulises Orduz Amézquita	Diseño web	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Jhon Edinson Castañeda Oviedo	Desarrollador Fullstack	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Lady Adriana Ariza Luque	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Laura Gisselle Murcia Pardo	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Ernesto Navarro Jaimes	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Carolina Coca Salazar	Evaluación de contenidos inclusivos y accesibles	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Lina Marcela Pérez Manchego	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Leyson Fabian Castaño Pérez	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información