



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ELABORACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE INSTRUCTIVOS
PARA PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES Y
DESCRIPTORES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS
PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA DHL GUATEMALA**

José Enrique Galicia Ramírez

Asesorado por: Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano

Guatemala, septiembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ELABORACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE INSTRUCTIVOS PARA
PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS
DE TRABAJO PARA LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA DHL
GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR:

JOSÉ ENRIQUE GALICIA RAMÍREZ

ASESORADO POR LA INGENIERA NORMA ILEANA SARMIENTO
ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

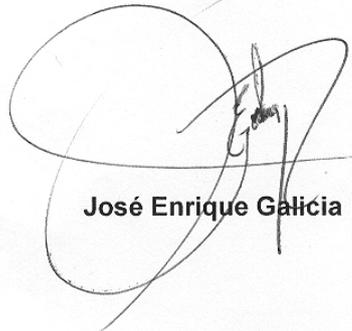
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Jaime Batten Esquivel
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**ELABORACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE INSTRUCTIVOS PARA
PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS
DE TRABAJO PARA LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA DHL
GUATEMALA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 1 de octubre del 2006.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' and 'E' followed by 'R', with a horizontal line crossing through the middle.

José Enrique Galicia Ramírez

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería



UNIDAD DE E.P.S.

Guatemala, 27 de julio de 2009.
Ref.EPS.D.418.07.09.

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Gómez Rivera.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **"ELABORACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE INSTRUCTIVOS PARA PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA DHL GUATEMALA"** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **José Enrique Galicia Ramírez** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo como Asesora - Supervisor de EPS, y en calidad de Directora apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Directora Unidad de EPS

NISZ/ra



Edificio de E.P.S., Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria zona 12, teléfono directo: 2442-3509

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ELABORACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE INSTRUCTIVOS PARA PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA DHL GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **José Enrique Galicia Ramírez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Inga. ~~Nora Leonor Elizabeth~~ García Tobar
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2009.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ELABORACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE INSTRUCTIVOS PARA PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA DHL GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **José Enrique Galicia Ramírez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala

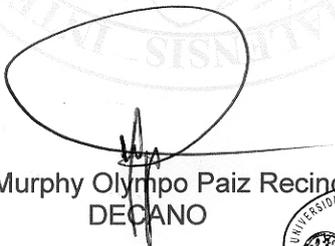


Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.326-09

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ÉLABORACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE INSTRUCTIVOS PARA PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA DHL GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **José Enrique Galicia Ramírez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, Septiembre de 2009.

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS** Por darme la vida y permitirme culminar esta meta tan importante en mi vida.
- MIS PADRES** Por su apoyo y motivación incondicional a lo largo de toda mi vida.
- MI FAMILIA** A quienes agradezco su apoyo y presencia a lo largo de mi carrera universitaria.
- MIS AMIGOS** A cada una de las personas que se sumo a mi vida en esta casa de estudios, brindando su amistad y apoyo, tanto dentro como fuera de las aulas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO.....	XXI
RESUMEN.....	XXV
OBJETIVOS.....	XXVII
INTRODUCCIÓN.....	XXIX
1. GENERALIDADES DE LA	
EMPRESA.....	1
1.1 Reseña histórica.....	1
1.2 Descripción de los principales servicios.....	3
1.3 Visión y misión.....	4
1.4 Organigrama gerencial.....	5
1.5 Área de operaciones.....	6
1.5.1 Funciones.....	6
1.5.2 Organigrama del área de operaciones.....	7
1.5.3. Estándares operativos del área de operaciones.....	8
1.6 Área de importaciones.....	9
1.6.1 Funciones.....	10
1.6.2 Organigrama del área de importaciones.....	11
1.7 Área de exportaciones.....	12
1.7.1 Funciones.....	13
1.7.2 Organigrama del área de exportaciones.....	13
1.7.3 Estándares operativos área de exportaciones.....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Herramientas de diagnóstico.....	17
2.1.1 Análisis FODA.....	17
2.1.2 Diagrama causa y efecto.....	20
2.1.3 Diagrama de árbol de problemas.....	23
2.2 Procedimientos administrativos.....	25

2.2.1 Diagrama de flujo.....	25
2.2.2 Eficiencia en procesos operativos.....	28
2.3 Descripción y definición de funciones de métodos de trabajo.....	30
2.3.1 Asignación y ponderación de tareas.....	32
2.4 Manejo y clasificación de desperdicios sólidos.....	35
2.5 Desperdicios sólidos.....	36
2.5.1 Papel.....	37
2.5.2 Cartón.....	39
2.5.3 Plástico.....	40
2.6 Costo y asignación de presupuesto.....	41
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	43
3.1 Diagnóstico general de la empresa.....	43
3.2 Diagnóstico general de las áreas operativas.....	47
3.2.1 Área de operaciones.....	47
3.2.2 Área de importaciones.....	49
3.2.3 Área de exportaciones.....	52
3.3 Descripción y análisis de procesos operativos.....	54
3.3.1 Área de operaciones.....	55
3.3.1.1 Planificación.....	55
3.3.1.2 Ruta.....	59
3.3.1.3 Manifiesto.....	64
3.3.1.4 Entrega.....	69
3.3.1.5 Estándares de control operativo del área de operaciones.....	74
3.3.1.6 Distribución de cargas de trabajo para el área de operaciones por jornada de trabajo.....	76
3.3.2 Área de importaciones.....	78
3.3.2.1 Recepción.....	78
3.3.2.2 Desconsolidado de envíos.....	83
3.3.2.3 Reempaque.....	87
3.3.2.4 Distribución.....	92

3.3.2.5	Estándares de control operativo del área de importaciones.....	96
3.3.2.6	Distribución de cargas de trabajo para el área de Importaciones por jornada de trabajo.....	98
3.3.3	Área de exportaciones.....	100
3.3.3.1	Recepción.....	100
3.3.3.2	Empaque y repesaje.....	105
3.3.3.3	Consolidado y sorteo.....	107
3.3.3.4	Sellado y distribución.....	110
3.3.3.5	Estándares de control operativo del área de Exportaciones.....	112
3.3.3.6	Distribución de cargas de trabajo por área.....	114
3.4	Generalidades de los principales puestos de trabajo.....	116
3.4.1	Área de operaciones.....	116
3.4.1.1	Repartidor.....	116
3.4.1.2	Operario de piso.....	117
3.4.1.3	Supervisor de operaciones.....	117
3.4.1.4	Operario de radio.....	118
3.4.1.5	Analista de operaciones.....	118
3.4.2	Área de importaciones.....	119
3.4.2.1	Operador de importaciones.....	119
3.4.2.2	Agente de importaciones.....	120
3.4.2.3	Supervisor de importaciones.....	120
3.4.2.4	Analista de importaciones.....	121
3.4.3	Área de exportaciones.....	121
3.4.3.1	Operador de exportaciones.....	122
3.4.3.2	Agente de exportaciones.....	122
3.4.3.3	Supervisor de exportaciones.....	123
3.4.3.4	Analista de exportaciones.....	123

4. DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS PRINCIPALES ÁREAS OPERATIVAS.....	125
4.1 Descripción de la propuesta.....	125
4.2 Toma de tiempos para procesos operativos del área de operaciones.....	126
4.2.1 Planificación.....	127
4.2.2 Ruta.....	129
4.2.3 Manifiesto.....	130
4.2.4 Entrega.....	133
4.3 Toma de tiempos para procesos operativos del área de importaciones.....	135
4.3.1 Recepción.....	136
4.3.2 Desconsolidado.....	138
4.3.3 Reempaque.....	140
4.3.4 Distribución.....	142
4.4 Toma de tiempos para procesos operativos del área de exportaciones.....	144
4.4.1 Recepción.....	145
4.4.2 Empaque y repesaje.....	146
4.4.3 Consolidado y sorteo.....	147
4.4.4 Sellado y distribución.....	148
4.5 Cálculo y verificación de eficiencias para las diferentes áreas operativas.....	150
4.5.1 Área de operaciones.....	150
4.5.1.1 Eficiencia del proceso operativo de planificación.....	151
4.5.1.2 Eficiencia del proceso operativo de ruta.....	152
4.5.1.3 Eficiencia del proceso operativo de manifiesto.....	153
4.5.1.4 Eficiencia del proceso operativo de entrega.....	154
4.5.2 Área de importaciones.....	156
4.5.2.1 Eficiencia del proceso operativo de recepción.....	157

4.5.2.2 Eficiencia del proceso operativo de desconsolidado.....	158
4.5.2.3 Eficiencia del proceso operativo de reempaque.....	159
4.5.2.4 Eficiencia del proceso operativo de distribución.....	160
4.5.3 Área de exportaciones.....	161
4.5.3.1 Eficiencia del proceso operativo de recepción.....	163
4.5.3.2 Eficiencia del proceso operativo de empaque y repesaje.....	164
4.5.3.3 Eficiencia del proceso operativo de consolidado y sorteo.....	165
4.5.3.4 Eficiencia del proceso operativo de sellado y distribución.....	166
4.6 Instructivos para procedimientos operativos.....	167
4.6.1 Área de operaciones.....	167
4.6.1.1 Instructivo de trabajo para la operación de planificación para envíos.....	170
4.6.1.2 Instructivo de trabajo para la operación de ruta para envíos.....	178
4.6.1.3 Instructivo de trabajo para la operación de manifiesto para envíos.....	187
4.6.1.4 Instructivo de trabajo para la operación de distribución de envíos.....	194
4.6.1.5 Beneficios obtenidos de instructivos implementados para el área de operaciones.....	198
4.6.2 Área de importaciones.....	199
4.6.2.1 Instructivo de trabajo para la operación de recepción de envíos.....	201
4.6.2.2 Instructivo de trabajo para la operación de desconsolidado de envíos.....	210
4.6.2.3 Instructivo de trabajo para la operación de reempaque de envíos.....	217

4.6.2.4 Instructivo de trabajo para la operación de distribución de envíos.....	229
4.6.2.5 Beneficios obtenidos de instructivos implementados para el área de importaciones.....	224
4.6.3 Área de exportaciones.....	231
4.6.3.1 Instructivo de trabajo para la operación de recepción de envíos.....	232
4.6.3.2 Instructivo de trabajo para la operación de empaque y repesaje de envíos.....	243
4.6.3.3 Instructivo de trabajo para la operación de consolidado y sorteo de envíos.....	250
4.6.3.4 Instructivo de trabajo para la operación de sellado y distribución de envíos.....	259
4.6.3.5 Beneficios obtenidos de instructivos implementados para el área de exportaciones.....	266
4.7 Definición, ponderación y elaboración de descriptores para las principales puestos de trabajo en las principales áreas.....	267
4.7.1 Área de operaciones.....	267
4.7.1.1 Operario de piso.....	269
4.7.1.2 Repartidor y recolector de envíos.....	274
4.7.1.3 Supervisor de operaciones.....	278
4.7.1.4 Operario de radio.....	282
4.7.1.5 Analista de operaciones.....	286
4.7.1.6 Beneficios de implementación.....	290
4.7.2 Área de importaciones.....	291
4.7.2.1 Operario de piso.....	293
4.7.2.2 Agente de importaciones.....	298
4.7.2.3 Supervisor de importaciones.....	303
4.7.2.4 Analista de importaciones.....	307
4.7.2.5 Beneficios de implementación.....	312
4.7.3 Área de exportaciones.....	313
4.7.3.1 Operario de importaciones.....	315

4.7.3.2 Agente de importaciones.....	319
4.7.3.3 Supervisor de importaciones.....	323
4.7.3.4 Analista de importaciones.....	327
4.7.3.5 Beneficios de implementación.....	331
5. MANEJO Y DISPOSICIÓN FINAL DE DESPERDICIOS.....	333
5.1 Antecedentes.....	333
5.2 Tipos de desperdicios generados.....	334
5.3 Áreas de generación.....	336
5.4 Cantidades de desechos sólidos producidos en las áreas operativas de la empresa.....	338
5.5 Disposición y manejo final propuesta.....	339
5.5.1 Gestión preliminar de clasificación de desechos sólidos desde su fuente de origen.....	340
5.5.2 Disposición final de desechos sólidos producidos por las diferentes áreas operativas.....	341
5.5.3 Otros beneficios.....	344
5.6 Capacitaciones.....	345
5.7 Costos de implementación.....	347
CONCLUSIONES.....	349
RECOMENDACIONES.....	353
BIBLIOGRAFÍA.....	355
ANEXOS.....	357

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama vertical gerencial de la empresa DHL.....	6
2. Organigrama del área de operaciones.....	8
3. Ejemplo para deducción de métricas operativas.....	9
4. Organigrama del área de importaciones.....	11
5. Ejemplo para deducción de métricas de importación.....	12
6. Organigrama del área de exportaciones.....	14
7. Ejemplo para deducción de métricas de exportación.....	15
8. Ilustración de estructura del análisis FODA.....	19
9. Representación gráfica del diagrama causa y efecto.....	22
10. Representación gráfica del diagrama de árbol de problemas.....	23
11. Resumen grafico de símbolos.....	27
12. Fórmula para cálculo de eficiencias de ciclo operativo.....	30
13. Cuadro para evaluación de tareas asignadas.....	34
14. Cuadro para definición de tareas según método semáforo.....	34
15. Diagrama de causa y efecto para las principales problemáticas del área de operaciones.....	48
16. Diagrama de causa y efecto para las principales problemáticas del área de importaciones.....	51
17. Diagrama de causa y efecto para las principales problemáticas del área de exportaciones.....	53
18. Diagrama de flujo de operación para planificación de envíos en buen estado, en el área de operaciones.....	56
19. Diagrama de flujo de operación para planificación de envíos en mal estado en el área de operaciones.....	58

20. Diagrama de flujo de operación para preparación de ruta en envíos tipo documento del área de operaciones.....	61
21. Diagrama de flujo de operación para preparación de ruta en envíos tipo paquete del área de operaciones.....	63
22. Diagrama de flujo de operación para la elaboración de manifiesto en envíos tipo documento del área de operaciones.....	66
23. Diagrama de flujo de operaciones para la elaboración de manifiesto en envíos tipo paquete área de operaciones.....	68
24. Diagrama de flujo de operaciones para la entrega de envíos tipo documento del área de operaciones.....	71
25. Diagrama de flujo de operación para la entrega de envíos tipo paquete del área de operaciones.....	73
26. Diagrama de flujo de operación para la recepción de envíos en buen estado, en el área de importaciones.....	80
27. Diagrama de flujo de operaciones para la recepción de envíos en mal estado, en el área de importaciones.....	82
28. Diagrama de flujo de operación para la desconsolidación de envíos tipo documento, en el área de importaciones.....	84
29. Diagrama de flujo de operación para la desconsolidación de envíos tipo paquete, en el área de importaciones.....	86
30. Diagrama de flujo de operación para reempaque de envíos en buen estado en el área de importaciones.....	89
31. Diagrama de flujo de operación para reempaque de envíos en mal estado, en el área de importaciones.....	91
32. Diagrama de flujo de operación para distribución de envíos tipo documento, en el área de importaciones.....	93
33. Diagrama de flujo de operación para distribución de envíos tipo paquete en el área de importaciones.....	95
34. Diagrama de flujo de operación para recepción de envíos tipo documento, en el área de exportaciones.....	102
35. Diagrama de flujo de operación para recepción de envíos tipo paquete, en el área de exportaciones.....	104

36. Diagrama de flujo de operación para empaque y repesaje de envíos, en el área de exportaciones.....	106
37. Diagrama de flujo de operación para consolidado y sorteo de envíos, en el área de exportaciones.....	109
38. Diagrama de flujo de operación para sellado y distribución de envíos, en el área de exportaciones.....	111
39. Instructivo de trabajo para la operación de planificación para envíos tipo documento.....	171
40. Instructivo de trabajo para la operación de planificación para envíos tipo documento.....	174
41. Instructivo de trabajo para la operación de ruta para envíos tipo documento.....	179
42. Instructivo de trabajo para la operación de ruta para envíos tipo paquete.....	183
43. Instructivo de trabajo para la operación de manifiesto para envíos tipo documento.....	188
44. Instructivo de trabajo para la operación de manifiesto para envíos tipo paquete.....	191
45. Instructivo de trabajo para la operación distribución de envíos.....	195
46. Instructivo de trabajo para la operación recepción de envíos tipo documento.....	202
47. Instructivo de trabajo para la operación recepción de envíos tipo paquete.....	206
48. Instructivo de trabajo para la operación de desconsolidado de envíos tipo documento.....	211
49. Instructivo de trabajo para la operación de desconsolidado de envíos tipo paquete.....	214
50. Instructivo de trabajo para la operación de reempaque de envíos tipo documento.....	218
51. Instructivo de trabajo para la operación de reempaque de envíos tipo paquete.....	221

52. Instructivo de trabajo para la operación de distribución de envíos tipo documento.....	225
53. Instructivo de trabajo para la operación de distribución de envíos tipo paquete.....	228
54. Instructivo de trabajo para la operación de recepción de envíos tipo documento.....	235
55. Instructivo de trabajo para la operación de empaque y repesaje de envíos tipo documento.....	239
56. Instructivo de trabajo para la operación de empaque y repesaje de envíos tipo paquete.....	244
57. Instructivo de trabajo para la operación de consolidado y sorteo de envíos tipo documento.....	247
58. Instructivo de trabajo para la operación de consolidado y sorteo de envíos tipo paquete.....	251
59. Instructivo de trabajo para la operación de sellado y distribución de envíos tipo documento.....	255
60. Instructivo de trabajo para la operación de sellado y distribución de envíos tipo paquete.....	260
61. Descriptor de puesto de trabajo para operario de piso del área de operaciones.....	263
62. Descriptor de puesto de trabajo para repartidor y recolector de envíos del área de operaciones.....	271
63. Descriptor de puesto de trabajo para supervisor del área de operaciones.....	275
64. Descriptor de puesto para operador de radio del área de operaciones.....	279
65. Descriptor de puestos para analista del área de operaciones.....	283
66. Descriptor de puesto para operario de piso del área de importaciones.....	287
67. Descriptor de puesto para agente del área de importaciones.....	295

68. Descriptor de puestos para supervisor del área de importaciones.....	300
69. Descriptor de puesto para analista del área de importaciones.....	304
70. Descriptor de puestos para operario del área de exportaciones.....	309
71. Descriptor de puestos para agente del área de exportaciones.....	316
72. Descriptor de puestos para supervisor del área de exportaciones.....	324
73. Descriptor de puestos para analista del área de exportaciones.....	328

TABLAS

I.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de planificación de envíos en buen estado.....	57
II.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de planificación de envíos en mal estado.....	59
III.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de rutas del área de operaciones.....	62
IV.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de preparación de rutas del área de operaciones.....	64
V.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de elaboración de manifiesto del área de operaciones para documentos.....	67
VI.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de elaboración de manifiesto del área de operaciones para paquetes.....	69
VII.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para entrega de envíos del área de operaciones para documentos.....	72
VIII.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para entrega de envíos del área de operaciones para paquetes.....	74
IX.	Estándares de control operativo para el área de operaciones.....	75
X.	Medición de la carga de trabajo para el área de operaciones horario A.M.....	77
XI.	Medición de la carga de trabajo para el área de operaciones horario P.M.....	77
XII.	Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para recepción de envíos en buen estado del área de importaciones.....	81

XIII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para recepción de envíos en mal estado del área de importaciones.....	83
XIV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para desconsolidación de envíos tipo documento del área de importaciones.....	85
XV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para desconsolidación de envíos tipo paquete del área de importaciones.....	87
XVI. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para reempaque para envíos en buen estado del área de importaciones.....	90
XVII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para reempaque de envíos en mal estado del área de importaciones.....	92
XVIII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para distribución de envíos tipo documento del área de importaciones.....	94
XIX. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para distribución de envíos tipo paquete del área de importaciones.....	96
XX. Estándares de control operativo para el área de importaciones.....	97
XXI. Medición de la carga de trabajo para el área de importaciones en horario A.M.....	99
XXII. Medición de la carga de trabajo para el área de importaciones en horario P.M.....	99
XXIII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para recepción de envíos tipo documento del área de exportaciones.....	105

XXIV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para recepción de envíos tipo paquete del área exportaciones.....	105
XXV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para inspección y repesaje de envíos del área de exportaciones.....	107
XXVI. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para consolidado y sorteo de envíos del área de exportaciones.....	110
XXVII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para sellado y distribución de envíos del área de exportaciones.....	112
XXVIII. Estándares de control operativo para el área de importaciones.....	113
XXIX. Medición de la carga de trabajo para el área de exportaciones en horario A.M.....	115
XXX. Medición de la carga de trabajo para el área de exportaciones en horario P.M.....	115
XXXI. Toma de tiempos para el proceso operativo de planificación de envíos en buen estado.....	128
XXXII. Toma de tiempos para el proceso operativo de planificación de envíos en mal estado.....	128
XXXIII. Toma de tiempos para el proceso operativo de ruta de envíos tipo documento.....	129
XXXIV. Toma de tiempos para el proceso operativo de ruta de envíos tipo paquete.....	130
XXXV. Toma de tiempos para el proceso operativo de manifiesto de envíos tipo documento.....	131

XXXVI.	Toma de tiempos para el proceso operativo de manifiesto de envíos tipo paquete.....	132
XXXVII.	Toma de tiempos para el proceso operativo de entrega de envíos tipo documento.....	133
XXXVIII.	Toma de tiempos para el proceso operativo de entrega de envíos tipo paquete.....	134
XXXIX.	Toma de tiempos para el proceso operativo de recepción de envíos en buen estado.....	136
XL.	Toma de tiempos para el proceso operativo de recepción de envíos en mal estado.....	137
XLI.	Toma de tiempos para el proceso operativo de desconsolidado de envíos tipo documento.....	138
XLII.	Toma de tiempos para el proceso operativo de desconsolidado de envíos tipo paquete.....	139
XLIII.	Toma de tiempos para el proceso operativo de reempaque de envíos en buen estado.....	140
XLIV.	Toma de tiempos para el proceso operativo de reempaque de envíos en mal estado.....	141
XLV.	Toma de tiempos para el proceso operativo de distribución de envíos tipo documento.....	142
XLVI.	Toma de tiempos para el proceso operativo de distribución de envíos tipo paquete.....	143
XLVII.	Toma de tiempos para el proceso operativo de recepción de envíos tipo documento.....	145
XLVIII.	Toma de tiempos para el proceso operativo de recepción de envíos tipo paquete.....	146
XLIX.	Toma de tiempos para el proceso operativo de empaque y repesaje de envíos de cualquier tipo.....	147
L.	Toma de tiempos para el proceso operativo de consolidado y sorteo de envíos de cualquier tipo.....	148
LI.	Toma de tiempos para el proceso operativo de sellado y distribución de envíos de cualquier tipo.....	149

LII.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de planificación para el área de operaciones.....	152
LIII.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de ruta para el área de operaciones.....	153
LIV.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de manifiesto para el área de operaciones.....	154
LV.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de entrega para el área de operaciones.....	155
LVI.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de recepción para el área de importaciones.....	158
LVII.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de desconsolidado para el área de importaciones.....	159
LVIII.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de reempaque para el área de importaciones.....	160
LVIX.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de distribución para el área de importaciones.....	161
LX.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de recepción para el área de exportaciones.....	163
LXI.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de empaque y repesaje para el área de exportaciones.....	164
LXII.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de consolidado y sorteo para el área de exportaciones.....	165
LXIII.	Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de sellado y distribución para el área de exportaciones.....	166
LXIV.	Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo operario de piso para el área de operaciones.....	270
LXV.	Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo repartidor y recolector de envíos del área de operaciones.....	274
LXVI.	Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo supervisor para el área de operaciones.....	278
LXVII.	Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo operador de radio del área de operaciones.....	282

LXVIII. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo analista del área de operaciones.....	286
LXIX. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo operario de piso del área de importaciones.....	294
LXX. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo agente del área de importaciones.....	299
LXXI. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo de supervisor del área de importaciones.....	303
LXXII. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo analista del área de importaciones.....	308
LXXIII. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo operario del área de exportaciones.....	315
LXXIV. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo agente del área de exportaciones.....	319
LXXV. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo supervisor del área de exportaciones.....	323
LXXVI. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo analista del área de exportaciones.....	327
LXXVII. Volumen de desperdicios sólidos total producidos en las áreas operativas.....	338
LXXVIII. Especificaciones de peso y volumen de los depósitos temporales para almacenaje de desechos.....	343
LXXIX. Proyección aproximada de ingresos mensual por la venta de desechos sólidos generados.....	344
LXXX. Programa de capacitaciones sugerido previo a la implementación de la propuesta de mejor manejo y clasificación de desechos sólidos.....	347
LXXXI. Costos de implementación de propuesta para clasificación y manejo final de desechos sólidos producidos por la empresa.....	348

GLOSARIO

Agente aduanero	Persona cuya actividad laboral es dedicada a la gestión de pago de impuestos para trámites formales e informales de exportación e importación.
Aduana	Estación local que retiene envíos de importación y exportación, hasta que los mismos cumplen la gestión de pago de impuestos.
Analista	Persona enfocada para el análisis exhaustivo de operaciones administrativas y operaciones de piso, y su respectiva conciliación.
Arancel	Impuesto otorgado a bienes o productos de características específicas, esto con el fin de proteger o subsidiar los productos locales.
Ciclo operativo	Conjunto de procesos operativos que forman parte de una actividad específica que tiene un determinado fin.
Cinta WPX	Cinta especial utilizada para proteger y reforzar empaques de paquetes que tienen tránsito internacional.
Consolidado	Conjunto de envíos que se declaran ante la estación aduanal, con el fin de elaborar una sola gestión de pago de impuestos.

Desconsolidado	Agrupación de envíos que posterior a la declaración aduanera de pago de impuestos, se representan de forma particular e independiente.
Desfase operativo	Atraso en cualquiera de las operaciones que componen un ciclo operativo, y provoca que la secuencia operativa se vea afectada en tiempo y eficiencia.
Distribución	Actividad que consiste en la entrega al cliente final de sus respectivos envíos por parte de la empresa.
Documento	Envío en el cual debe contener únicamente hojas o escritos, ya sea a mano o impresos, no importando su clasificación.
Handheld	Lector de código de barra que permite identificar múltiples campos de información y sus relaciones.
Inspección aduanera	Actividad que consiste en la verificación física de envíos contra declaración de trámites de aduana.
Liberación	Hace referencia a envíos que han concluido su gestión de pago de impuestos y son puestos a disposición de las áreas operativas para su entrega final a los clientes.

Paquete	Envío en el cual se contiene artículos o productos de cualquier índole, para ser sometidos a los ciclos de importación y exportación.
Rastreo	Actividad que consiste en localizar envíos mediante su respectivo número de guía aérea, mediante los sistemas propios de la empresa.
Retención	Actividad que consiste en la no liberación de envíos de cualquier tipo en la estación aduanal.
Recinto aduanal	Estación de trabajo dentro de las instalaciones del aeropuerto que permite agilizar la gestión de liberación de envíos.
Sorteo	Actividad que consiste en repartir o agrupar envíos que tiene el mismo destino, tanto para el ciclo de importación como el ciclo de exportación.
Trazabilidad	Bitácora de un envío durante todo el ciclo operativo al cual es sometido.

RESUMEN

La empresa DHL Global Forwarding, se ha convertido en una de las empresas con mayor representación del mercado en cuanto a su actividad económica se refiere, es decir, importación y exportación de documentos y paquetes, así como el manejo de cargas generales a gran escala.

Con el pasar de los años se ha visto en la necesidad de sufrir una evolución en sus procesos operativos y administrativos, ya que las necesidades de los clientes y la fuerte competencia exigen que se este a la vanguardia de dichas necesidades y a la expectativa de ser una empresa preactiva en el mercado en el cual se desarrolla.

Este documento, realiza un diagnóstico general de la situación actual de la empresa, analiza sus diferentes procesos operativos que se dan en las diferentes áreas de operación; propone una actualización de los mismos, por medio de la elaboración de un manual de procedimientos y de este modo trata de contribuir a la mejora y ordenamiento de dichos procesos.

Por otro lado, hace una definición y asignación de atribuciones y responsabilidades para los puestos de trabajo de las diferentes áreas operativas, esto con el fin de poder definir perfiles y realizar descriptores de puestos de trabajo, que se adapten a las necesidades reales de cada área.

Por último, se sugiere un plan de manejo de desperdicios que las diferentes áreas operativas generan, esto con el fin de poder brindar alternativas de solución a dicha problemática; ya que el control del factor ambiental es uno de los que en la actualidad se están tratando de implementar dentro de la organización.

OBJETIVOS

General:

Describir y documentar los principales procedimientos operativos y descriptores para puestos de trabajo de las diferentes áreas del servicio de mensajería, en la empresa DHL Global Forwarding Guatemala.

Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de las problemáticas actuales en las áreas operativas de la empresa, para detectar sus principales causas y consecuencias.
2. Realizar un diagnóstico de las atribuciones y responsabilidades para los diferentes puestos de trabajo en las principales áreas operativas de la empresa.
3. Analizar la asignación de tareas para los diferentes puestos de trabajo dentro de cada una de las áreas operativas de la empresa.
4. Elaborar y documentar mediante instructivos de trabajo, los diferentes procesos operativos para implementar su actualización dentro de la empresa.
5. Elaborar y documentar un manual de descriptores de puestos de trabajo, que sirva de base para la elaboración de perfiles para los puestos referidos.
6. Proponer e identificar una alternativa de manejo final de desperdicios sólidos generados en las diferentes áreas operativas de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas buscan socios comerciales para alcanzar sus objetivos específicos, por eso empresas como DHL, desarrollan una amplia gama de servicios integrados, con el fin de garantizar a sus clientes la solución a cada una de sus problemáticas.

Debido al crecimiento de la empresa, el tiempo de reacción en el aspecto de planificación ha sido relativamente corto y los ajustes y actualizaciones correspondientes, desde operación hasta estructura organizacional, han tenido que ser implementados sobre la marcha, sin la certeza de que son los más apropiados para la entidad.

En el primer capítulo de este documento, se hace una presentación de las generalidades de la empresa, donde se procede a retomar datos históricos de la organización, se hace una descripción de los diferentes servicios que presta; así como una descripción preliminar de los diferentes procesos de las distintas áreas operativas que desarrollan la actividad propia de la empresa.

En los capítulos restantes, se mencionan las diferentes herramientas administrativas que se aplican en el desarrollo y campo del trabajo, esto con el fin de brindarle al lector una secuencia de desarrollo de las actividades contempladas, así como justificar las razones de los datos concluyentes del presente estudio.

El tercer punto, brinda un diagnóstico de la situación real que presenta la empresa, en referencia a sus diferentes áreas operativas y procesos que se desarrollan dentro de cada una de ellas, así como un la definición de responsabilidades y atribuciones dentro de los puestos de trabajo asignados para las áreas propiamente referidas.

El cuarto punto a tratar, describirá y brindara los lineamientos de mejora que se proponen en beneficio de la empresa, después de conocer el diagnóstico real de la misma. En este punto se definen de manera concreta las mejoras que se deberán implementar a corto y mediano plazo tanto dentro de los procesos operativos como en los diferentes puestos de trabajo; para ello se definen las bases para la implementación, de un manual de procedimientos operativos así como un manual de puestos de trabajo.

Como quinto punto, se propone una alternativa de solución para el manejo de desperdicios sólidos generados en las distintas áreas operativas, esto con el único objetivo de culturizar a la organización en materia de clasificación de desperdicios y buen manejo final de los mismos.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DHL

1.1 Reseña histórica

La empresa DHL tiene su origen hace más de 30 años en el mercado de servicios de entrega puerta a puerta y servicio de transporte de carga terrestre, aéreo y marítimo. La empresa es número uno en su campo de servicio y tiene presencia en más de 250 países alrededor del mundo.

En 1969, DHL inició operaciones en el continente americano; ofrecía servicios de mensajería puerta a puerta entre los estados de San Francisco y Hawai. El éxito de la empresa llevó a que en todo Estados Unidos se prestará servicio de mensajería para el año de 1971; y para el año de 1973 se entrega paquetería de menor tamaño, hasta 10 kilogramos.

En el año 1978, la empresa extiende su red de servicios en América latina, con representación en México por su estrecha relación comercial con Estados Unidos; Panamá, ya que constituye la entrada al mercado sudamericano. En este mismo año, la empresa inicia operaciones en Arabia Saudita, donde toma ventaja competitiva sobre su competencia por atacar un mercado innovador.

En el año de 1986, DHL tiene presencia en los países más desarrollados del mundo y totaliza presencia en más de 100 países, incluyendo toda Centroamérica, donde ese mismo año inicia operaciones en Guatemala, desde entonces tiene el liderazgo en mercado de servicios.

En Guatemala, en el año de 1992 integra toda la red de servicios de mensajería, y tiene alcance tanto a nivel capital como departamental; convirtiéndolo en el primer país de Centroamérica, en desarrollar este tipo de servicio.

En Asia, en el año de 1992 DHL es la primera empresa en garantizar servicio de mensajería en Kuwait, después de la guerra del golfo; lo cual brinda una ventaja competitiva sobre empresas competencia.

En el año de 1998, DHL Guatemala adquiere un área de trabajo en el aeropuerto nacional, lo cual le permite innovar servicios aduanales para sus clientes; esto se vuelve su principal ventaja competitiva y permitió incrementar las importaciones de paquetes desde Norte América.

Para el año 2002, la empresa alemana Deutsche Post World Net, la más grande de aquel país en servicios de mensajería, compra el 100% de las acciones de DHL a nivel mundial, razón por la cual la empresa de origen Anglosajón, ahora constituye la principal marca del correo alemán. Para este mismo año la empresa tiene presencia en más de 220 países alrededor del mundo.

En el año 2005, DHL inicia operaciones de transporte de carga general, con esto permite brindar servicios de movimientos de cargas de tipo industrial o volumétricas, atacando un nuevo mercado potencial, con el cual busca incrementar su cartera de servicios. En este mismo año DHL divide sus dos grandes fuerzas de mercado bajo los nombres de: DHL Expreso, para el mercado de mensajería y paquetes de menor tamaño; y DHL Global Forwarding, para el mercado industrial de cargas de gran volumen.

1.2 Descripción de los principales servicios

DHL, brinda servicios de mensajería de entrega tipo expreso, transporte terrestre, aéreo y marítimo; además de los diferentes servicios logísticos de carga general en el mercado nacional e internacional. Esto le permite ofrecer una gran gama de soluciones personalizadas para cada uno de sus clientes.

Su servicio de mensajería de documentos expreso, cuenta con el menor tiempo de entrega que existe en el mercado. Mensajería de paquetes expreso, el cual permite manejar paquetes de hasta 150 kilos con la misma prioridad de entrega que los documentos del mismo servicio. Este servicio es tanto nacional como internacional.

Carga general aérea, marítima y terrestre; servicios orientados a segmentos industriales; ya que permiten exportar o importar cargas de gran volumen, y a tarifas competitivas. Además el servicio de carga doméstico, permite entregas a los diferentes departamentos del país.

Existe el servicio de consolidación de cargas por cualquier vía, este servicio está dirigido a las empresas que importan y exportan en menor escala, comparados con empresas industriales.

DHL ofrece los servicios de seguros; tanto para sus envíos de mensajería como envíos de carga general, esto permite garantizar hasta el 85% del valor del envío asignado, en caso de pérdida o daño parcial o total.

DHL ya cuenta con servicios de manejo de inventarios y almacenaje general, este servicio está enfocado para empresas que inician operaciones.

Para facilitar su estabilidad en el mercado; y que permite contar con asesoría de una empresa sólida. También con el manejo de inventarios se puede prestar servicios de cadena de suministros para las empresas que buscan reducir costos operativos.

1.3 Visión y misión

Los objetivos principales de la empresa se presentan a continuación:

a. Visión¹

“Proveer métodos estandarizados, herramientas, métricas, políticas, procedimientos y reportes, para ser líderes en el mercado de tiempos de transito a bajo costo y máxima productividad; con la mejor estructura organizacional entrenada y equipada para ello”.

b. Misión²

“Ser la opción número uno de los clientes, viendo en la empresa un socio comercial tanto en servicio expreso como logística, líder en la industria en términos de calidad, respuesta y rentabilidad”.

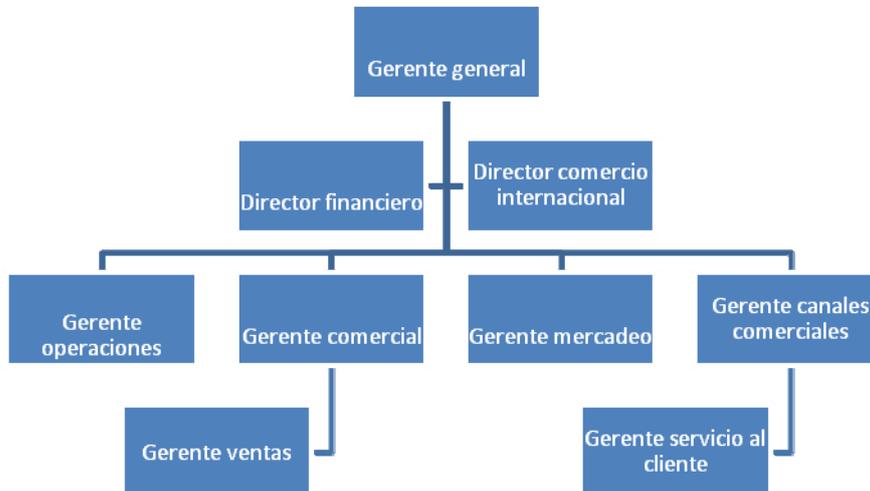
1.4 Organigrama gerencial

El organigrama gerencial, es utilizado en la empresa; porque permite identificar a las principales autoridades y puestos clave.

Para cada área existe una jerarquía vertical con varios puestos de colaboradores; dirigidos por las diferentes gerencias considerados puestos clave, jefes de área considerados mandos medios; supervisores, y colaboradores de primera línea en la parte más baja del organigrama.

¹ y ²: Manual de capacitación e inducción de la empresa DHL Global Forwarding Guatemala.

Figura 1. Organigrama vertical gerencial de la empresa DHL



Fuente: Manual de Inducción, DHL Global Forwarding, año 2007

1.5 Área de operaciones

El área de operaciones es la encargada de integrar las instrucciones administrativas con el manejo físico de los envíos, considerada un área de valor agregado por realizar operaciones que evitan los retrasos operativos.

1.5.1 Funciones

El área de operaciones es la encargada de llevar a cabo todo lo que el área administrativa planifica y coordina de forma anticipada. Es un área que trabaja dos turnos dentro de la empresa para cumplir con la demanda de servicios que se tiene en el transcurso del día.

Esta área se ha caracterizado durante muchos años por ser altamente eficiente en el desarrollo de su trabajo y en el cumplimiento de sus métricas de tiempo que permiten evaluar dicha eficiencia.

Las principales operaciones que se desarrollan en el área son:

- a. Revisión de empaque y documentación de paquetes.
- b. Revisión de empaque y documentación de documentos.
- c. Recoleta de envíos para exportación.
- d. Distribución local de envíos de importación.
- e. Preparación de consolidados tanto para envíos de exportación como de importación.
- f. Alimentación de sistemas de información para rastreo de envíos.
- g. Reportes de incidentes con envíos por falta de documentación o por empaque inadecuado.
- h. Planificación de rutas de entrega y recoleta.

1.5.2 Organigrama del área de operaciones

La estructura del organigrama del área de operaciones es de tipo vertical, el puesto clave encargado de la dirección y control del área es la gerencia. Los puestos de mando medio son el supervisor y analista de operaciones; y los puestos de primera línea son los colaboradores que tienen asignadas diferentes tareas.

Figura 2. Organigrama del área de operaciones



Fuente: Manual de inducción, DHL Global Forwarding, año 2007

1.5.3 Estándares operativos área de operaciones

Los estándares propios del área se basan en un simple cumplimiento de puntos de control establecidos de forma estratégica.

Los mismos permiten tener trazabilidad durante todo el proceso operativo de cada uno de los envíos manejados por el área.

Por lo general se tiene un muestra de 100 envíos tomados al azar, para el área de operaciones se tiene dos puntos de control establecidos; uno general y otro específico, es decir el primero indica el aspecto operativo general a evaluar y el segundo indica de forma específica la actividad a evaluar.

Estos puntos de control se miden en base al tiempo que el área tiene definido para evaluar dicha gestión, es decir que si el tiempo máximo para revisar el empaque de un envío es de 30 minutos (se toma como kpi) y el envío demora mas tiempo, la métrica no se cumple para el envío. De esta forma se evalúan y contabilizan los 100 envíos, y se debe comparar dicha contabilización contra la métrica sugerida de forma general; y de este modo se concluye si se cumple con las métricas de control o no.

Figura 3. Ejemplo para deducción de métricas operativas

Descripción KPI Sugerido		Calificación KPI Sugerido				
Punto de control 1	Punto de control 2	100 Envios				
		Kpi	Cumple	No Cumple	Kpi Obtenido	Kpi Requerido
Supervision Envios	Embalaje fisico en tiempo promedio	1 hr maximo	33	7	33%	30%
Supervision Envios	Informacion completa en tiempo promedio	1.5 hrs maximo	36	4	36%	30%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo año 2007

1.6 Área de importaciones

Es el área a cargo todos los procesos operativos que involucran envíos que tienen como destino Guatemala y origen cualquier otro país del mundo.

La actividad en esta área da inicio cuando se reciben los envíos en recinto aduanal, y termina hasta que cada envío es entregado a su consignatario final.

1.6.1 Funciones

El área de importaciones, tiene relación laboral y comercial con las estaciones de la filial en los diferentes países del mundo, se debe coordinar las importaciones directas desde su país de origen para anticiparse a gestiones aduanales, políticas de exportación del país origen o políticas propias de importación de Guatemala.

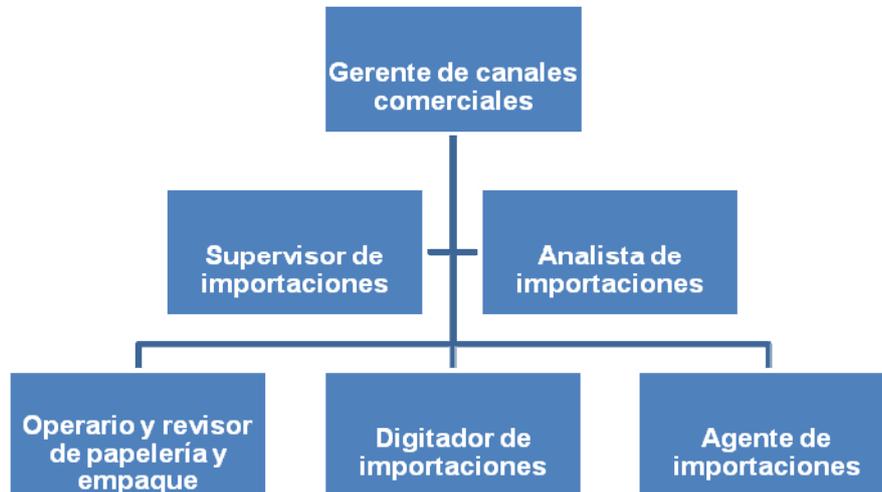
Entre las actividades que esta área realiza de forma diaria se pueden mencionar:

- a. Desconsolidado de bolsas con envíos
- b. Tramite de nacionalización de envíos
- c. Reempaque de envíos
- d. Distribución de envíos en rutas de reparto
- e. Completar papelería para gestión aduanal
- f. Asesoría a clientes en materia de importación

1.6.2 Organigrama del área de importaciones

La estructura del organigrama del área de importaciones es de tipo vertical, el puesto clave encargado de la dirección y control del área es la gerencia. Los puestos de mando medio son el supervisor y analista de operaciones; y los puestos de primera línea son los colaboradores que tienen asignadas diferentes tareas.

Figura 4. Organigrama del área de importaciones



Fuente: Manual de inducción, DHL Global Forwarding, año 2007

1.6.3 Estándares operativos área de importaciones

Los estándares propios del área se basan en un simple cumplimiento de puntos de control establecidos de forma estratégica para tener trazabilidad durante todo el proceso operativo de cada uno de los envíos manejados por el área.

Por lo general se tiene un muestra de 100 envíos tomados al azar, para el área de importaciones se tienen dos puntos de control establecidos; uno general y otro específico, es decir el primero indica el aspecto operativo general a evaluar y el segundo indica de forma específica la actividad a evaluar.

Estos puntos de control se miden en base al tiempo que el área tiene definido para evaluar dicha gestión, es decir que si el tiempo máximo para revisar el empaque de un envío es de 30 minutos (se toma como kpi) y el envío demora más tiempo, la métrica no se cumple para el envío.

Así se evalúan y contabilizan los 100 envíos, y se debe comparar dicha contabilización contra la métrica sugerida de forma general; y de este modo se concluye si se cumple con las métricas de control o no.

Figura 5. Ejemplo para deducción de métricas de importación

Descripción KPI Sugerido		Calificación KPI Sugerido				
Punto de control 1	Punto de control 2		100 Envios			
		Kpi	Cumple	No Cumple	Kpi Obtenido	Kpi Requerido
Tiempo de transito documentos (Importacion)	Cumple con su tiempo / país origen a país destino	5 días maximo	35	5	35%	90%
Tiempo de transito paquetes (Importacion)	Cumple con tiempo de transito / liberacion aduana	5 días maximo	35	5	35%	90%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo año 2007

1.7 Área de exportaciones

Es el área encargada de los procesos operativos que involucran envíos que tienen como origen Guatemala y destino cualquier otro país del mundo. La actividad inicia cuando se reciben los envíos de las recoletas locales y termina hasta que cada unos de los envíos dichos, es entregado en su país destino.

1.7.1 Funciones

El área de exportaciones, tiene relación laboral y comercial con las estaciones de la filial en los diferentes países del mundo, debido a que deben coordinar en la mayoría de las veces las exportaciones directas desde Guatemala como país origen hasta su país destino.

Deben anticiparse a gestiones aduanales, políticas de exportación del

Entre las actividades que esta área realiza de forma diaria se pueden mencionar:

- a. Consolidado de bolsas con envíos.
- b. Supervisar documentación para exportación.
- c. Reempaque de envíos.
- d. Completar papelería para gestión aduanal
- e. Separación de envíos por destinos.
- f. Asesoría a clientes en materia de exportación.

1.7.2 Organigrama del área de exportaciones

Véase figura 6

Figura 6. Organigrama del área de exportaciones



Fuente: Manual de inducción, DHL Global Forwarding, año 2007

1.7.3 Estándares operativos área de exportaciones

Los estándares propios del área se basan en un simple cumplimiento de puntos de control establecidos de forma estratégica para tener trazabilidad durante todo el proceso operativo de cada uno de los envíos manejados por el área.

Por lo general se tiene un muestra de 100 envíos tomados al azar, para el área de exportaciones se tienen dos puntos de control establecidos; uno general y otro específico, es decir, el primero indica el aspecto operativo general a evaluar y el segundo indica de forma específica la actividad a evaluar.

Estos puntos de control se miden en base al tiempo que el área tiene definido para evaluar dicha gestión, es decir que si el tiempo máximo para revisar el empaque de un envío es de 30 minutos (se toma como kpi) y el envío demora mas tiempo, la métrica no se cumple para el envío. De esta forma se evalúan y contabilizan los 100 envíos, y se debe comparar dicha contabilización contra la métrica sugerida de forma general; y de este modo se concluye si se cumple con las métricas de control o no.

Figura 7. Ejemplo para deducción de métricas de exportación

Descripción KPI Sugerido		Calificación KPI Sugerido				
Punto de control 1	Punto de control 2		100 Envíos			
		Kpi	Cumple	No Cumple	Kpi Obtenido	Kpi Requerido
Tiempo de transito documentos (exportacion)	Cumple con su tiempo / exportacion pais destino	5 dias maximo	33	7	33%	30%
Tiempo de transito paquetes (exportacion)	Cumple con tiempo de transito / liberacion aduana	5 dias maximo	30	10	30%	30%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, año 2007

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Herramientas de diagnóstico

Son las herramientas que permiten tener una idea general sobre un ambiente o situación de trabajo específica, previo a realizar un estudio, proyecto o actividad. Identifica puntos críticos o causas de problemáticas, planteando las mejores alternativas de solución para la situación diagnosticada.

2.1.1 Análisis FODA

Herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que el entorno del negocio posee, útil para examinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

“Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.”.

(Krajewski, “Administración de operaciones” p.p. 46)

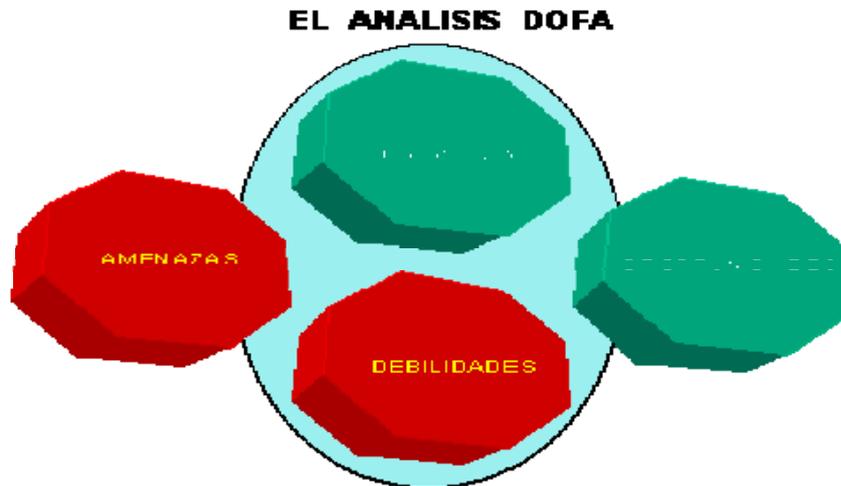
“Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan y estrategia de negocios”.

Este tipo de análisis se enfoca solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades que los constituyen factores internos propios de la entidad y al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves que surgen del entorno externo de la empresa.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

“La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo”.

Figura 8. Ilustración de estructura del análisis FODA



Fuente: (Krajewski, “Administración de operaciones” p.p. 48)

A continuación se presentan aspectos que se pueden considerar antes de la elaboración de este análisis:

a. Fortalezas y debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- “Análisis de recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de actividades: recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- Análisis de portafolio: la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.”

(Krajewski, “Administración de operaciones” p.p. 49)

b. Oportunidades y amenazas

Considere áreas como las siguientes:

- “Análisis del entorno: estructura de la industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia.
- Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.”

(Krajewski, “Administración de operaciones” p.p. 49)

2.1.2 Diagrama causa y efecto

“El diagrama causa y efecto, también conocido como Ishikawa, ayuda a representar de forma gráfica las causas de un problema que se estudia y analizarlas. También es llamado ‘espina de pescado’ por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan el problema propiamente dicho.

Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena. Este tipo de diagrama maneja dos elementos básicos:

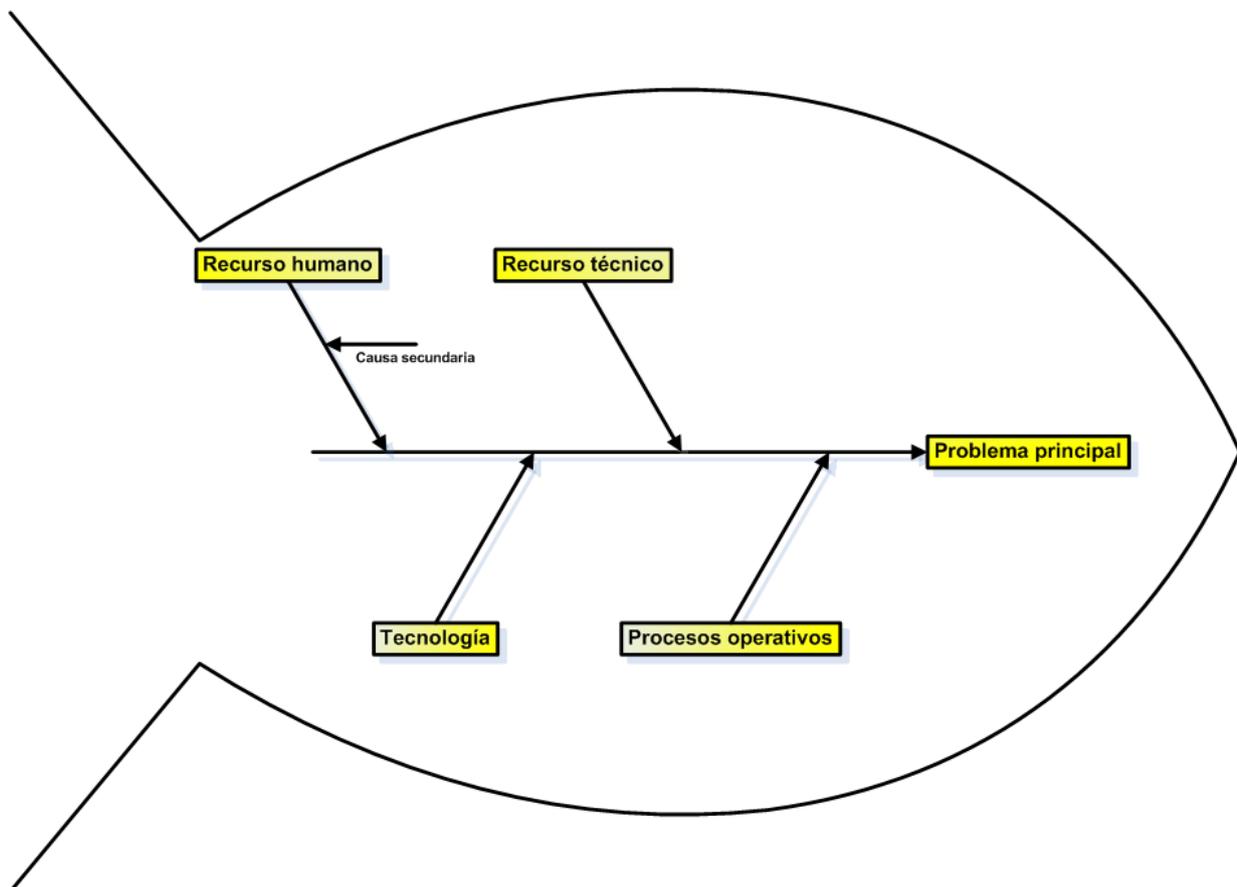
- a. El problema principal que se desea analizar, el cual se coloca en el extremo derecho del diagrama. Se aconseja encerrarlo en un rectángulo para visualizarlo con facilidad.
- b. Las causas principales que a entender han originado el problema, que por lo general van relacionadas hacia recursos técnicos, recursos humanos, tecnología y procesos operativos.

Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocido como línea principal o espina central. Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar a donde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones.

Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema. Cada una de estas flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las causas secundarias de cada causa o grupo de causas del problema.”

Este tipo de diagrama se utiliza cuando se pretende facilitar la presentación de causas y consecuencias de diferentes problemáticas, debido a su facilidad para exponer información referente a los puntos en análisis resumiendo de forma objetiva los aspectos más importantes de destacar.”

Figura 9. Representación gráfica del diagrama causa y efecto



Fuente: Elaboración propia. Página de internet consultada: www.diagnosticoadministrativo.com

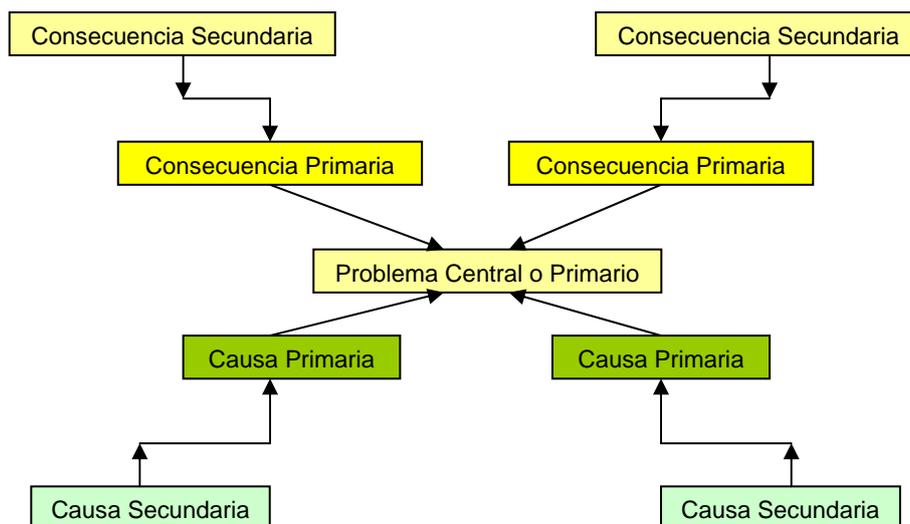
(De la Roca, Leonel, "Manual de prácticas de ingeniería de métodos" p.p. 17)

El diagrama causa y efecto es una herramienta para ordenar de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto, por lo tanto permite lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos y solo cuando estas teorías son contrastadas con datos se puede probar las causas de los fenómenos observables.

2.1.3 Diagrama de árbol de problemas

Consta de las desviaciones negativas o desequilibrios que impulsaron el diseño de un diagrama en el cual se plasma en función de un problema central, sus causas y consecuencias como ramificaciones que dan origen al mismo.

Figura 10. Representación gráfica del diagrama de árbol de problemas



Fuente: www.diagnosticoadministrativo.com

Los elementos principales del diagrama de árbol de problemas son:

- a. Problema central o primario: es el que se origina como resultado de una serie de problemas que se jerarquizan por su impacto e influencia para producir el mismo. Generalmente es la problemática que se da como conclusión de muchas causas tanto internas como externas dentro de la organización.
- b. Causa primaria y secundaria: son causas que salen una en consecuencia de la otra; es decir, una causa secundaria da origen a una causa primaria y esta a su vez contribuye de forma directa al desarrollo del problema principal que afecta un entorno en particular.
- c. Consecuencia primaria y secundaria: son consecuencias que se dan, una en consecuencia de la otra, a diferencia de las causas; una consecuencia primaria origina una consecuencia secundaria y se producen como resultado directo del problema central o primario.

Este tipo de diagrama es funcional para medir el alcance de determinados problemas, ya sea en una organización, en un proyecto o en un ambiente en particular; Representa un bosquejo de causas atribuibles de forma indirecta y consecuencias presentadas de forma directa, del problema principal. Es la base para el diagrama de soluciones u objetivos; ya que cada uno de los elementos contenidos en el diagrama es la solución a plantear en el diagrama antes mencionado.

2.2. Procedimientos administrativos

Se denomina así, aquellos procedimientos administrativos y que tienen como único fin poder plasmar mediante soluciones y propuestas analíticas, la descripción de un evento en particular y que mediante su análisis permite entenderlo de mejor forma, y beneficiar así, a quien desea entenderlo de una forma simple, sencilla y exacta.

2.2.1 Diagrama de flujo

“El Diagrama de flujo representa gráficamente actividades, operaciones, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Este diagrama expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc. Las principales características de los diagramas de flujo son:

- a. Sintética: la representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

- b. Simbolizada: la aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

- c. Forma visible a un sistema o un proceso: los diagramas permiten observar todos los pasos de una operación o proceso sin necesidad de leer notas extensas.”

Las principales figuras que se utilizan en los diagramas de flujo de operación se explican a continuación:

- a. Círculo: significa una operación (etapa o subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se altera, se aumenta o se sustrae algo.

- b. Cuadrado: significa una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones.

- c. Triángulo: ya sea con el vértice hacia abajo o hacia arriba, representa una interrupción definitiva del proceso o muy prolongada; puede ser un almacenamiento (al tratarse de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).

- d. Flecha: corresponde a un transporte o tarea de llevar algo de un lugar a otro.
- e. Círculo dentro de cuadrado: se conoce como actividad mixta e involucra una operación y una inspección al mismo tiempo en una actividad desarrollada dentro del proceso productivo.

Figura 11. Resumen gráfico de símbolos

Principales figuras de los diagramas de flujo de operación		
	Círculo	Operación
	Cuadrado	Inspección
	Triángulo	Almacenaje
	Flecha	Transporte
	Círculo y cuadro	Combinada

Fuente: Elaboración propia (Niebel Benjamin, “Ingeniería de métodos, estándares y diseño de trabajo”)

Los principales elementos de los diagramas de flujo de operación se especifican a continuación:

- a. Encabezado: es la identificación del diagrama elaborado, en este se puede encontrar información como fecha de realización del diagrama, responsable de su elaboración, nombre del proceso detallado, empresa y área a la que pertenece el diagrama, número de páginas de que consta la descripción y cualquier otra información que se considere importante incluir.
- b. Cuerpo o diagrama: lo constituye el diagrama en sí propiamente dicho, sus figuras, descripción y parámetros informativos de estudio.
- c. Tabla resumen: tabla que totaliza y muestra de forma ordenada, la cantidad de actividades desarrolladas dentro del diagrama de flujo de operaciones, y su información cuantitativa (tiempo y distancia).

2.2.2 Eficiencia en procesos operativos

Las métricas de control de eficiencia que se utilizan para controlar los diferentes procesos operativos se basan en datos obtenidos durante el desarrollo de los mismos como tiempo de ciclo y unidades trabajadas por la estación en estudio, la información es sencilla y esencial; lo cual hace fácil su manejo o interpretación.

Las principales variables utilizadas son:

- a. Tiempo de ciclo operativo: es el tiempo en el cual se desarrolla el proceso operativo; toma en cuenta todas y cada una de las operaciones que se registran en un diagrama de flujo de operaciones.
- b. Tiempo por operación: es el tiempo del proceso operativo, representado por el total de las operaciones e inspecciones realizadas dentro del mismo; no toma en cuenta demoras, transporte.
- c. Número de operarios en estación de trabajo: es la cantidad de colaboradores que trabajan en cada una de las estaciones de trabajo en las diferentes áreas operativas, según la cantidad de trabajo demandada.
- d. Minutos estándar por operario: es el tiempo que cada uno de los operarios se ocupa durante el tiempo de ciclo operativo; es decir, que este tiempo se divide entre los operarios asignados a la estación, y de este modo se refleja su participación.
- e. Puntos de inspección: son los puntos que ayudan a controlar el proceso operativo, evitando así incurrir en atrasos y demoras; que son los factores que alteran la eficiencia de dicho proceso.

La eficiencia del proceso operativo, se calcula de la siguiente forma:

Figura 12. Fórmula para cálculo de eficiencia de ciclo operativo

$$\text{Eficiencia de ciclo operativo (\%)} = \left| \frac{\text{Tiempo de ciclo operativo (minutos)}}{(\text{Minutos estándar por operario}) * \text{Número de operarios}} \right| * 100$$

Fuente: Elaboración propia (Manual de capacitación operativa de la empresa DHL Guatemala, año 2006)

Los elementos de control de la eficiencia del proceso operativo se describen a continuación:

- a. Formatos: estos permiten registrar la información real que el proceso operativo presenta, así como el tiempo por operación, tiempo de transporte, tiempo total de ciclo operativo, justificación de atrasos o demoras, etc.

2.3 Descripción y definición de funciones de métodos de trabajo

“Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones en la actualidad, ha provocado el adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

En el pasado cualquier persona se consideraba capaz de desarrollar cualquier trabajo tanto administrativo como operativo; con la evolución de las organizaciones, la tendencia es definir un perfil específico de los individuos para ocupar cada puesto de trabajo dentro de la organización.

Definir funciones en puestos de trabajo es asignar de forma directa responsabilidades en las distintas atribuciones de los mismos; con el fin de poder medir el desempeño de cada persona en relación a los objetivos del puesto.

Los directores de las organizaciones establecen sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las mismas. Cada vez la inversión en el desarrollo humano que pretenden las compañías aumenta, con el fin de poder garantizar un crecimiento personal y profesional dentro de las mismas, de igual forma perfila a los diferentes individuos que la componen de una forma adecuada para alcanzar los objetivos que se pretendan.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento”.

(Departamento de recursos humanos, manual de desarrollo del recurso humano, DHL Guatemala 2007, p.p. 21-28)

2.3.1 Asignación y ponderación de tareas para un puesto de trabajo

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Con la flexibilidad que muchas empresas tiene hoy en día en cuanto a su recurso humano se refiere, y dejando atrás totalmente los paradigmas que enmarcaban las definiciones de responsabilidades en los puestos de trabajo dentro de una organización; es necesario que se definan atribuciones prioritarias dentro de las múltiples tareas que un puesto laboral pueda representar o demandar.

Para definir la asignación de tareas para un puesto de trabajo en específico, se deben clasificar las diferentes tareas que desarrolla el puesto mencionado en destrezas y habilidades; y estas a su vez deben clasificarse en básicas y específicas.

Una tarea se clasifica como destreza cuando se considera que el individuo que desarrolla la misma tiene una facilidad nata para la ejecución de la misma, y por otro lado, una tarea se clasifica como habilidad cuando el individuo trabaja para perfeccionar la ejecución de la misma que realiza. Por otro lado, las destrezas o habilidades, son consideradas básicas cuando no se requiere de un conocimiento específico para realizarla, y específica cuando se deben conocer y perfeccionar ciertas facultades para realizar una tarea compleja.

En la actualidad, existe la técnica del semáforo que permite ponderar las diferentes tareas que un individuo realiza en su puesto de trabajo, y asigna color rojo a las habilidades o destrezas que deben ser instruidas; en color amarillo las que tareas en las cuales se ve la necesidad de capacitación y en color verde las tareas que se desarrollan de manera adecuada.

Esto a su vez, permite elaborar un perfil del puesto de trabajo estudiado, con el fin de facilitar un proceso paralelo como el de reclutamiento de la persona correcta para el puesto de trabajo.

Figura 13. Modelo para evaluación de tareas asignadas

Área:					
Puesto:					
Análisis:					
Asignaciones básicas	Destreza		Habilidad		Ponderación Requerida
	Básica	Específica	Básica	Específica	
Conocimiento sobre consolidación de carga					
Sentido de trabajo en equipo					
Manejo de herramientas básicas					
Conocimiento de equipos de lector de código de barra					
Conocimiento de papelería de exportación					
Conocimiento de formatos para medición de métricas					
Conocimiento de normas de calidad					
Conocimiento de formatos básicos de operación					
Sentido de orientación en tareas asignadas					
Excelente manejo de información operacional					

Fuente: (Departamento de recursos humanos; evaluación de asignaciones básicas para perfil de puesto de trabajo en el área de operaciones, DHL Guatemala año 2007)

Figura14. Modelo para definición de tareas según método del semáforo

Perfil de puesto:	Repartidor de ruta	0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	Conclusión
	Conocimiento sobre consolidación de carga				
	Sentido de trabajo en equipo				
	Manejo de herramientas básicas de computación				
	Conocimiento de equipos de lector de código de barra				
	Conocimiento de papelería de exportación				
	Conocimiento de formatos para medición de métricas				
	Conocimiento de normas de calidad				
	Conocimiento de formatos básicos de operación				
	Sentido de orientación en tareas asignadas				
	Excelente manejo de información operacional				
Plan de acción	0 - 75% Capacitar				
	76% - 85% Capacitar e incentivar				
	86% - 100% Motivar				

Fuente: (Departamento de recursos humanos; evaluación de asignaciones básicas para perfil de puesto de trabajo en el área de operaciones, DHL Guatemala año 2007)

2.4 Manejo y clasificación de desperdicios sólidos desde su fuente de origen

“Las buenas prácticas de operación, sugieren que la clasificación de los desechos sólidos producidos por la ejecución de los diferentes procesos operativos; se realice desde el momento en el que estos son producidos; ya que con esta medida se pretende lograr dos objetivos:

- a. Crear una cultura de manejo de desechos previo a implementar programas de reciclaje.

- b. Disminuir los focos de contaminación por mal manejo final de desechos originados en los puestos de trabajo.

Al lograr una cultura de manejo de desechos, se pretende crear en cada uno de los colaboradores conciencia y disciplina en cuanto al manejo de desperdicios sólidos en cualquier lugar dentro de la empresa en el que se desarrollen; ya que esto puede ahorrar tiempo y recursos. Se pretende también que al darle un correcto manejo a los desperdicios provocados se minimicen los focos de contaminación los cuales pueden ser plagas, contaminación y daño de productos, etc. Esto con el fin de salvaguardar la integridad tanto de los envíos que se trabajan en la empresa como de los colaboradores que interactúan con ellos”.

(Reglamento interno de trabajo para el manejo de desechos sólidos en áreas operativas, DHL Guatemala año 2007)

2.5 Desperdicios sólidos

“Casi toda actividad que se realiza deja algún tipo de desecho o basura. Una casa puede crear basura considerada ordinaria. Industrias y fábricas crean desperdicios sólidos y desperdicios peligrosos. Desperdicios sólidos incluyen la basura, materiales reciclables, basura del patio y desperdicios que se originen en industrias y comercios. No incluye desperdicios peligrosos producidos por negocios o industrias.

Ejemplos de desechos sólidos son:

- a. llantas
- b. fragmentos de metal
- c. pintura látex
- d. muebles y juguetes
- e. sobras domésticos (basura)
- f. utensilios descartados y vehículos
- g. latas de aerosol vacías, latas de pintura y cilindros de gas comprimido
- h. escombros de construcción y demoliciones

Los desperdicios se pueden regular de las siguientes maneras:

- a. Protegiendo a los residentes de desperdicios peligrosos: Esto aspecto hacer referencia a salvaguardar la integridad física de cada uno de los colaboradores que trabajan dentro de una organización.

- b. Conservando energía y recursos naturales por medio del reciclaje y recuperación: Esta constituye la técnica más aplicada al día de hoy, el buen manejo de desperdicios por medio del reciclaje el cual encamina a contribuir a un desarrollo sostenible.

- c. Reduciendo o eliminar desperdicios o sucios: Hace referencia a clasificar los desperdicios que no pueden ser reciclados, principalmente desperdicios orgánicos.

- d. Limpiando desperdicios que se hayan filtrado, derramado o desecho en una manera inapropiada: Hace referencia a implementar planes de contingencia ante malas prácticas en manejos de desechos sólidos.

Los principales desechos sólidos que se generan en las diferentes áreas operativas de la empresa son:” (Página consultada: www.monografias.com)

2.5.1 Papel

“En los últimos años en la industria, el papel desperdicio constituyó una importante materia prima fibrosa para la industria productora de celulosa y papel, situación derivada de diversos factores: financieros, de mercado, competitivos, de disposición de materias primas fibrosas nacionales y, significativamente, de presiones sociales y gubernamentales para que se incremente el reciclado de residuos y agua de las ciudades y empresas.

También se incrementó la demanda de fibra secundaria (nombre con el que se conoce al papel reciclado) para la fabricación de algunos tipos de papel: periódico, impresión, cartulinas, corrugados y empaques. Las fibras secundarias más comercializadas son los corrugados, los cuales se utilizan para la fabricación de cajas corrugadas, sacos y empaques; en segundo lugar están el papel periódico y el papel para revistas, que son utilizados en la fabricación de papeles blanqueados y semiblanqueados, y, finalmente, otras categorías menores que se utilizan para la fabricación de cartulinas, cartones y otros productos.

Las ventajas de usar papel reciclado son obvias: se talan menos árboles y se ahorra energía. En efecto, para fabricar papel a partir de celulosa virgen se requiere madera, agua y energía; para obtener la misma cantidad con papel usado recuperado se necesita 100 veces menos cantidad de agua y una tercera parte de energía, y no se consume madera de los bosques.

El papel constituye unos de los desechos sólidos que se generan con más volumen dentro de los diferentes procesos operativos desarrollados por la empresa; se genera en fuentes como oficinas (hojas de impresión, papel fax, archivos muertos, reimpressiones), centros de operación (papel triturado para empaques, documentos innecesarios en los envíos, hojas de impresión, formatos mal completados, archivos obsoletos, envíos abandonados, etc.), y almacenes (formatos mal completados, documentos sobrantes, hojas de impresión, etc.) como los más importantes". (Página consultada: www.monografías.com)

2.5.2 Cartón

“Se puede mencionar que el 90% de producción de desechos de cartón se genera en áreas operativas, debido a la gran cantidad de operaciones tipo industrial que se desarrollan (cambios de empaque, empaques auxiliares, adecuación de empaque, etc.) y que son el motivo por el cual se producen. De igual forma que el papel, es importante que este desperdicio sólido sea manejado de la mejor forma posible; ya que los corrugados (cajas en si) cajas plegadizas, empaques y bases sólidas; son elaborados con celulosa secundaria; y al tener una clasificación de cartón adecuada, se permite de este modo vender a recicladoras por el momento, para que estas puedan devolver productos elaborados con material reciclable.

En especial debe atenderse la calidad de los productos elaborados, el costo y el impacto en el medio ambiente, en un mercado en el cual las empresas nacionales deben incentivar la recolección, la selección y el aprovechamiento de esas fibras, así como la solución de los problemas específicos de contaminación que originan.

Las políticas internas de empresas que manejan el tema de reciclaje de desechos sólidos, motivan a utilizar de manera prioritaria los productos elaborados con materiales reciclables, ya que esta medida de forma directa ayuda a crear la conciencia y cultura de reciclaje en cada uno de los colaboradores de la empresa. (Página consultada: www.monografias.com)

2.5.3 Plástico

“La generación de desechos plásticos, se genera en su gran totalidad de igual forma que el cartón, ya que los diferentes procesos operativos utilizan materiales como fleje plástico (blando para asegurar cargas, y sólido para embalajes de embarques de gran volumen), de igual forma se manejan muchas bolsas para distintos fines (empaques primarios o protección general), que por lo general son reemplazadas por otra de semejantes características.

La reducción en la fuente se refiere directamente al diseño y a la etapa productiva de los productos, que es por lo general donde este tipo de desechos se originan. Es una manera de concebir los productos con un nuevo criterio ambiental; generar menos residuos. Y esto es aplicable a todas las materias primas: vidrio, papel, cartón, aluminio y plásticos.

Reducir en la fuente significa también referirse a la investigación, desarrollo y producción de objetos utilizando menos recursos (materia prima) dentro de cualquier proceso productivo. De ahí su denominación porque se aplica a la faz productiva. Al utilizar menos materia prima se producen menos residuos y además se aprovechan mejor los recursos naturales. Minimizar el volumen y peso de los residuos es el primer paso para resolver el problema general de los mismos”. (Página consultada: www.monografías.com)

2.6 Costo y asignación de presupuesto

El tema de costos se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de la información de costos propiamente dicho, para uso y gestión interno por parte de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones.

Además identifica define, mide, reporta y analiza los diversos elementos de los costos directos e indirectos; que para este caso pueda representar alguna ejecución de un proyecto a la implementación de mejoras en procesos productivos.

Al definir la realización de un proyecto, el principal aspecto a evaluar antes de su integración lo constituye el análisis de costos y la aprobación del presupuesto para realización correspondiente.

Vale la pena mencionar que varias empresas realizan sus presupuestos muchas veces sin tomar en cuenta eventualidades o proyectos que puedan surgir con el desarrollo de la empresa; y es por eso que se da la necesidad de conocer un análisis de costos que le permita saber los puntos favorables y desfavorables, que se pretenden con la ejecución de un gasto.

Los aspectos importantes de elaborar un análisis de costos y presupuesto son:

- a. Justificar un gasto o inversión.
- b. Permite conocer en que periodo de tiempo se puede realizar
- c. Se puede planificar o incluir en un presupuesto futuro
- d. Permite decidir si una empresa puede o no realizar el gasto
- e. Permite buscar fuentes de financiamiento
- f. Define si es un costo o una inversión
- g. Ayuda al control del gasto

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 Diagnóstico general de la empresa

Primero se realiza una interacción de campo con las principales áreas operativas y administrativas que componen la empresa, esto con el fin de poder detectar e identificar los puntos favorables y desfavorables que en la actualidad tiene la misma. Para esto se interactúa con los diferentes colaboradores en sus múltiples áreas y puestos de trabajo.

La información obtenida, se clasifica y se filtra a manera de plasmar mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las conclusiones del panorama general que se tiene en la empresa.

a. Fortalezas:

- La única empresa a nivel nacional de servicio de mensajería que cuenta con un recinto aduanal en el aeropuerto.
- Presencia multinacional en más de doscientos veinte países.
- Amplia cartera de servicios de exportación e importación a ofrecer a los clientes.
- El servicio de mensajería en la región centroamericana se realiza con aviones propios de la empresa, siendo independientes en la ejecución operacional en Guatemala.

- Líder en el 90% de los países que presta servicio de mensajería
- Prestigio y posicionamiento de mercado de la empresa a nivel mundial.
- 30 años de experiencia en el tema de exportación e importación
- Gama de servicios para cualquier tipo de cliente (pequeño, mediano, grande).
- Empresa sólida, confiable en crecimiento y multinacional.
- El área operativa tiene alta experiencia de importación y exportación en servicio de mensajería, lo que permite una solución inmediata a las problemáticas que se presentan de forma diaria.
- Se cuenta con altos sistemas de tecnología lo que permite rastrear y obtener información general de los envíos que realizan los clientes desde que son recolectados en su país origen hasta su entrega en el país destino.
- Planificación y coordinación entre las áreas operativas y administrativas que conforman la empresa lo cual hace del trabajo en equipo una herramienta principal para la solución de problemas.
- Servicio de entrega y recolecta de envíos en áreas remotas (áreas de difícil acceso).
- Ubicación del centro de operaciones paralelo al recinto aduanal lo que permite cubrir con tiempos de entrega y recolectas de envíos de manera exacta.
- El área comercial es la que mayor cobertura brinda a los clientes dentro de las demás empresas que prestan un servicio similar.
- Asesoría comercial en materia de importación y exportación, vía Internet, lo que permite consultas las 24 horas del día.

- Coordinación comercial y operativa de importaciones y exportaciones desde cualquier parte del mundo.
- No se necesita de terceros (agentes de aduana) para liberación de envíos, ya que se cuenta con personal propio entrenado para este tipo de trámites en gestión aduanal, el costo no es de beneficio pero se considera un valor agregado.
- Ampliación de las instalaciones del recinto aduanal como consecuencia de la remodelación del aeropuerto internacional La Aurora; este representaría una ventaja competitiva en materia de tiempo para liberación de envíos por gestión aduanal.

b. Oportunidades

- Incrementar la participación en el mercado nacional de servicio de mensajería local.
- Trabajar la gestión aduanal que permita agilizar la liberación de envíos, y ofrecerlo al cliente como un servicio de valor agregado.
- Lograr la certificación ISO en cuanto a calidad a los procesos operativos de importación y exportación en servicio de mensajería; que otorgan a nivel internacional el gremio de empresas que se manejan en esta actividad comercial.
- Al tener control propio sobre todo el proceso logístico de importación y exportación, aumentar la cartera de servicios de productos con potencial de venta como lo son los casilleros postales y la transferencia de remesas de países externos.
- Mercado nacional potencial de servicios de exportación no aprovechado a su máxima oportunidad comercial.

c. Debilidades

- La metodología de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, puede mermar la adaptación de los mismos con los roles y actividades que desarrollan de forma diaria en la empresa.
- Explotación limitada de servicios de valor agregado que no representa mayor participación en la empresa.
- No se cuenta con una definición de métodos y procedimientos de procesos operativos, debido a los múltiples cambios que demandan las operaciones, para beneficio de los clientes.
- No existe una estandarización actualizada periódica y documentada, para los procesos operativos de importación y exportación.
- Para el servicio departamental de entregas y recolectas se depende de un servicio de tercerizado, lo cual ha disminuido el posicionamiento de mercado en ese servicio a nivel local.
- Falta de viabilidad en ciertos productos por el precio fuera de competencia.

d. Amenazas

- Crecimiento de una competencia muy agresiva, ya que la demanda de servicios, sobrepasa la capacidad instalada para su atención.
- La aduana nacional se rige por normas obsoletas.

- Los agentes de aduanas que trabajan de forma particular, poseen las tarifas más bajas del mercado para la liberación de envíos lo que hace que los importadores los prefieran en este servicio.
- El enfoque de las empresas competidoras tiene tendencia de alianza comercial, para tener más presencia de mercado y equiparar las ventajas competitivas que DHL pueda tener.

3.2 Diagnóstico general de las áreas operativas

Para analizar cada una de las áreas operativas de forma general, se realiza un diagnóstico específico para cada una de ellas.

Se pretende es definir los principales puntos de mejora que se puedan tener en beneficio de la operación, o tener un punto de partida para implementar un plan de acción correctiva.

3.2.1 Área de operaciones

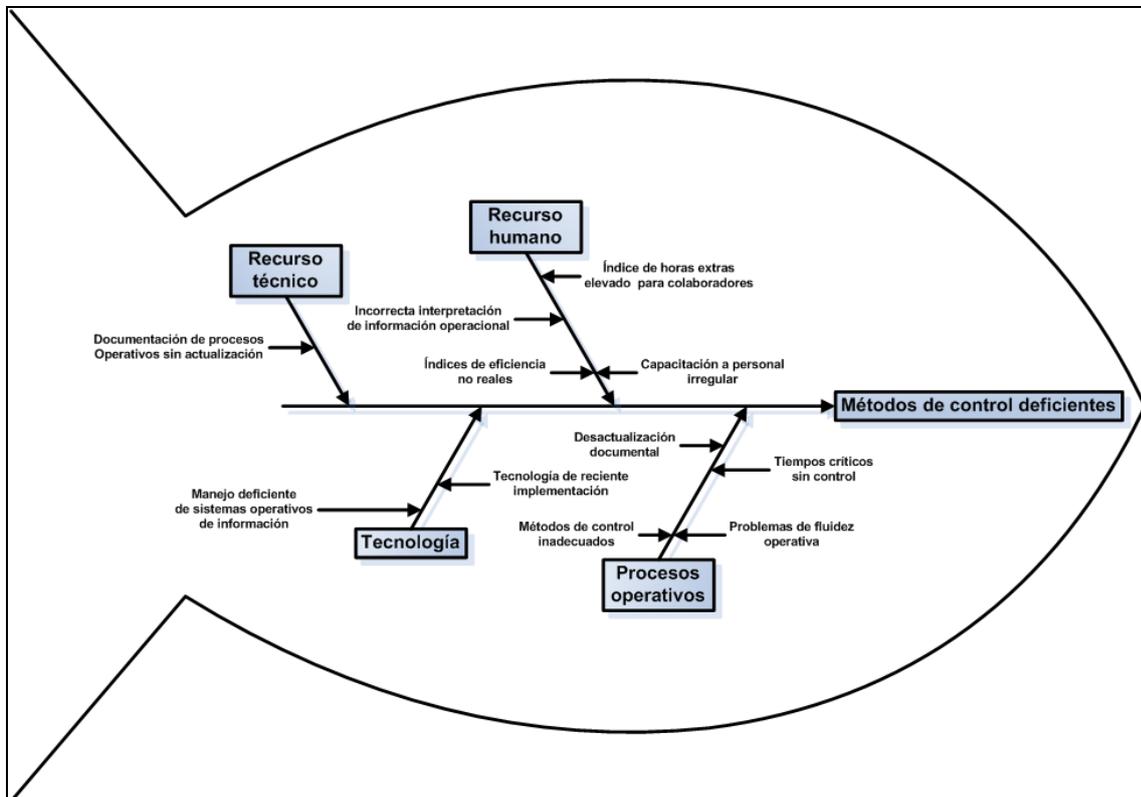
Para el área de operaciones se realizó un diagrama de causa y efecto, esto con el motivo de atacar las causas verdaderas que producen el principal problema del área, que es la falta de estándares en métodos de control.

Según datos históricos del área en mención, este problema se ha derivado de los siguientes puntos débiles:

- a. Demoras en procesos operativos.
- b. Desactualización de procesos operativos.
- c. Métodos de control inadecuados a las necesidades del área.
- d. Preparación y capacitación constante para los colaboradores del área.

Después de investigar sobre las principales causas que originan el problema, se tuvo una interacción en el área operativa; con el fin de identificar las consecuencias que estos aspectos en mención provocan; de igual forma se confirmó la presencia de estos puntos débiles.

Figura 15. Diagrama de causa y efecto para las principales problemáticas del área de operaciones



Para el área de operaciones, la desactualización de procesos operativos ha tenido como consecuencia que los índices de eficiencia sugeridos para el área, no reflejen en verdad la situación operacional de la estación y esto aunado a que la documentación en su mayoría no coincide con las tareas que se desarrollan de forma cotidiana, permite tener un claro desequilibrio operacional en la secuencia de tareas.

Por otro lado, la falta de capacitación del personal administrativo y operativo, han provocado que el tiempo de respuesta para la solución de problemas se aumente y por consiguiente existe un malestar con el servicio prestado al cliente de forma directa.

Las demoras en tiempos operativos, repercuten elevando de una manera desmedida la cantidad de horas extras que se pagan para cumplir con el planificador de operaciones de forma diaria.

3.2.2 Área de importaciones

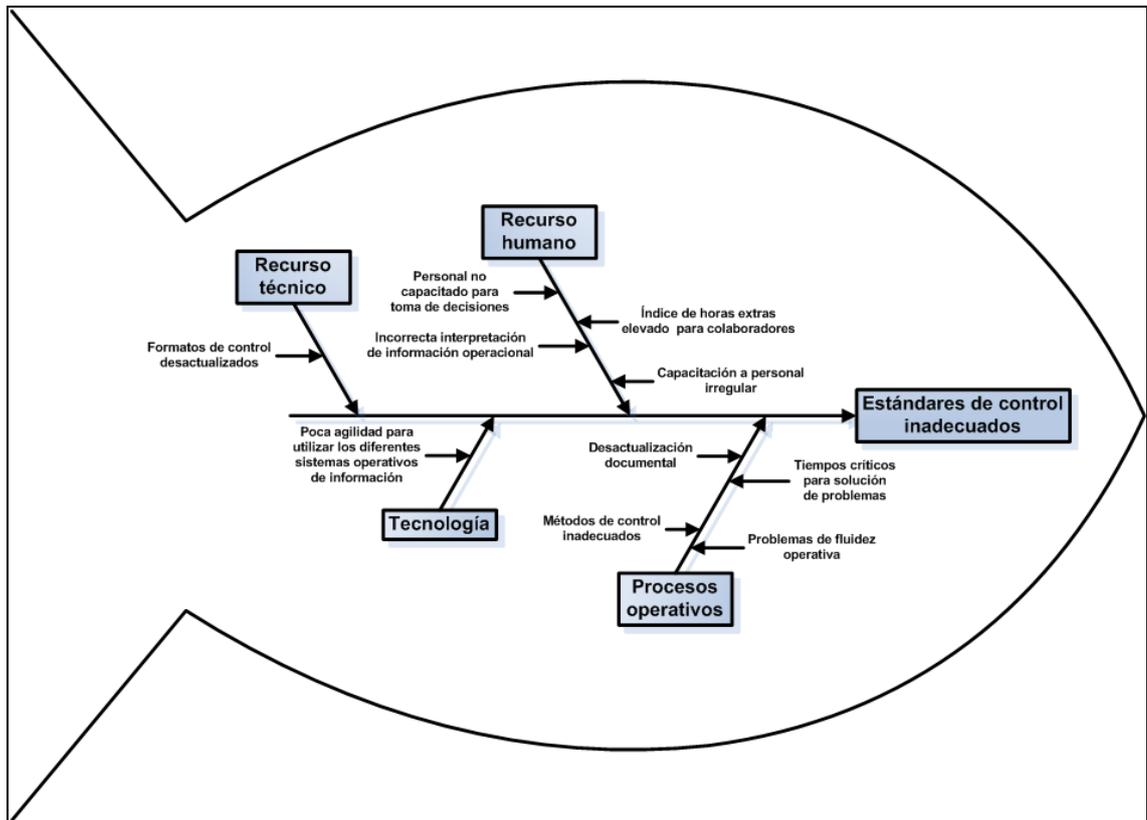
Para el área de importaciones, se procedió de igual forma que para el área de operaciones, se realizó un diagrama de causa y efecto, esto con el motivo de atacar las causas verdaderas que producen el principal problema del área, que es la necesidad de mejora en la eficiencia del ciclo de importación.

Según datos históricos del área en mención, este problema se ha derivado de los siguientes puntos débiles:

- a. Demora en la gestión aduanal de los envíos.
- b. Tiempos operativos, arriba de la métrica sugerida para el área.
- c. Gestión de importación ineficiente en país origen.
- d. Capacitación poco adecuada para los colaboradores del área.
- e. Sistemas de información de reciente implementación.

Después de investigar sobre las principales causas que originan el problema, se tuvo una interacción en el área operativa de importaciones; con el fin de identificar las consecuencias que estos aspectos en mención provocan. Se confirmó la presencia de estos puntos débiles, así como el estudio de campo respectivo para el área en mención, a manera de respaldo la información obtenida se presenta en el siguiente diagrama.

Figura 16. Diagrama de causa y efecto para las principales problemáticas del área de importaciones.



La problemática de eficiencia en la gestión de importación, se refleja en los constantes retrasos operativos que inciden en el área; por otro lado, los malos canales de comunicación merman la capacidad de respuesta ante las diferentes problemática que se presentan en el desarrollo operacional.

Los tiempos operativos del área, se mantienen altos, ya que el desequilibrio operacional, muchas veces provocados por las reincidencias de problemas conllevan a repetir los errores en el desarrollo operacional; y esto aunado a la falta de planes de contingencia; afecta en el tiempo total de ciclo operativo.

Los problemas con los sistemas de información que son de reciente implementación, afecta de manera directa en que la curva de aprendizaje del personal, merman su uso eficiente para transmitir información útil y correcta.

3.2.3 Área de exportaciones

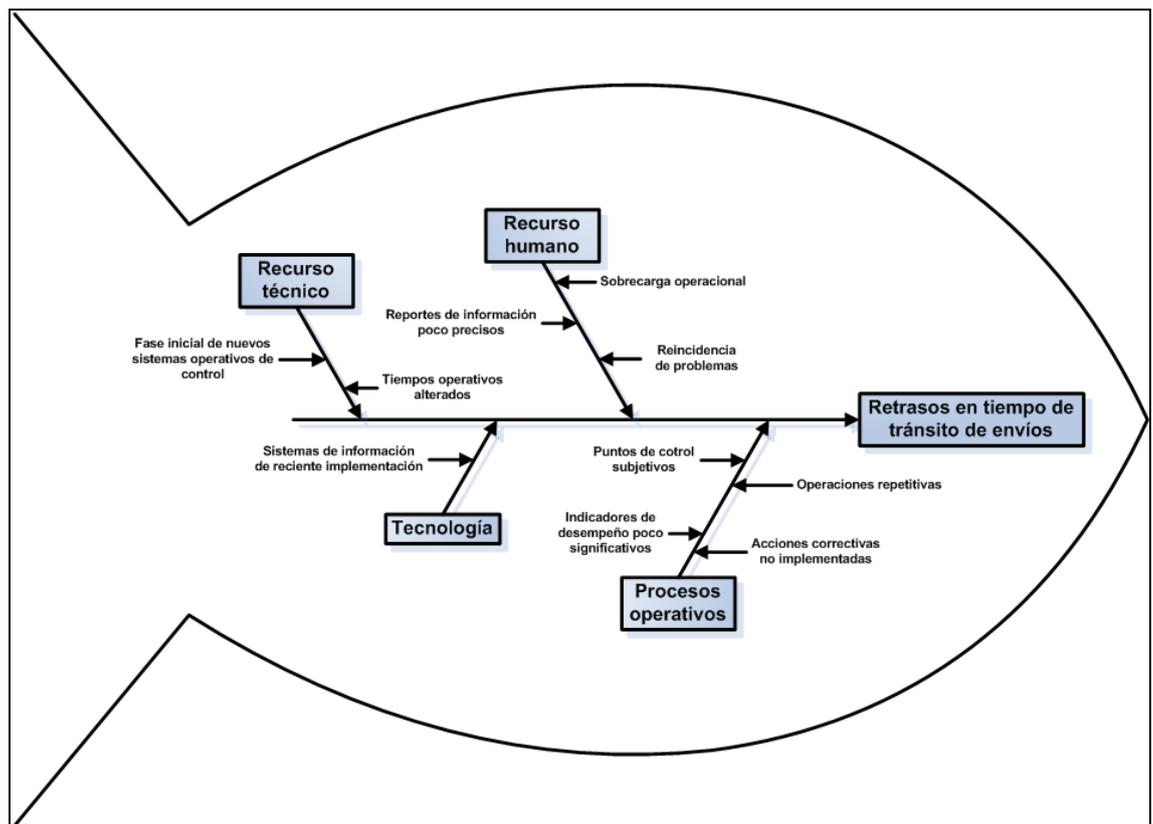
Para el área de exportaciones, se procedió de igual forma que para el área de operaciones e importaciones, se realizó un diagrama de causa y efecto, esto con el motivo de atacar las causas verdaderas que producen el principal problema del área, que es el no cumplimiento del tiempo de tránsito internacional.

Según datos históricos del área en mención, este problema se ha derivado de los siguientes puntos débiles:

- a. Poca eficiencia de controles operativos.
- b. Estación operativa de Guatemala con demora en operación.
- c. Métricas de control desactualizadas.
- d. Sistemas de información de reciente implementación.

Después de investigar sobre las principales causas que originan el problema, se tuvo una interacción en el área operativa de exportaciones; con el fin de identificar las consecuencias que estos aspectos en mención provocan. Se confirmó la presencia de estos puntos débiles, así como el estudio de campo respectivo para el área en mención, a manera de respaldo la información obtenida se presenta en el siguiente diagrama.

Figura 17. Diagrama de causa y efecto para las principales problemáticas del área de exportaciones



La estación operativa de exportaciones, muestra atrasos ya que existe una reincidencia de problemas en los procesos operativos del área, generados por la constante modificación de los mismos; por otro lado, los puntos de control muestran una sobrecarga operacional, lo cual impacta de manera directa los indicadores de control para esta área.

Esto refleja poco control sobre cada proceso operativo, esto de igual forma repercute en la poca eficiencia sobre los diferentes controles operativos que se tienen para esta.

Los indicadores de desempeño operacional no reflejan la información real de las operaciones en materia de tiempo, lo cual no permite evaluar la funcionabilidad del área de exportaciones de manera objetiva.

De igual forma, la reciente implementación de los sistemas de información, no permite tener datos útiles y reales de la secuencia operativa y por ende el estado real del ciclo operativo se ve alterado en materia de tiempo e información como se sugiere.

3.3 Descripción y análisis de procesos operativos

A continuación se procederá a describir de forma textual y representar mediante diagramas de flujo, todos los procesos de operación de cada una de las áreas operativas en su estado actual.

3.3.1 Área de operaciones

La descripción, análisis de tiempos y diagramas de flujo de los procesos de esta área se presentan a continuación:

3.3.1.1 Planificación

El proceso inicia cuando los envíos llegan al área de recepción de envíos; el operador de turno firma la documentación correspondiente de constancia de recepción, inmediatamente después procede a abrir la bolsa que consolida de manera temporal todos los envíos y saca cada uno de ellos; al tener todos los envíos fuera, procede a realizar la revisión de la papelería correspondiente a cada uno de los envíos recepcionados; revisa de igual forma el empaque físico de cada uno de los envíos y realiza la clasificación de envíos que se encuentran en buen estado y los que se ven en la necesidad de reempaque. Retoma los envíos que aprueban la inspección de empaque y procede a colocar etiqueta de revisado y aprobado; inmediatamente procede trasladar los envíos aprobados al área de ruta para su posterior manejo.

En cuanto a los envíos que no califican en cuanto a su revisión física, otro operario completa la papelería del envío y procede inmediatamente a reempacar el mismo; posteriormente asigna la ruta de reparto correspondiente y traslada al área de ruta.

Figura 18. Diagrama de flujo de operación para planificación de envíos en buen estado en el área de operaciones.

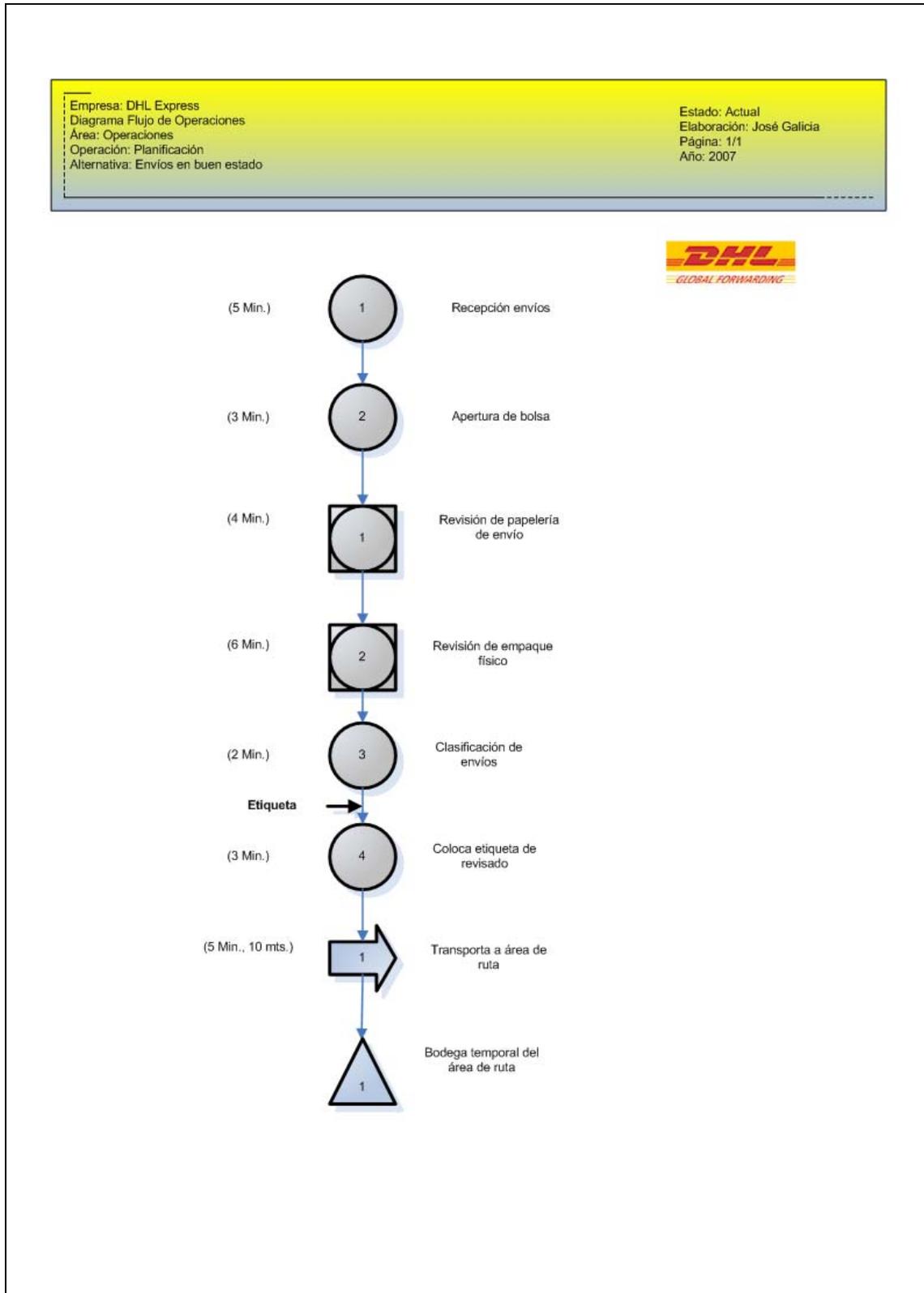


Tabla I. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de planificación de envíos en buen estado

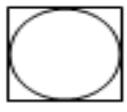
Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	13	N / A
	Supervisión	2	10	N / A
	Transporte	1	5	10

Figura 19. Diagrama de flujo de operación para planificación de envíos en mal estado en el área de operaciones.

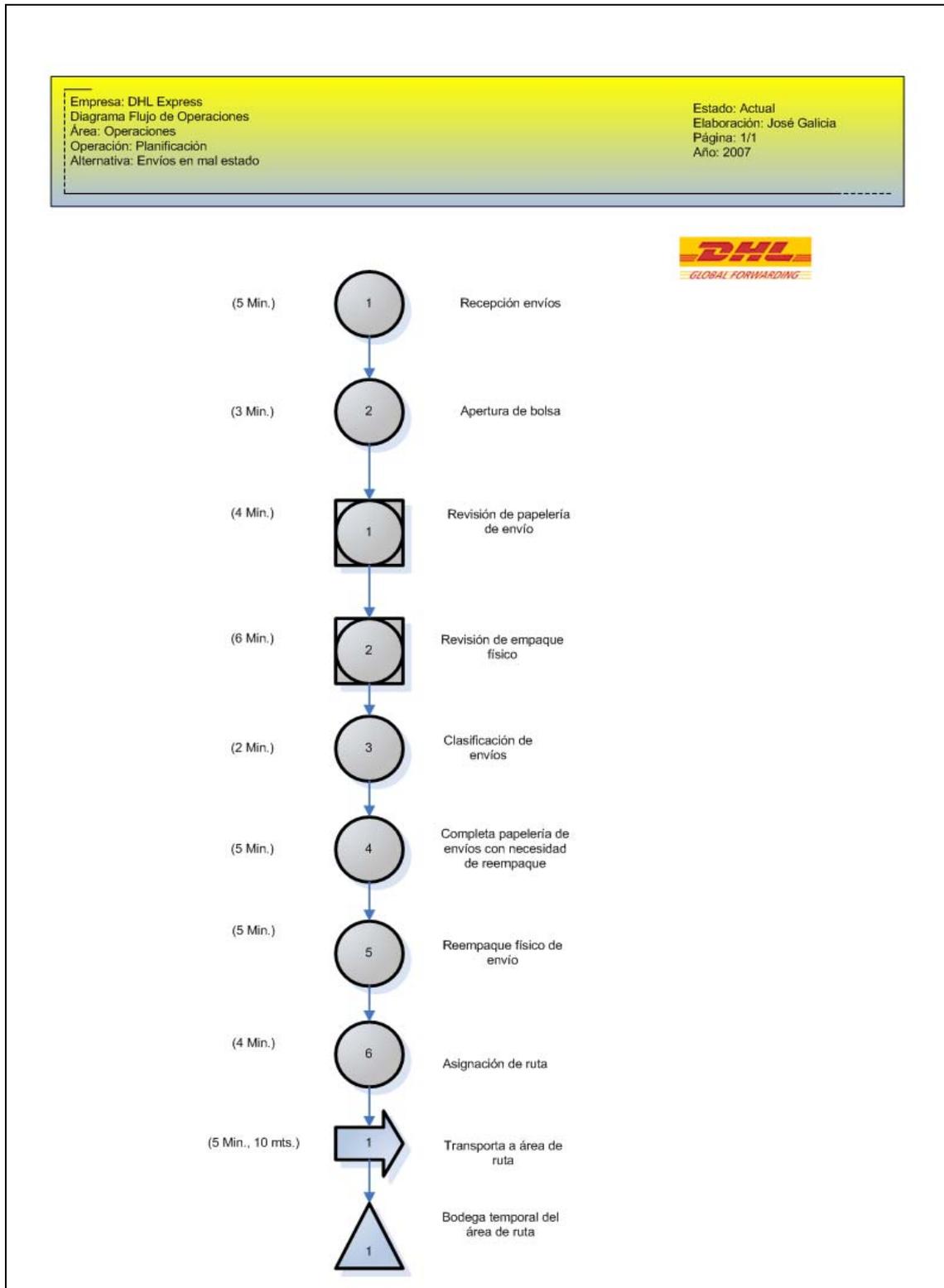
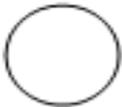
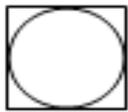
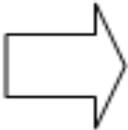


Tabla II. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de planificación de envíos en mal estado

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	6	24	N / A
	Supervisión	2	10	N / A
	Transporte	1	5	10

3.3.1.2 Ruta

El proceso inicia cuando los envíos son recepcionados en el área misma de recepción, el operario de turno procede a verificar que la asignación de ruta de los envíos haya sido bien realizada con anticipación, posteriormente revisa de igual forma que la papelería de los envíos sea correcta y si es necesario realiza un ajuste lo realiza en el instante. Coloca después la etiqueta que garantiza que la documentación de los envíos esta correcta y completa; inmediatamente separa los envíos tipo documento y tipo paquete. Procede a colocar a los envíos tipo documento su respectiva etiqueta que lo identifica como tal, y procede a meter los envíos tipo documento en la bolsa de transporte o consolidación e inmediatamente después dicha bolsa es trasladada al área de manifiesto.

En el caso de los paquetes, estos después de ser separados de los envíos tipo documento se les colocan la etiqueta que los identifica como tal e inmediatamente se procede a colocarlos en la caja consolidadora donde al concluir son transportados al área de manifiesto.

Figura 20. Diagrama de flujo de operación para preparación de ruta en envíos tipo documento del área de operaciones

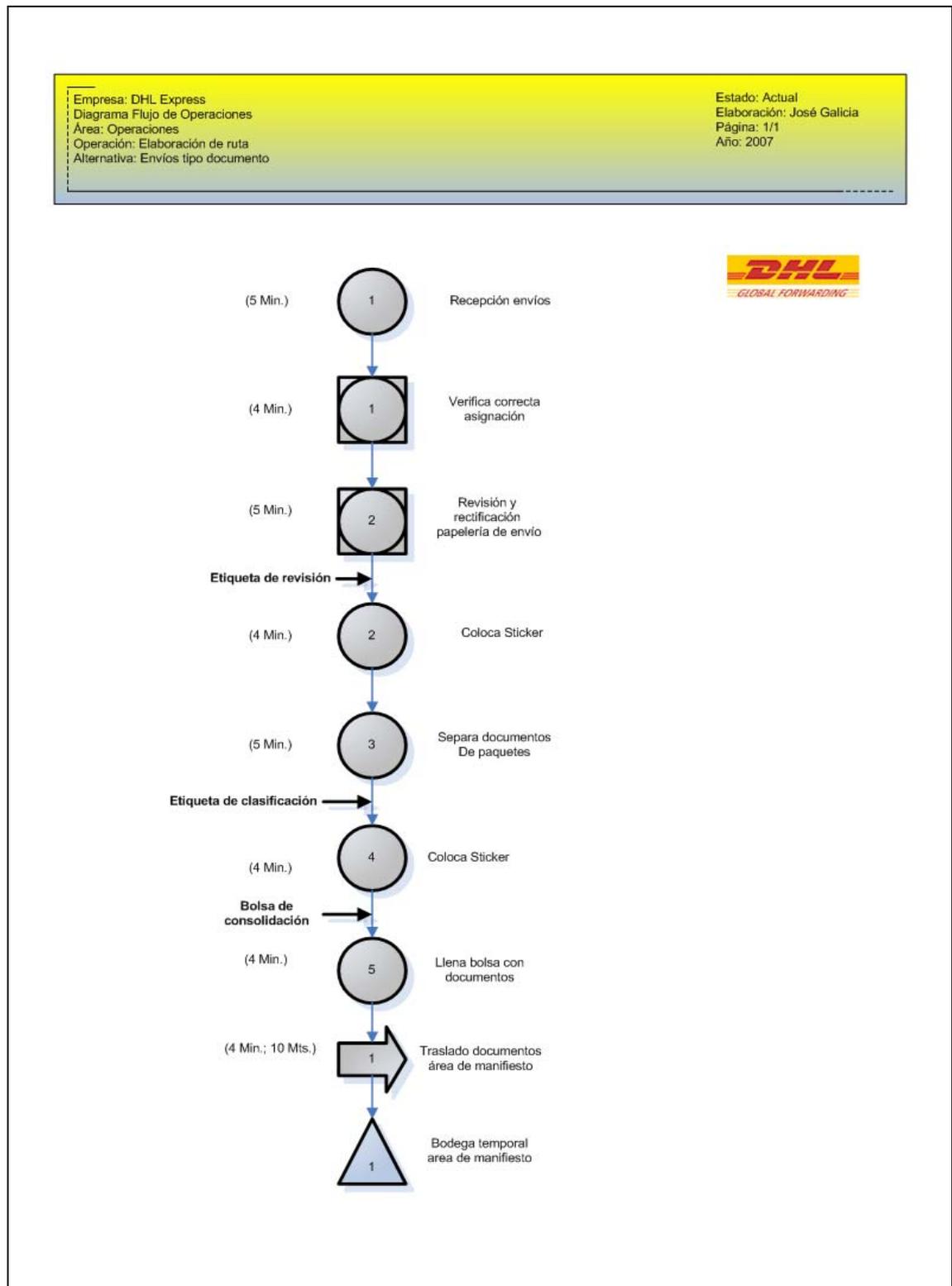


Tabla III. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de preparación de rutas dentro del área de operaciones para documentos.

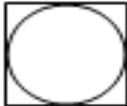
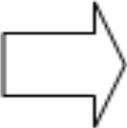
Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	5	22	N / A
	Supervisión	2	9	N / A
	Transporte	1	4	10

Figura 21. Diagrama de flujo de operación para preparación de ruta en envíos tipo paquete del área de operaciones

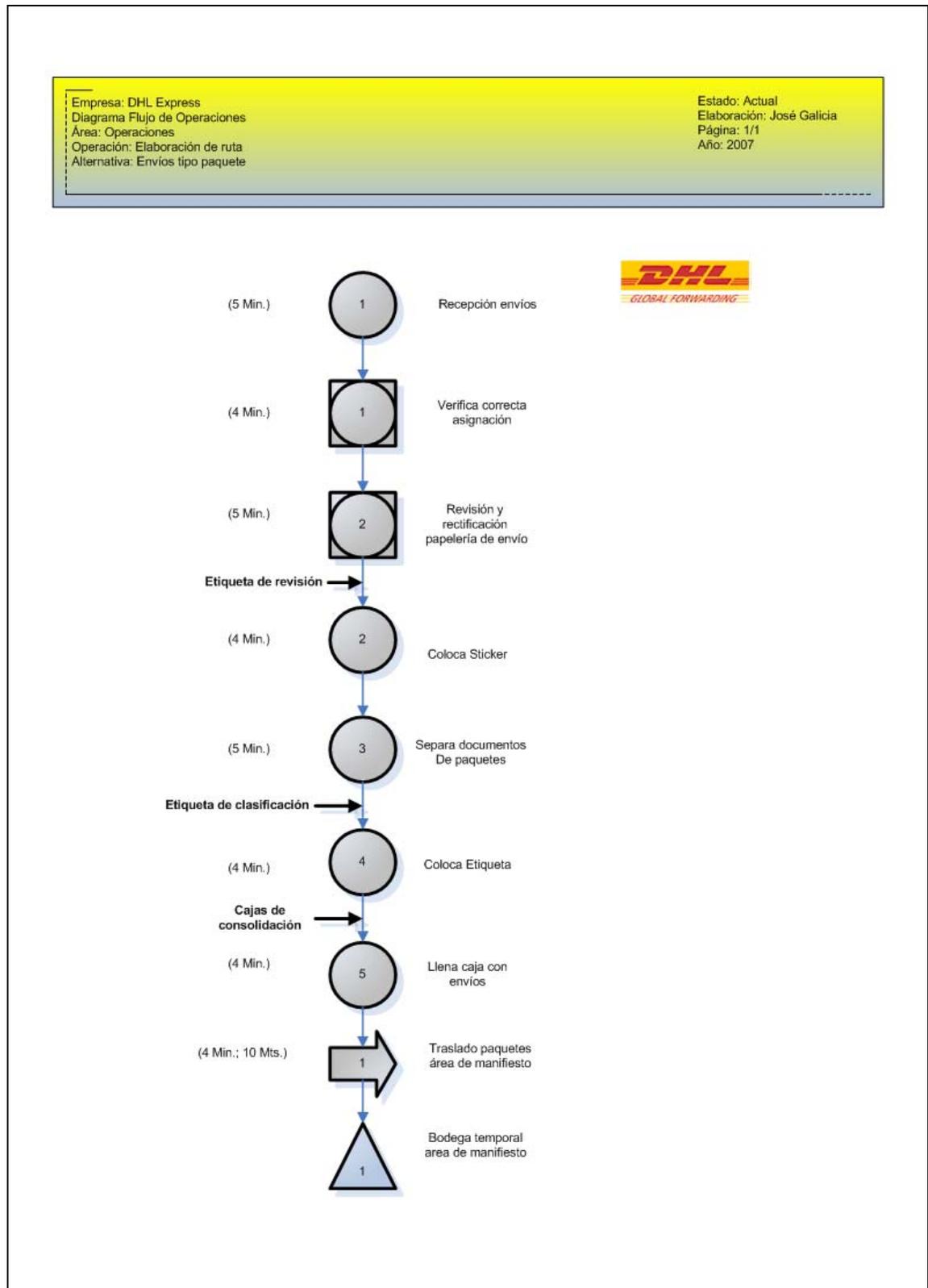
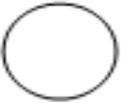
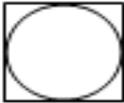
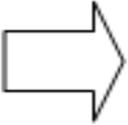


Tabla IV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de preparación de rutas dentro del área de operaciones para paquetes.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	5	22	N / A
	Supervisión	2	9	N / A
	Transporte	1	4	10

3.3.1.3 Manifiesto

El proceso inicia cuando se reciben los envíos en el área de manifiesto, inmediatamente se clasifican en envíos tipo documento y tipo paquete; se toman los paquetes y se procede a la asignación de un correlativo numérico, inmediatamente el operario de turno retira y verifica la guía aérea propia del envío y por utilizando un lector de código de barras procede a retroalimentar el sistema de información con lo cual se confirma el arribo a dicha área. Después procede a verificar la información de la guía aérea y la devuelve a la ventana plástica propia del envío, sellando la misma por medio de una pistola selladora. Por último traslada los envíos tipo documento al área de distribución.

Los envíos tipo paquete, de igual forma son identificados con un correlativo numérico, e inmediatamente después el operario de turno lo identifica como paquete con las siglas WPX por medio de un marcador permanente; después procede a verificar si el envío es de una sola pieza o varias (multipiezas), procede a retirar la guía aérea y por medio de un lector de código de barras procede a retroalimentar el sistema de información con lo cual confirma el arribo a dicha área. Después procede a verificar la información de la guía aérea y la devuelve a la ventana plástica propia del envío, sellando la misma por medio de una pistola selladora. Por último traslada los envíos tipo documento al área de distribución.

Figura 22. Diagrama de flujo de operación para la elaboración de manifiesto en envíos tipo paquete del área de operaciones.

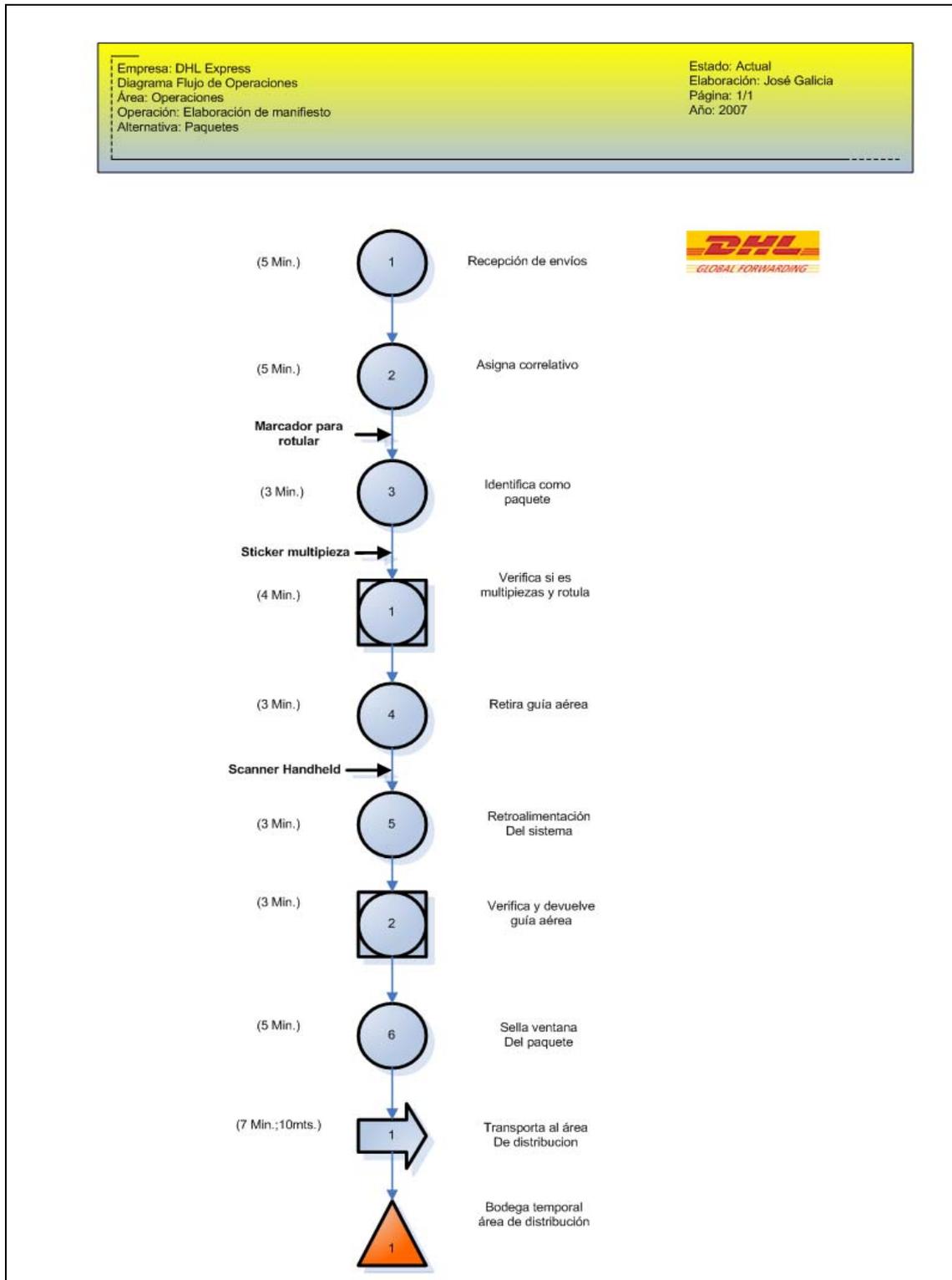


Tabla V. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de elaboración de manifiesto dentro del área de operaciones para paquetes.

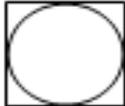
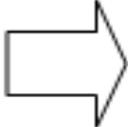
Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	13	N / A
	Supervisión	2	7	N / A
	Transporte	1	4	10

Figura 23. Diagrama de flujo de operación para la elaboración de manifiesto en envíos tipo documento del área de operaciones.

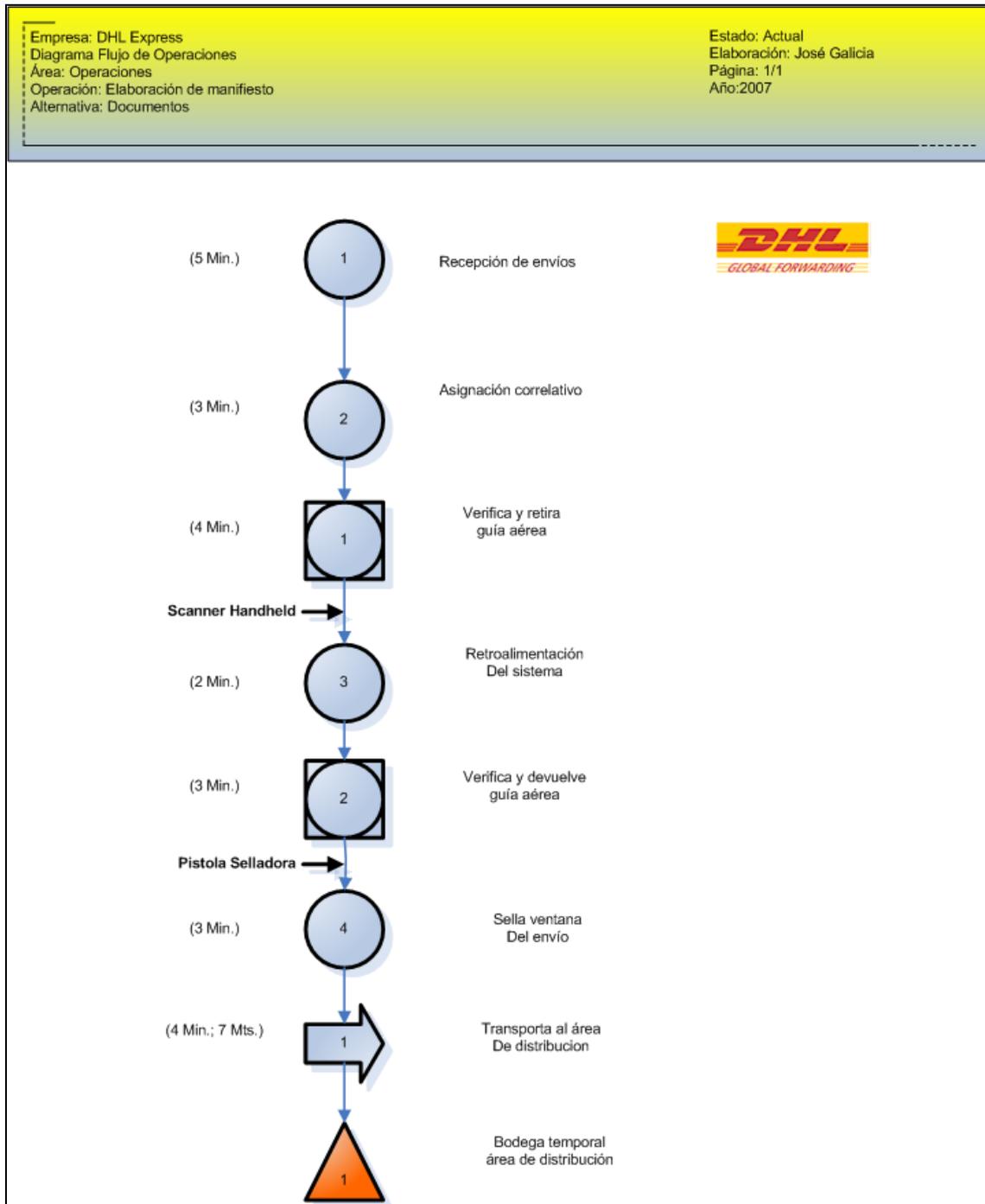
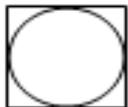


Tabla VI. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación de elaboración de manifiesto dentro del área de operaciones para documentos.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	6	24	N / A
	Supervisión	2	7	N / A
	Transporte	1	7	10

3.3.1.4 Entrega

El proceso inicia en el área de recepción de envíos, donde el operario de turno procede a realizar la elaboración del manifiesto electrónico; para lo cual toma la guía aérea de cada uno de sus envíos. Posteriormente procede a verificar que la información de cada envío propiamente dicho, coincida con la obtenida en el manifiesto electrónico; a continuación procede a trasladar los envíos a la estación de salida; donde a su vez llena el formulario de salida, para que los repartidores puedan proceder a llevarse los envíos.

Para los envíos tipo paquete, el proceso inicia en el área de recepción de envíos, donde el operario de turno procede a realizar la elaboración del manifiesto electrónico; para lo cual toma la guía aérea de cada uno de sus envíos.

Inmediatamente procede a realizar el reporte de impuestos que cada cliente debe pagar para recibir su envío. Posteriormente procede a verificar que la información de cada envío propiamente dicho, coincida con la obtenida en el manifiesto electrónico; a continuación procede a trasladar los envíos a la estación de salida; donde a su vez llena el formulario de salida, para que los repartidores puedan proceder a llevarse los envíos.

Figura 24. Diagrama de flujo de operación para la entrega de envíos tipo documento del área de operaciones.

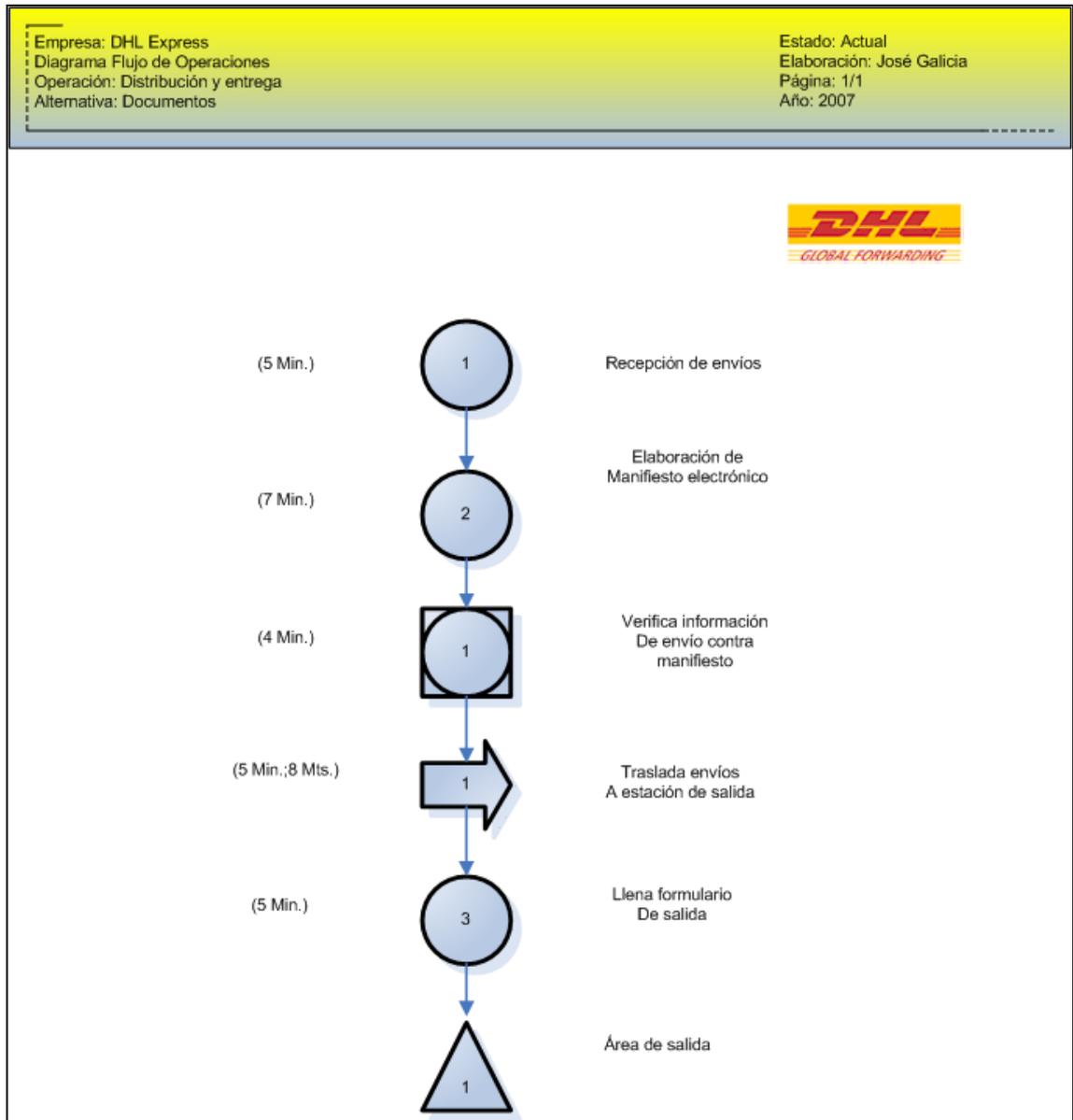


Tabla VII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para entrega de envíos dentro del área de operaciones para documentos.

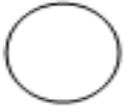
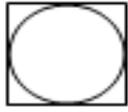
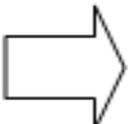
Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	3	17	N / A
	Supervisión	1	4	N / A
	Transporte	1	5	8

Figura 25. Diagrama de flujo de operación para la entrega de envíos tipo paquete del área de operaciones.

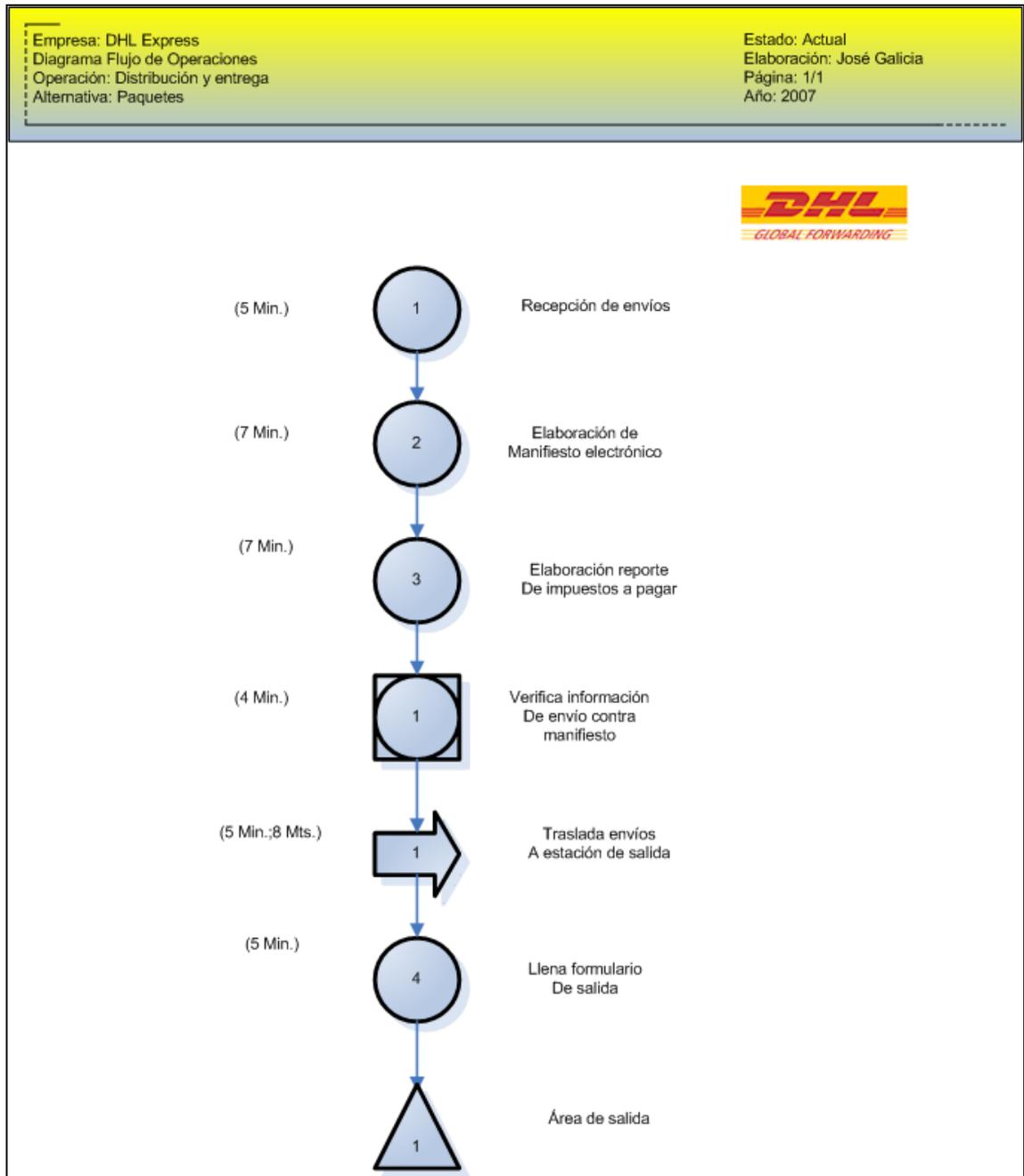
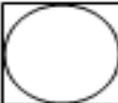


Tabla VIII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para entrega de envíos dentro del área de operaciones para paquetes.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	24	N / A
	Supervisión	1	4	N / A
	Transporte	1	5	8

3.3.1.5 Estándares de control operativo del área de operaciones

Los estándares de control, son implementados por la empresa con el único fin de tener trazabilidad sobre el proceso operativo desarrollado para cada uno de los envíos tipo paquete o documento que se trabajan en el área de operaciones.

Los datos obtenidos, son representados en una tabla de información, la cual se divide en dos partes; la primera hace referencia de los parámetros cualitativos del indicador de desempeño específico (kpi) a evaluar, dividiéndolo en dos puntos de control. El primer punto de control indica el aspecto específico a control, mientras que el segundo punto, describe el aspecto propiamente dicho.

La segunda parte de la tabla, indica los parámetros cuantitativos de los puntos de control a controlar en la primera parte de la tabla; el indicador de desempeño sugerido para el área es el tiempo máximo que cada envío debe tardar en cumplir los aspectos específicos del punto de control uno.

La evaluación de cada envío se limita a dos posibilidades, cumple o no cumple; la muestra necesaria para dar válido el proceso operativo en cuanto a estándares de control son cien envíos. Con esto, al finalizar la toma de tiempos para los envíos de la muestra, se procede a comparar la cantidad de envíos que cumplen contra la cantidad de envíos que no cumplen; estos resultados a su vez son comparados contra el estándar fijado para dicha área operativa.

Tabla IX. Estándares de control operativo para el área de operaciones

Descripción KPI Sugerido		Calificación KPI Sugerido				
Punto de control 1	Punto de control 2	Kpi	100 Envíos		Kpi Obtenido	Kpi Requerido
		(hrs. Max.)	Cumple	No Cumple	(%)	(%)
Supervisión Envíos	Embalaje físico en tiempo promedio	1.00	93	7	93%	90%
Supervisión Envíos	Información completa en tiempo promedio	1.50	96	4	96%	90%
Cumplimiento en estaciones de chequeo	Sin problema a lo largo del proceso	4.00	89	11	89%	85%
Solucion problemas (empaque / información)	Los problemas no alteran el proceso operativo	4.00	90	10	90%	85%
Solución problemas a nivel operativo	Los problemas no alteran el proceso en sistema	1.00	88	12	88%	85%
Cumplimiento en atención en total de envíos	Ningun envío es dejado sin procesar	4.00	95	95	95%	95%
Envíos listos para salir estación Guatemala	Cumplimiento del ciclo operativo en la estación	5.00	97	95	97%	95%
Envíos que no salen de estación Guatemala	Atrasos operativos en algún punto del proceso	12.00	99	1	99%	97%
No cumplimiento con estaciones de chequeo	Envíos no pasan por algun punto de control	6.00	98	2	98%	97%

Fuente: Manual operativo de la empresa DHL, año 2007

3.3.1.6 Distribución de cargas de trabajo para el área de operaciones por jornada de trabajo

Para poder dar una idea general de cómo se distribuye el trabajo dentro del área de operaciones; se toman en cuenta los siguientes aspectos, como indicadores de control:

a. Envíos operados: Hace referencia a los envíos que son trabajados en el área de trabajo asignada sin ninguno tipo de problema y según los procedimientos operativos establecidos.

b. Envíos no operados: Refiere a los envíos que no son trabajados en el área de trabajo asignada, debido a que no cumplen con los requisitos mínimos para desarrollar los procedimientos operativos establecidos; como por ejemplo, falta de papelería de origen.

c. Envíos retenidos: Son envíos cuyo tiempo de permanencia y operación en el área asignada se incrementa con el fin de cumplir con los requisitos mínimos, para el desarrollo de los procesos operativos establecidos; alterando de esta forma su tiempo de transito hacia su destino; como ejemplo se puede tomar un mal empaque físico del envío.

d. Envíos modificados: Envíos cuyos requisitos mínimos para ser procesados en el área operativa, pueden ser modificados por simple inspección y de esta forma, evitar incurrir en un incremento de su tiempo de transito hacia su destino.

La distribución de cargas de trabajo para el área de operaciones, se determina en base a tomas de datos aleatorios, sacando un promedio general de envíos y tomando en cuenta sus parámetros de control tanto en horario de trabajo diurno y nocturno; tal como se muestra a continuación:

Tabla X. Medición de la carga de trabajo para el área de operaciones en horario A.M.

Operaciones (A.M.)	Operados	Ilo Operados	Retenidos	Modificados	Gran Total
Envios tipo documento	225	0	0	11	236
Envios tipo paquete	175	7	5	52	239
Envios Multipiezas	75	2	3	10	90
Envios Volumetricos	25	3	1	6	35
Total Envios Trabajados	500	12	9	79	600

Tabla XI. Medición de la carga de trabajo para el área de operaciones en horario P.M.

Operaciones (P.M.)	Operados	Ilo Operados	Retenidos	Modificados	Gran Total
Envios tipo documento	310	7	9	75	401
Envios tipo paquete	210	14	23	55	302
Envios Multipiezas	85	2	7	20	114
Envios Volumetricos	15	6	2	10	33
Total Envios Trabajados	620	29	41	160	850

3.3.2 Área de importaciones

La descripción, análisis de tiempos y diagramas de flujo de los procesos de esta área se presentan a continuación:

3.3.2.1 Recepción

Este proceso da inició cuando se reciben las posiciones que contienen los envíos las cuales son traídas del recinto aduanal, esto sucede en el área de descarga; el operario de turno procede a transportar dichas posiciones al área de recepción, una vez estando ahí se procede a sacar de las posiciones los envíos que dentro de ella vienen integrados de forma consolidada. Inmediatamente después recibe y verifica la papelería del consolidado de envíos, una vez confirma la información de la papelería abre las posiciones y saca los envíos y a su vez verifica el estado de los envíos; y procede a clasificarlos entre los que tienen en buen estado su empaque y entre los que necesitan reacondicionar el mismo.

Toma los envíos que se encuentran en buen estado y procede a confirmar y registrar en el sistema su arribo a la estación operativa de importaciones de Guatemala. Inmediatamente después procede a trasladar dichos envíos al área de desconsolidado. Por otro lado los envíos que necesitan un reacondicionamiento de empaque; son reempacados de forma temporal y se los coloca una etiqueta que indica que se debe realizar el reacondicionamiento dicho, y se procede a registrar en el sistema su arribo a la estación operativa de importaciones de Guatemala, e inmediatamente son trasladados al área de desconsolidado.

Para efectos de toma de tiempos se toma un solo dato para transporte, el que se da al finalizar todo el proceso, ya que los demás transportes son considerados como almacenamientos temporales.

Figura 26. Diagrama de flujo de operación para la recepción de envíos en buen estado en el área de importaciones.

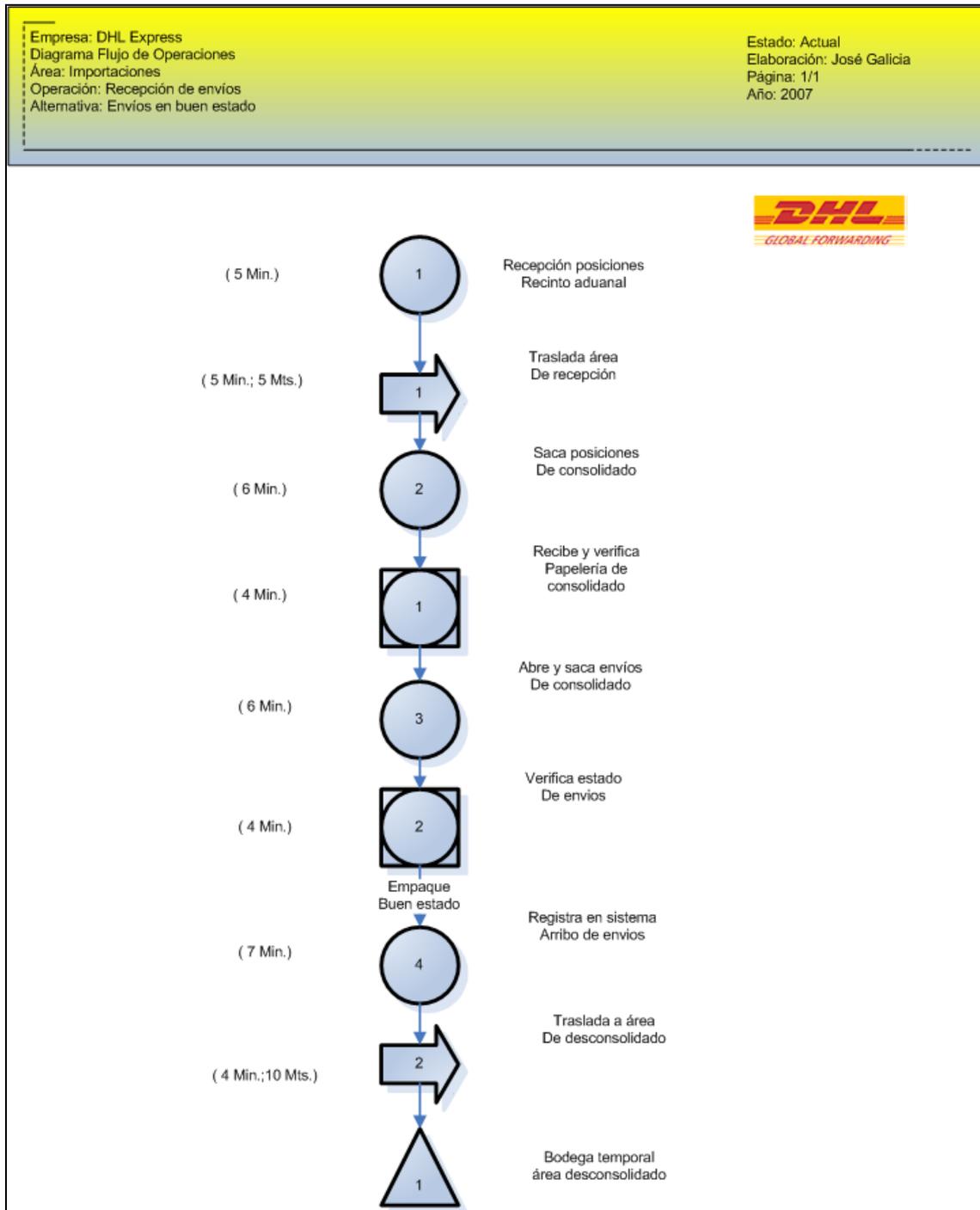


Tabla XII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para recepción de envíos en buen estado del área de importaciones.

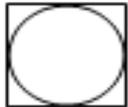
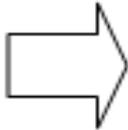
Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	24	N / A
	Supervisión	2	8	N / A
	Transporte	2	9	15

Figura 27. Diagrama de flujo de operación para la recepción de envíos en mal estado en el área de importaciones.

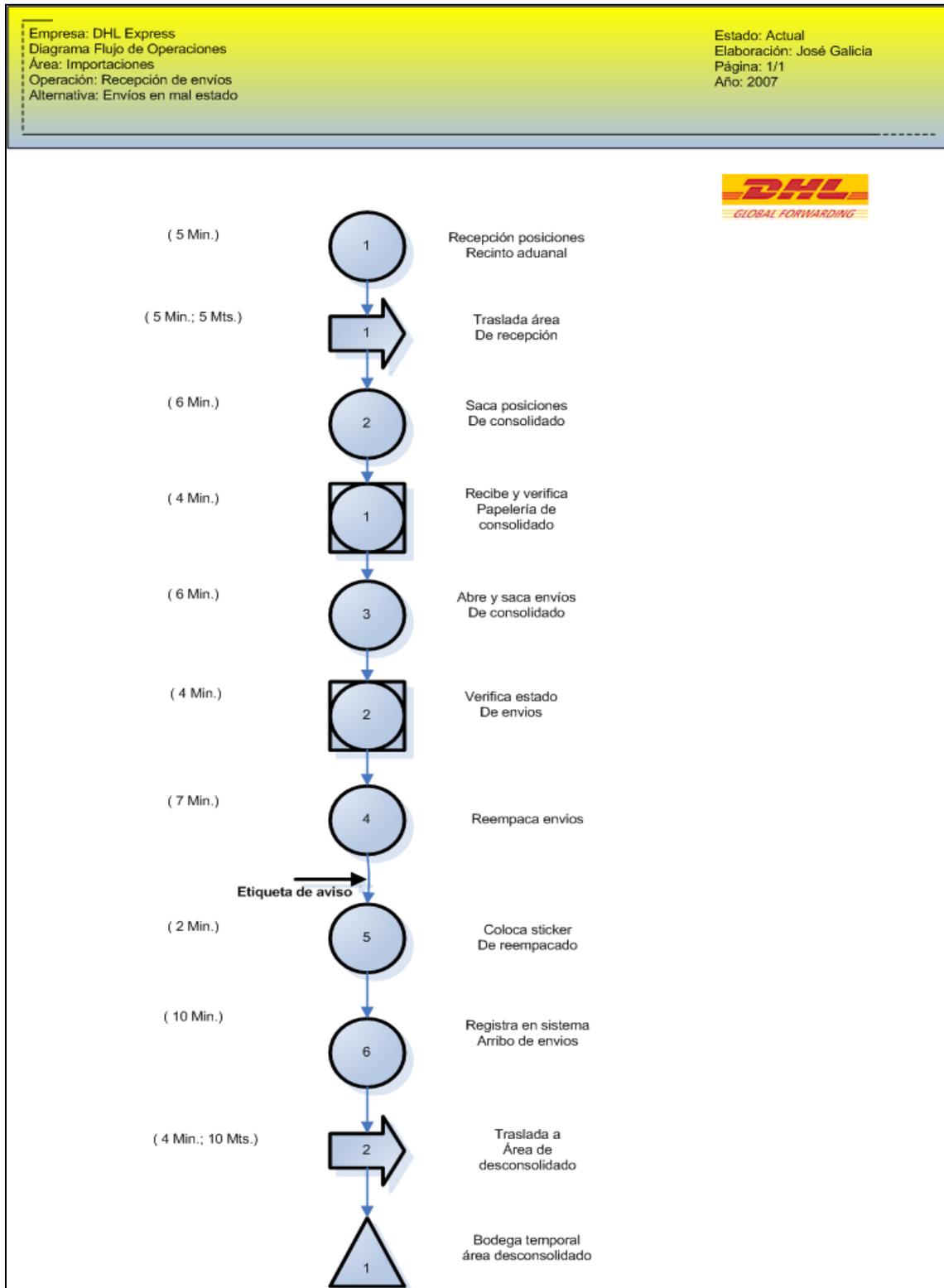
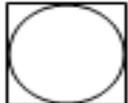
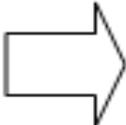


Tabla XIII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para recepción de envíos en mal estado del área de importaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	6	36	N / A
	Supervisión	2	8	N / A
	Transporte	2	9	15

3.3.2.2 Desconsolidado de envíos

El proceso inicia cuando los envíos son recibidos en el área; inmediatamente el operador de turno verifica que los envíos lleven su respectiva guía aérea, posteriormente verifica la información de cada una de las guías aéreas contra la información del manifiesto de consolidación que acompaña a los envíos, al mismo tiempo que confirma en sistema el proceso de desconsolidación por esta área operativa utilizando para ello un lector electrónico de captura de datos. Posteriormente separa los envíos tipo paquete de los envíos tipo documento.

Los envíos tipo documento son trasladados al área de reempaque de forma inmediata, sin embargo para los envíos tipo documento, se les coloca una etiqueta con las siglas WPX, con lo cual quedan identificados como tal, y hasta este momento se procede a trasladarlos al área de reempaque.

Figura 28. Diagrama de flujo de operación para la desconsolidación de envíos tipo documento en el área de importaciones.

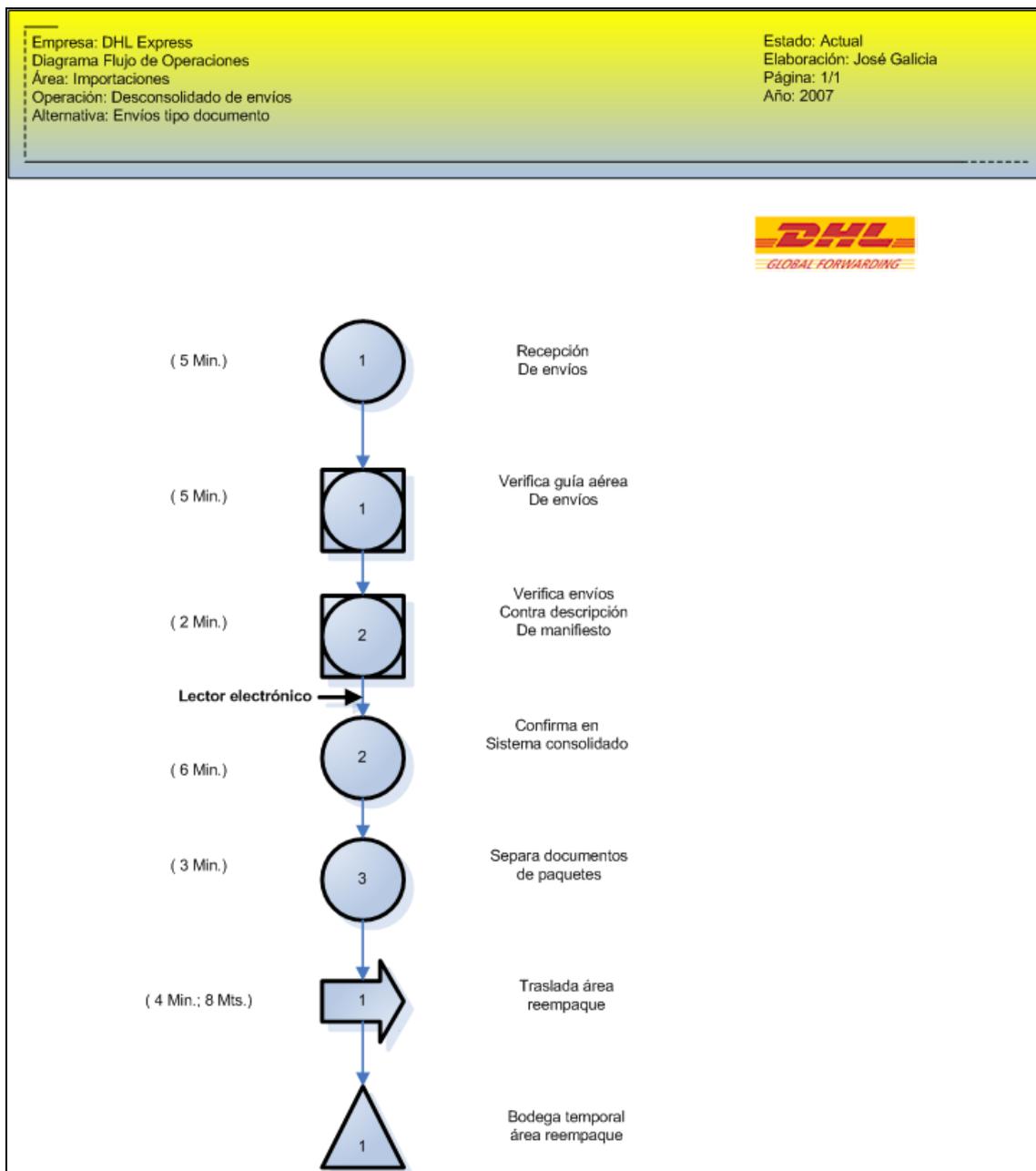


Tabla XIV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para desconsolidación de envíos tipo documento del área de importaciones.

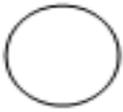
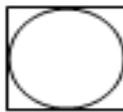
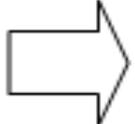
Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	3	14	N / A
	Supervisión	2	7	N / A
	Transporte	1	4	8

Figura 29. Diagrama de flujo de operación para la desconsolidación de envíos tipo paquete en el área de importaciones.

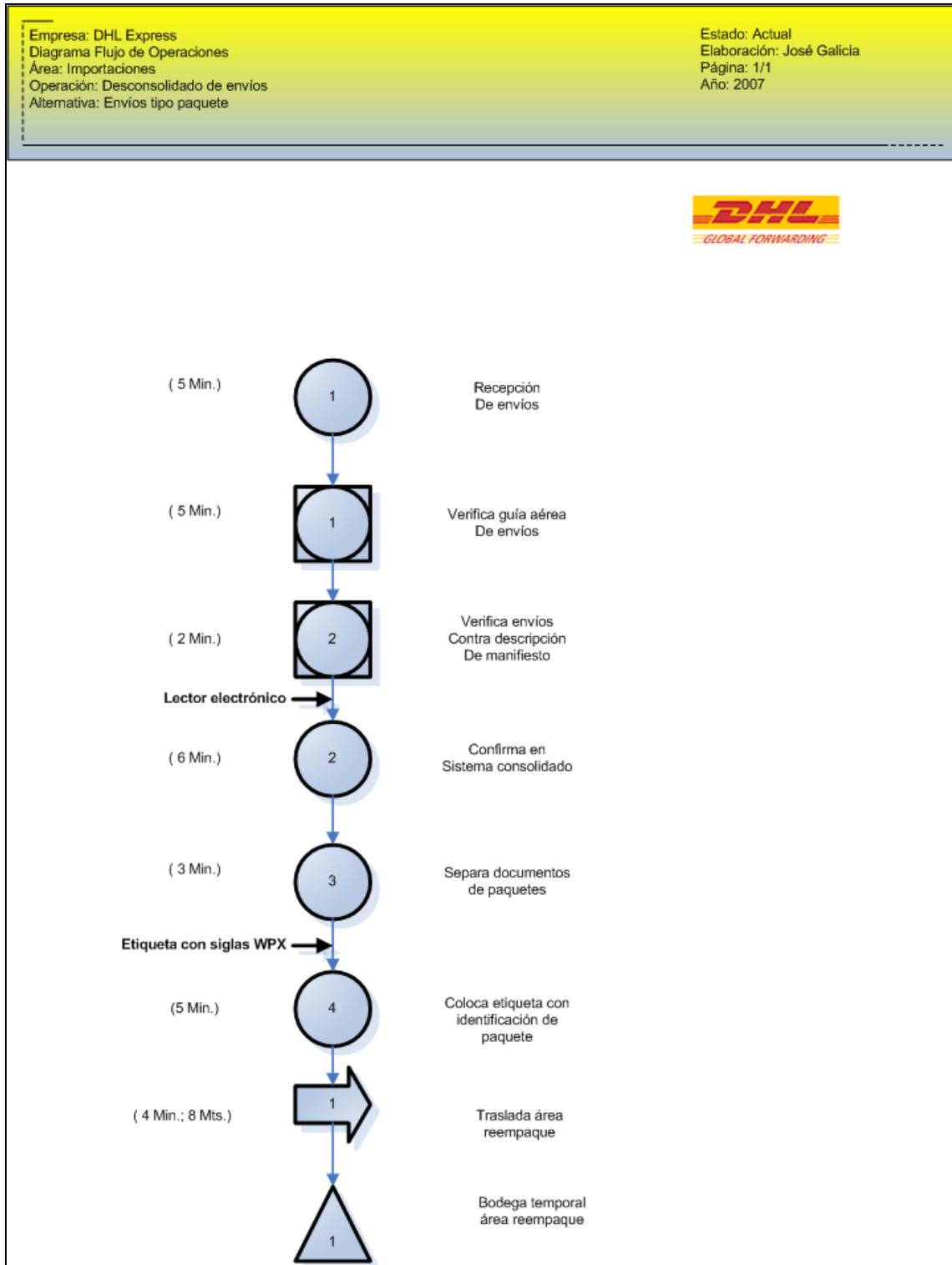
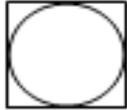
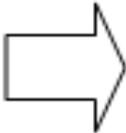


Tabla XV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para desconsolidación de envíos tipo paquete del área de importaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	19	N / A
	Supervisión	2	7	N / A
	Transporte	1	4	8

3.3.2.3 Reempaque

El proceso inicia con la recepción de envíos en el área de trabajo para reempaque, procede a realizar una inspección más minuciosa de los envíos que fueron recibidos con etiqueta de atención de empaque del área anterior; y de igual forma clasifica nuevamente los envíos en buen estado y en mal estado.

A los envíos en buen estado se procede a colocarles una etiqueta que indica que el envío ha sido trabajado por el área de importaciones (requisito para salir de estación hacia su destino final); inmediatamente se consulta en el sistema el proceso de nacionalización de cada uno de los envíos que se tienen en el área, e inmediatamente procede a confirmar el arribo de los mismos a la estación de importaciones de Guatemala.

A continuación procede a trasladar los envíos cuya gestión de nacionalización fue completada hacia el área de operaciones.

A los envíos en mal estado se procede a realizar el proceso de reacondicionamiento de empaque físico y se procede a colocarles la etiqueta de reempacado por la estación de importaciones de Guatemala (requisito para salir de estación hacia su destino final); inmediatamente se consulta en el sistema el proceso de nacionalización de cada uno de los envíos que se tienen en el área, e inmediatamente procede a confirmar el arribo de los mismos a la estación de importaciones de Guatemala. A continuación procede a trasladar los envíos cuya gestión de nacionalización fue completada hacia el área de operaciones.

Figura 30. Diagrama de flujo de operación para reempaque de envíos en buen estado en el área de importaciones.

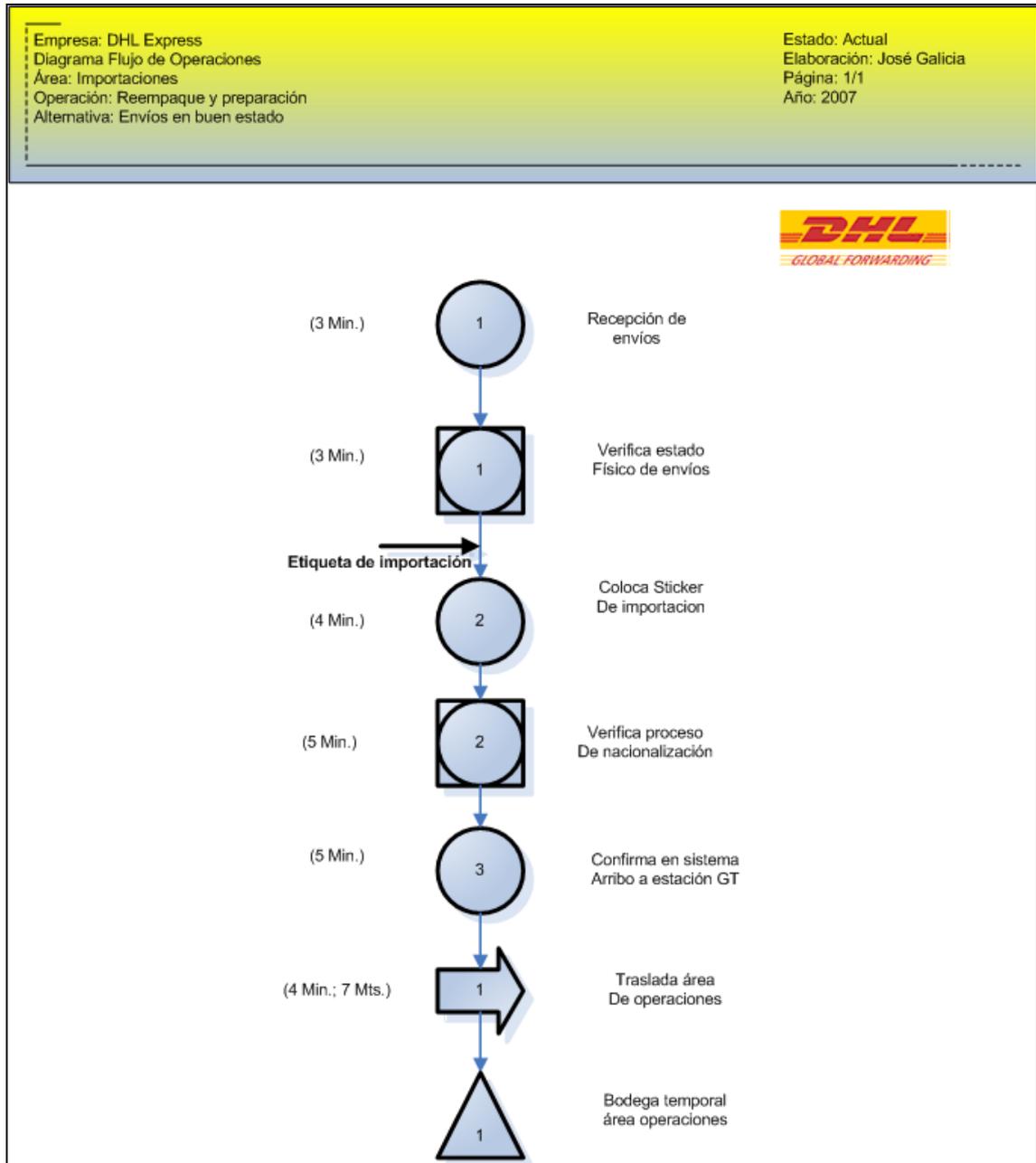


Tabla XVI. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para reempaque para envíos en buen estado del área de importaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	3	12	N / A
	Supervisión	2	8	N / A
	Transporte	1	4	7

Figura 31. Diagrama de flujo de operación para reempaque de envíos en mal estado en el área de importaciones.

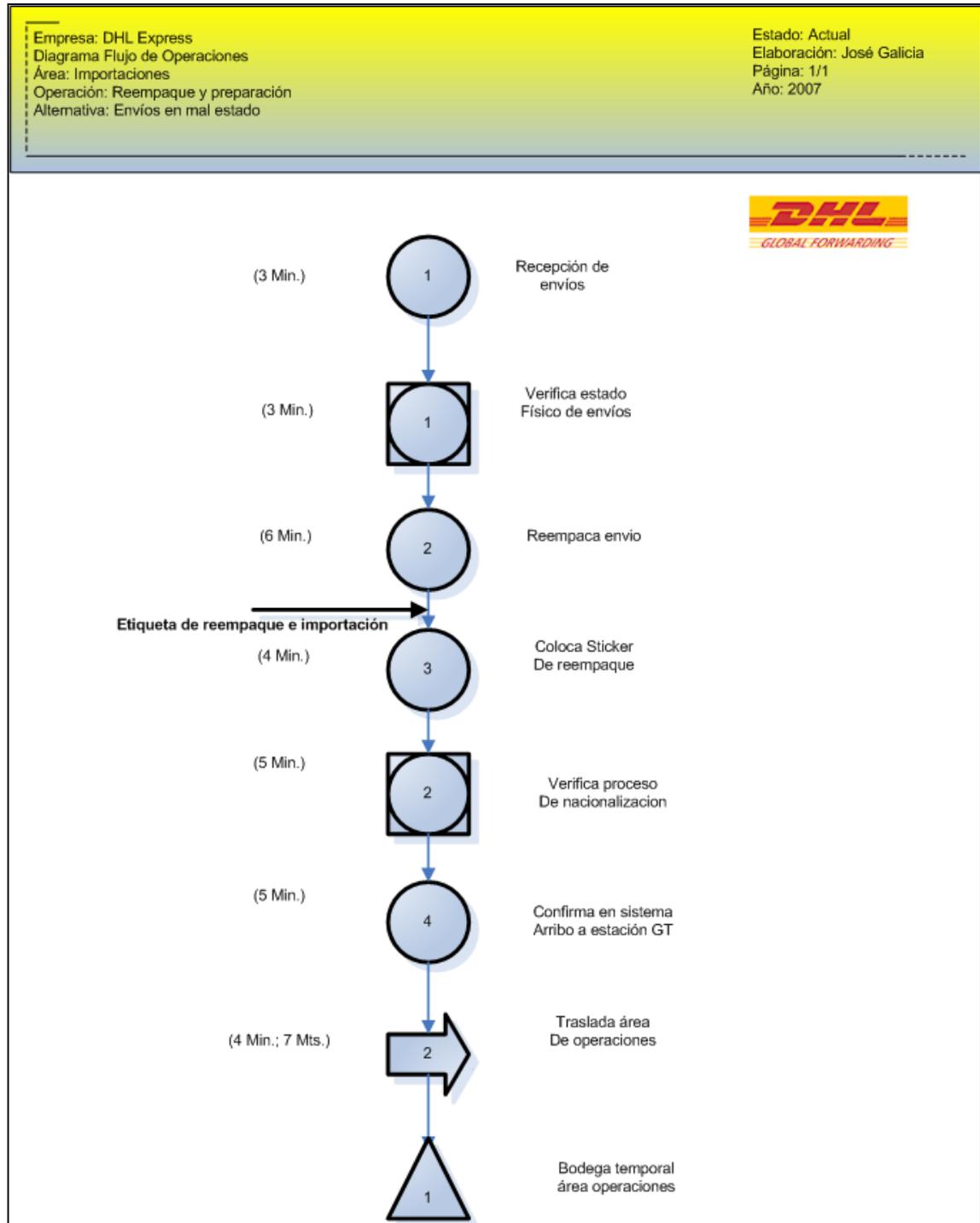
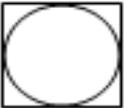
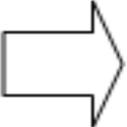


Tabla XVII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para reempaque de envíos en mal estado del área de importaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	18	N / A
	Supervisión	2	8	N / A
	Transporte	1	4	7

3.3.2.4 Distribución

El proceso da inicio con la recepción de envíos en el área de trabajo, inmediatamente procede a verificar los datos de los envíos que fueron decepcionados para que inmediatamente se proceda a clasificar los envíos tipo documento de los envíos tipo paquete.

Procede a trabajar con los envíos tipo documento, y los distribuye por zona de reparto para su entrega a disposición final con sus usuarios finales, y una vez asignada su zona de reparto son transportados al área de operaciones.

Para los envíos tipo paquete, una vez clasificados procede a verificar que la gestión de nacionalización este sin ningún pendiente (pago de impuestos) y procede a adjuntar factura de cobro por gestiones aduanales; inmediatamente distribuye los envíos por zonas de reparto y procede a trasladar todos los envíos al área de operaciones.

Figura 32. Diagrama de flujo de operación para distribución de envíos tipo documento en el área de importaciones.

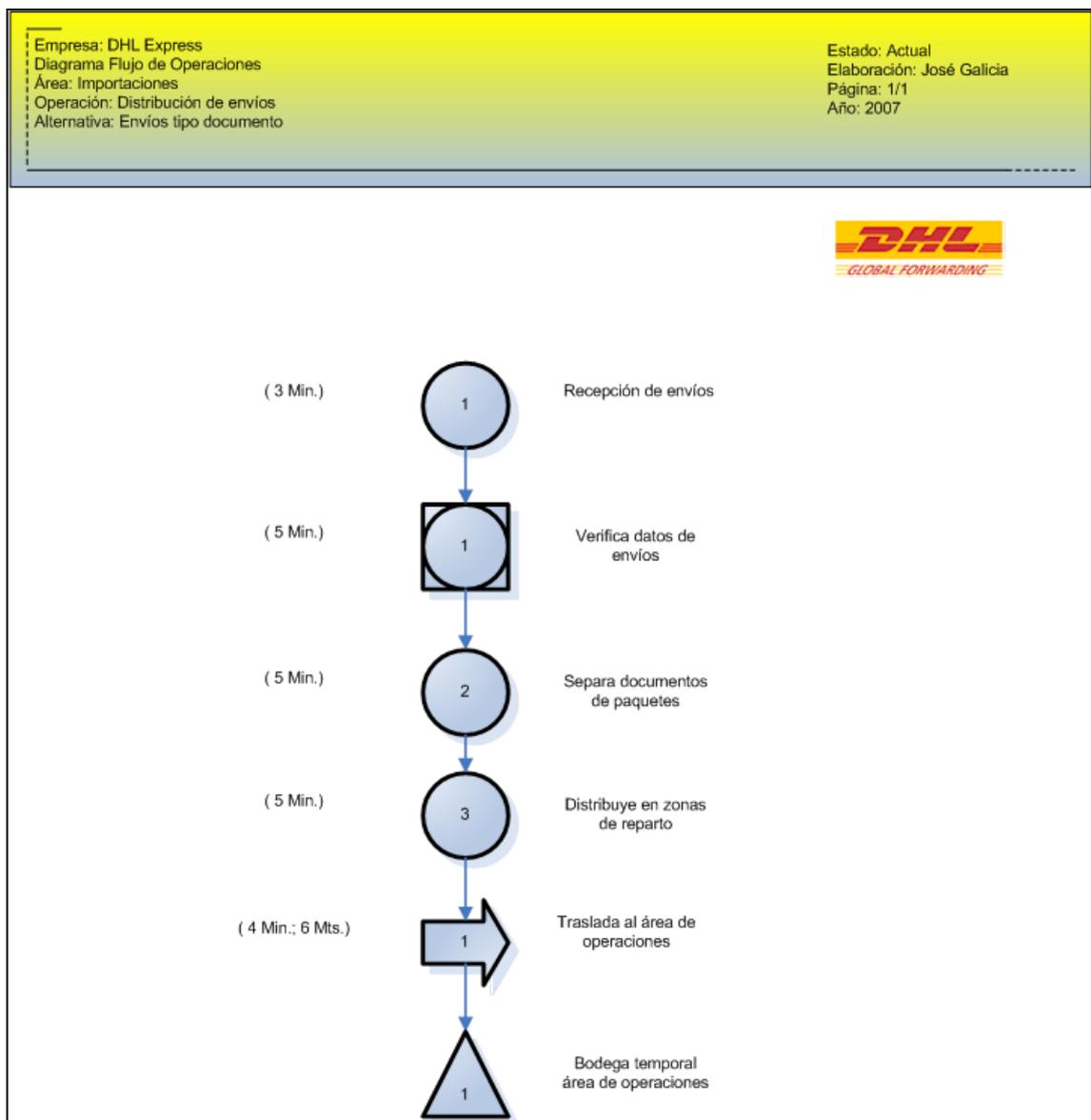


Tabla XVIII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para distribución de envíos tipo documento del área de importaciones.

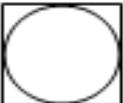
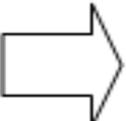
Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	3	13	N / A
	Supervisión	1	5	N / A
	Transporte	1	4	6

Figura 33. Diagrama de flujo de operación para distribución de envíos tipo paquete en el área de importaciones.

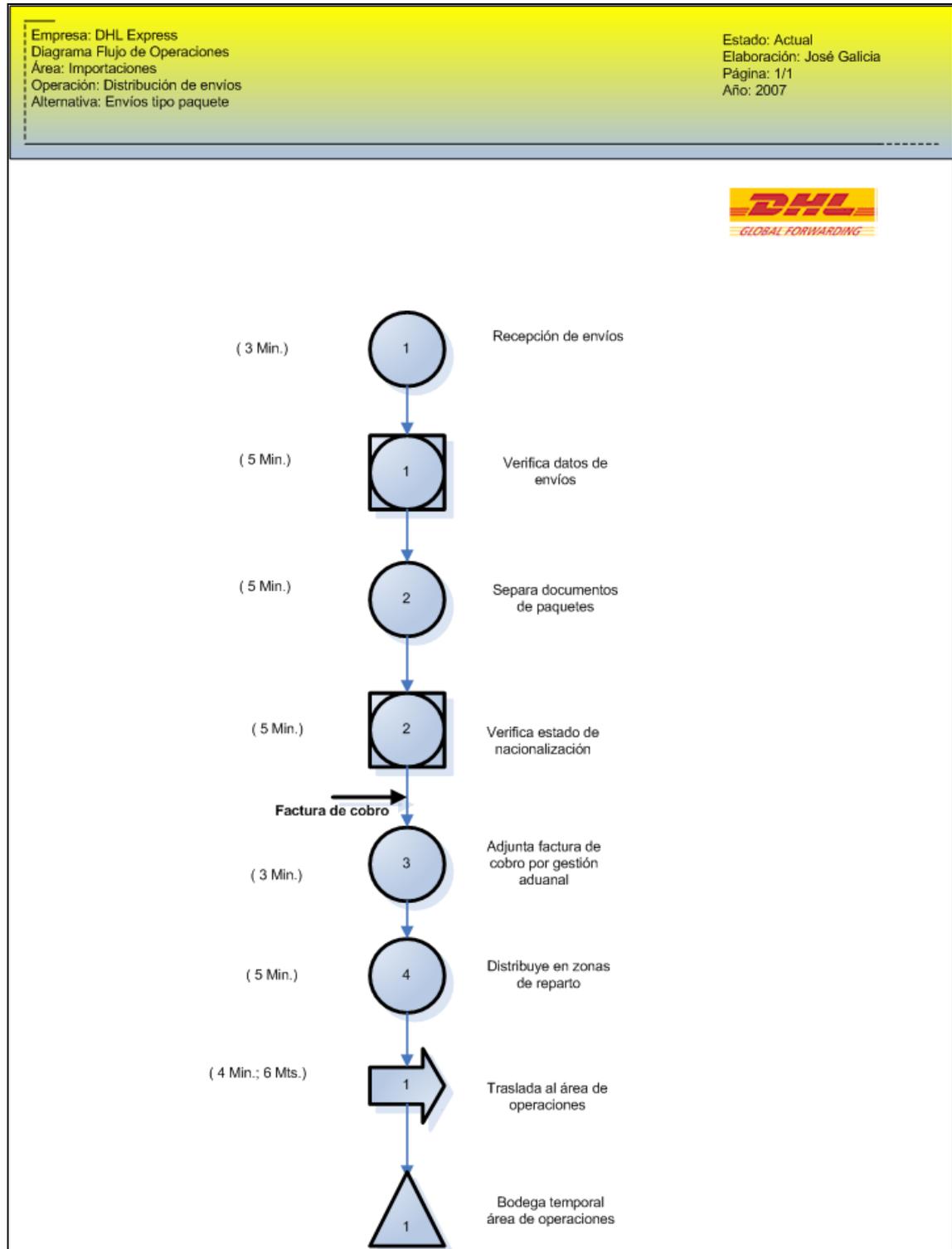
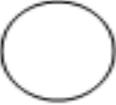
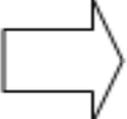


Tabla XIX. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para distribución de envíos tipo paquete del área de importaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	15	N / A
	Supervisión	2	10	N / A
	Transporte	1	4	6

3.3.2.5 Estándares de control operativo del área de importaciones

Los estándares de control son implementados por la empresa con el único fin de tener trazabilidad sobre el proceso operativo desarrollado para cada uno de los envíos tipo paquete o documento que se trabajan en el área de importaciones.

Los datos obtenidos, son representados en una tabla de información, la cual se divide en dos partes; la primera hace referencia de los parámetros cualitativos del indicador de desempeño específico (kpi) a evaluar, dividiéndolo en dos puntos de control. El primer punto de control indica el aspecto específico a control, mientras que el segundo punto, describe el aspecto propiamente dicho.

La segunda parte de la tabla indica los parámetros cuantitativos de los puntos de control a controlar en la primera parte de la tabla; el indicador de desempeño sugerido para el área es el tiempo máximo que cada envío debe tardar en cumplir los aspectos específicos del punto de control uno.

La evaluación de cada envío se limita a dos posibilidades, cumple o no cumple; la muestra necesaria para dar válido el proceso operativo en cuanto a estándares de control son cien envíos. Con esto, al finalizar la toma de tiempos para los envíos de la muestra, se procede a comparar la cantidad de envíos que cumplen contra la cantidad de envíos que no cumplen; estos resultados a su vez son comparados contra el estándar fijado para dicha área operativa.

Tabla XX. Estándares de control operativo para el área de

Descripcion KPI Sugerido		Calificacion KPI Sugerido				
Punto de control 1	Punto de control 2	Kpi	100 Envios		Kpi Obtenido	Kpi Requerido
		(hrs. Max)	Cumple	No Cumple	(%)	(%)
Tiempo de transito documentos (Importacion)	Cumple con su tiempo / pais origen a pais destino	5 dias maximo	95	5	95%	90%
Tiempo de transito paquetes (Importacion)	Cumple con tiempo de transito / liberacion aduana	5 dias maximo	95	5	95%	90%
Tramite formal de importacion (Paquetes)	Pago de impuestos sugerido por SAT	4.00	90	10	90%	85%
Liberacion de estacion de aeropuerto	Centro de distribucion DHL destino Guatemala	4.00	93	7	93%	85%
Cumple inspeccion en puntos de chequeo	Origen, no problema estaciones de chequeo	3.00	88	12	88%	85%
Cumple inspeccion en puntos de chequeo	Destino, no problema estaciones de chequeo	3.00	89	11	89%	85%
liberacion de estacion aduanal Guatemala	Cumplimiento del ciclo operativo en la estacion	4.00	97	95	97%	95%
Confirmacion de datos importacion / sistema	Atrasos operativos en algun punto del proceso	6.00	96	4	96%	95%
No cumplimiento con estaciones de chequeo	Envios no pasan por algun punto de control	6.00	97	3	97%	95%

importaciones

Fuente: Manual operativo de la empresa DHL, año 2007

3.3.2.6 Distribución de cargas de trabajo para el área de importaciones por jornada de trabajo

Para poder dar una idea general de cómo se distribuye el trabajo dentro del área de importaciones; se toman en cuenta los siguientes aspectos, como indicadores de control:

a. Envíos operados: Hace referencia a los envíos que son trabajados en el área de trabajo asignada sin ninguno tipo de problema y según los procedimientos operativos establecidos.

b. Envíos no operados: Refiere a los envíos que no son trabajados en el área de trabajo asignada, debido a que no cumplen con los requisitos mínimos para desarrollar los procedimientos operativos establecidos; como por ejemplo, falta de papelería de origen.

c. Envíos retenidos: Son envíos cuyo tiempo de permanencia y operación en el área asignada se incrementa con el fin de cumplir con los requisitos mínimos, para el desarrollo de los procesos operativos establecidos; alterando de esta forma su tiempo de tránsito hacia su destino; como ejemplo se puede tomar un mal empaque físico del envío.

d. Envíos modificados: Envíos cuyos requisitos mínimos para ser procesados en el área operativa, pueden ser modificados por simple inspección y de esta forma, evitar incurrir en un incremento de su tiempo de tránsito hacia su destino.

La distribución de cargas de trabajo para el área de operaciones, se determina en base a tomas de datos aleatorios, sacando un promedio general de envíos y tomando en cuenta sus parámetros de control tanto en horario de trabajo diurno y nocturno; tal como se muestra a continuación:

Tabla XXI. Medición de la carga de trabajo para el área de importaciones en horario A.M.

Importaciones (A.M.)	Operados	No Operados	Retenidos	Modificados	Gran Total
Envios tipo documento	265	5	12	10	292
Envios tipo paquete	115	55	78	85	333
Envios Multipiezas	75	7	25	40	147
Envios Volumetricos	95	8	10	15	128
Total Envios Trabajados	550	75	125	150	900

Tabla XXII. Medición de la carga de trabajo para el área de importaciones en horario P.M.

Importaciones (P.M.)	Operados	No Operados	Retenidos	Modificados	Gran Total
Envios tipo documento	175	5	15	10	205
Envios tipo paquete	75	35	65	35	210
Envios Multipiezas	75	10	15	20	120
Envios Volumetricos	25	25	5	10	65
Total Envios Trabajados	350	75	100	75	600

3.3.3 Área de exportaciones

La descripción, análisis de tiempos y diagramas de flujo de los procesos de esta área se presentan a continuación:

3.3.3.1 Recepción

El proceso inicia cuando los envíos son recepcionados en el área asignada de trabajo, inmediatamente el operario de turno realiza la clasificación entre envíos tipo documento y tipo paquete.

Para los envíos tipo documento, procede a verificar que todos los datos de la guía aérea adjunta estén correctos, inmediatamente después rotula con un marcador, sobre los envíos los últimos cuatro dígitos que corresponden a la numeración de la guía aérea. Procede a verificar y a reforzar el empaque de cada uno de los envíos; e inmediatamente procede a colocar una etiqueta de revisión en el área de exportaciones; inmediatamente procede a retroalimentar el sistema de información ingresando por medio de un lector electrónico la información general de cada envío (destino, peso, etc.); posteriormente traslada los envíos al área de inspección y repesaje.

En cuanto a los envíos tipo paquete, procede de manera similar; inicia al verificar que todos los datos de la guía aérea adjunta estén correctos, procede a rotular cada paquete como tal, esto con la ayuda de un marcador colocando las siglas WPX para distinguir de los envíos tipo documento; inmediatamente procede a revisar y reforzar el empaque de cada envío; inmediatamente verifica que los envío cumplan con los requisitos de exportación (póliza si fuera el caso, factura comercial y guía aérea). Procede a colocar etiqueta de revisado en el área de exportaciones; de igual forma procede a retroalimentar el sistema de información ingresando por medio de un lector electrónico la información general de cada envío (destino, peso, etc.) y posteriormente traslada los envíos al área de inspección y repesaje.

Figura 34. Diagrama de flujo de operación para recepción de envíos tipo documento en el área de exportaciones.

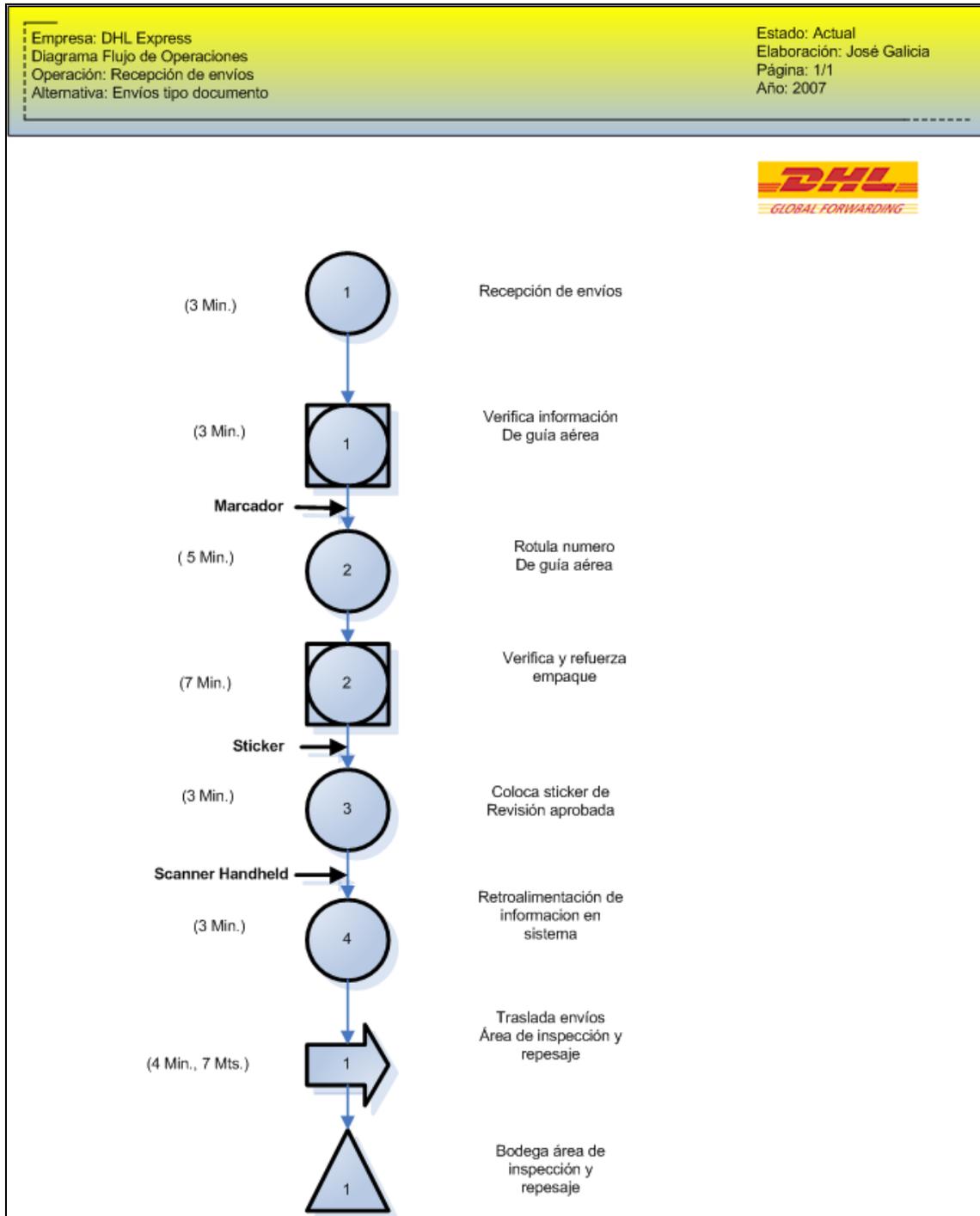


Tabla XXIII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para recepción de envíos tipo documento del área de exportaciones.

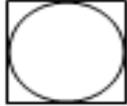
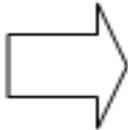
Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	14	N / A
	Supervisión	2	10	N / A
	Transporte	1	4	7

Figura 35. Diagrama de flujo de operación para recepción de envíos tipo paquete, en el área de exportaciones.

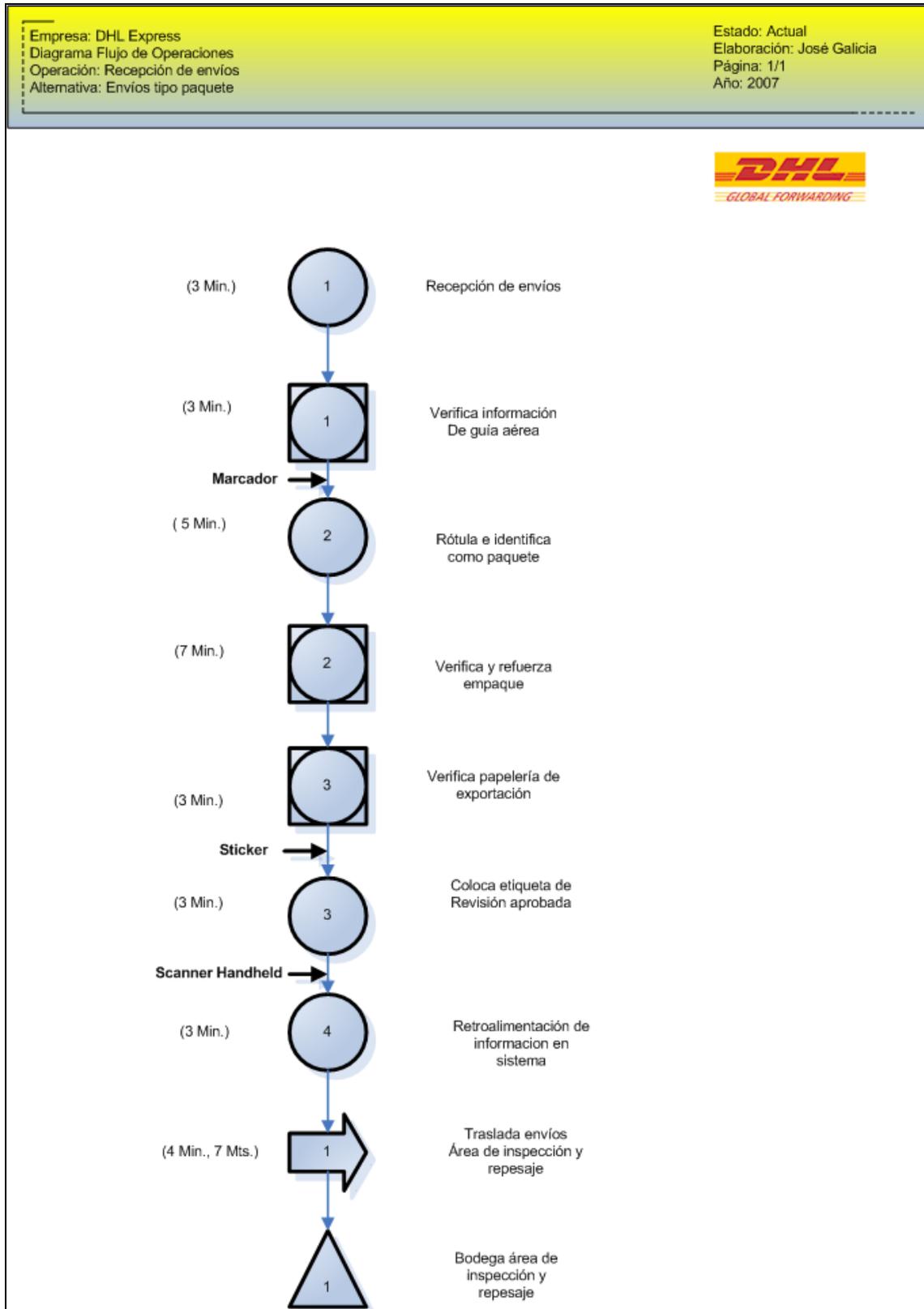
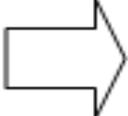


Tabla XXIV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para recepción de envíos tipo paquete del área de exportaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	17	N / A
	Supervisión	3	13	N / A
	Transporte	1	4	7

3.3.3.2 Empaque y repesaje

El proceso da inicio cuando los envíos son recibidos en el área de empaque para su trabajo, inmediatamente el operario de turno procede a verificar que los envíos cumplan con los requisitos de documentación; procede después a empacar con cinta de exportación los envíos a manera de reforzar su empaque original. Posteriormente procede a trasladar los envíos al área de repesaje, donde cada envío es pesado por medio de una balanza electrónica dimensional; la cual brinda el mayor peso (peso real o peso volumétrico); a continuación procede a verificar y rectificar el peso, el cual apunta en la guía aérea. Seguidamente procede a ingresar los datos de peso al sistema de información con la ayuda de un lector electrónico para completar la información general de cada envío; por último traslada todos los envíos al área de consolidado.

Figura 36. Diagrama de flujo de operación para empaque y repesaje de envíos, en el área de exportaciones.

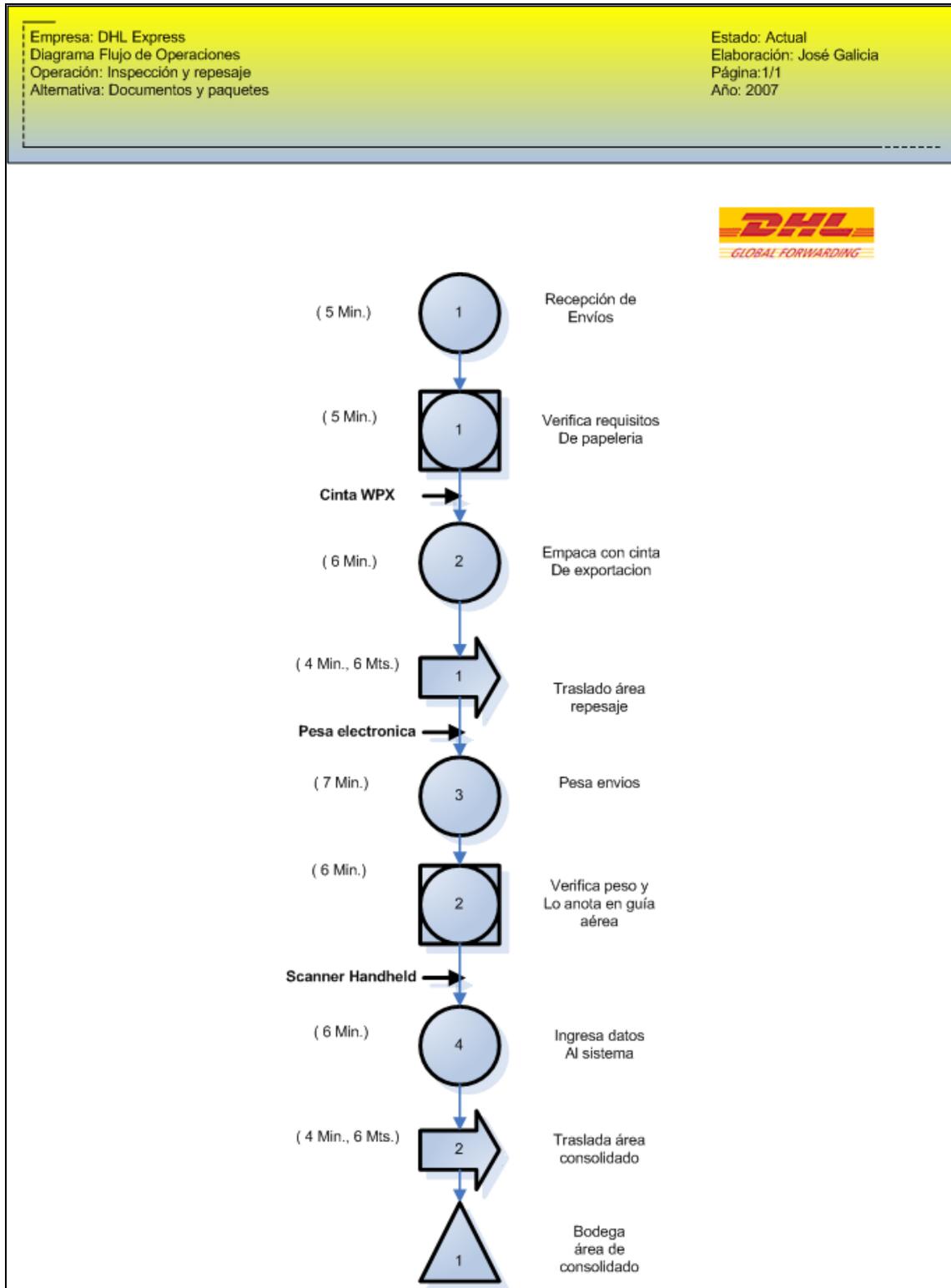
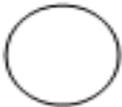
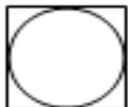
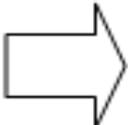


Tabla XXV. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para inspección y repesaje de envíos del área de exportaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	4	24	N / A
	Supervisión	2	11	N / A
	Transporte	2	8	12

3.3.3.3 Consolidado y sorteo

El proceso operativo inicia cuando los envíos son recibidos en el área; posteriormente el operario de turno procede a realizar la separación en zonas de sorteo según el destino que los envíos tenga; de igual forma y de manera inmediata procede a verificar la correcta asignación de los mismos, después procede a trasladar todos los envíos a la zona de sorteo, donde introduce en las posiciones temporales de almacenaje plásticas a manera de consolidar los envíos ya clasificados. Procede ahora a realizar la elaboración del manifiesto de exportación que es donde se detalla la información de los envíos contenidos dentro de las posiciones mencionadas.

A continuación procede a sellar las posiciones para asegurar los envíos contenidos; después verifica la correcta elaboración del manifiesto de exportación y el correcto sellado de la bolsa. Por último traslada las posiciones al área de distribución para su posterior manejo.

Figura 37. Diagrama de flujo de operación para consolidado y sorteo de envíos, en el área de exportaciones.

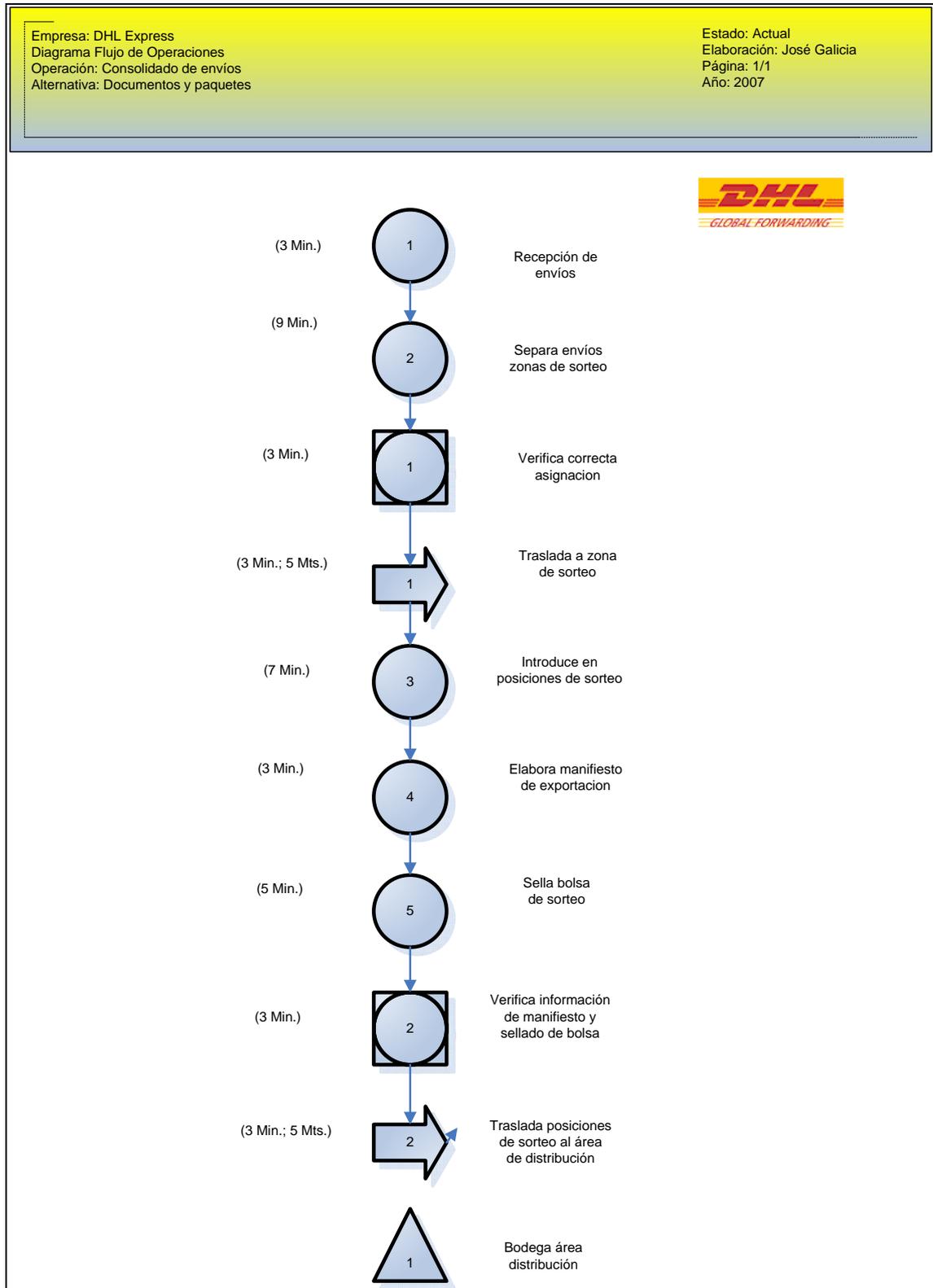
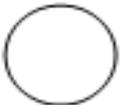
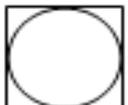


Tabla XXVI. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para consolidado y sorteo de envíos del área de exportaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	5	27	N / A
	Supervisión	2	6	N / A
	Transporte	2	6	10

3.3.3.4 Sellado y distribución

El proceso da inicio cuando los envíos son recepcionados en el área de trabajo; inmediatamente el operario de turno verifica la información general de los envíos en el manifiesto de exportación, posteriormente procede a cerrar las bolsas de consolidación con marchamos plásticos de seguridad. Posteriormente procede a trasladar los envíos a la zona de sorteo, al llegar a dicha zona, procede a revisar que las bolsas consolidadas hayan sido sorteadas de forma correcta para evitar error de asignación; a continuación procede a separar las bolsas de consolidado por zonas de sorteo, y una vez terminado, procede a armar las posiciones metiendo dichas bolsas en cajillas plásticas de sorteo; después con la ayuda de un lector electrónico procede a confirmar en el sistema el armado de las posiciones y las deja listo para su traslado al recinto aduanal. Inmediatamente procede a trasladar al área de salida para su disposición final.

Figura 38. Diagrama de flujo de operación para sellado y distribución de envíos, en el área de exportaciones.

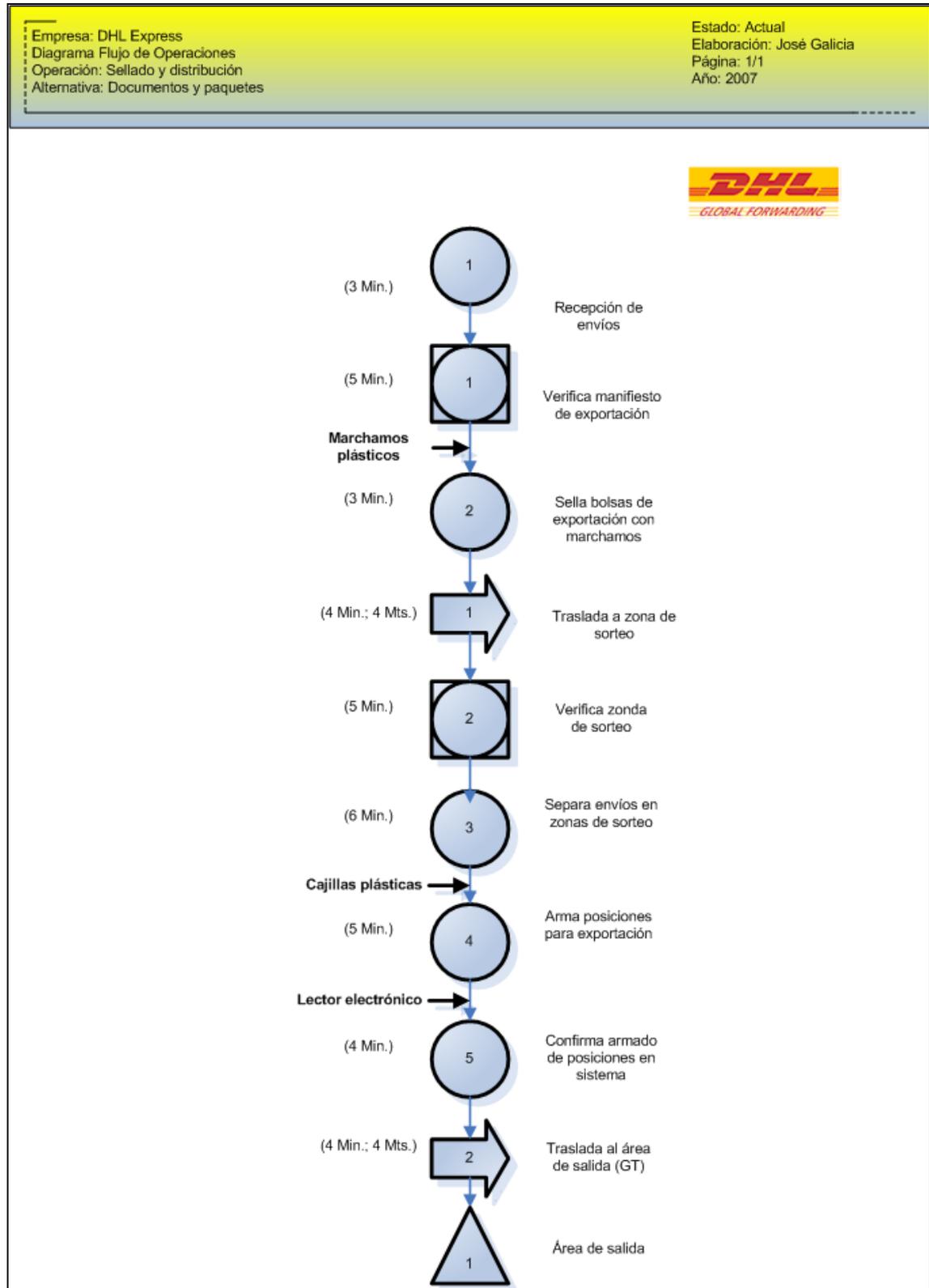
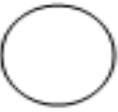
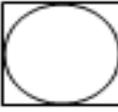
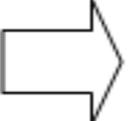


Tabla XXVII. Resumen de tiempo y distancia para el diagrama de flujo de operación para sellado y distribución de envíos del área de exportaciones.

Figura	Descripción	Reincidencia	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)
	Operación	5	21	N / A
	Supervisión	2	10	N / A
	Transporte	2	8	8

3.3.3.5 Estándares de control operativo del área de exportaciones

Los estándares de control, son implementados por la empresa con el único fin de tener trazabilidad sobre el proceso operativo desarrollado para cada uno de los envíos tipo paquete o documento que se trabajan en el área de importaciones.

Los datos obtenidos, son representados en una tabla de información, la cual se divide en dos partes; la primera hace referencia de los parámetros cualitativos del indicador de desempeño específico (kpi) a evaluar, dividiéndolo en dos puntos de control. El primer punto de control indica el aspecto específico a control, mientras que el segundo punto, describe el aspecto propiamente dicho.

La segunda parte de la tabla, indica los parámetros cuantitativos de los puntos de control a controlar en la primera parte de la tabla; el indicador de desempeño sugerido para el área es el tiempo máximo que cada envío debe tardar en cumplir los aspectos específicos del punto de control uno.

La evaluación de cada envío se limita a dos posibilidades, cumple o no cumple; la muestra necesaria para dar válido el proceso operativo en cuanto a estándares de control son cien envíos. Con esto, al finalizar la toma de tiempos para los envíos de la muestra, se procede a comparar la cantidad de envíos que cumplen contra la cantidad de envíos que no cumplen; estos resultados a su vez son comparados contra el estándar fijado para dicha área operativa.

Tabla XXVIII. Estándares de control operativo para el área de importaciones

Descripcion KPI Sugerido		Calificacion KPI Sugerido				
Punto de control 1	Punto de control 2	Kpi	100 Envios		Kpi Obtenido	Kpi Requerido
		(hrs. Max)	Cumple	No Cumple	(%)	(%)
Tiempo de transito documentos (exportacion)	Cumple con su tiempo / exportacion pais destino	5 dias maximo	93	7	93%	90%
Tiempo de transito paquetes (exportacion)	Cumple con tiempo de transito / liberacion aduana	5 dias maximo	90	10	90%	90%
Tramite formal de exportacion (Paquetes)	Pago de impuestos según ley aduanal pais destino	4 hrs maximo	90	10	90%	85%
Tiempo respuesta / documentos incompletos	documentos perdidos o mal sorteados	1.00	96	4	96%	95%
Tiempo respuesta / multipiezas incompleto	Paquetes de piezas multiples no cumple en destino	3.00	92	8	92%	90%
Envios atraso operativo / Estacion Guatemala	Tiempo de reaccion ante problema	3.00	95	5	95%	90%
Confirmacion de datos exportacion / sistema	Cumplimiento del ciclo operativo en la estacion	4.00	97	3	97%	95%
No cumplimiento con estaciones de chequeo	Atrasos operativos en algun punto del proceso	3.00	96	4	96%	95%
Envio perdido totalmente	Se pierde la cadena de secuencia de chequeo	5.00	98	2	98%	95%

3.3.3.6 Distribución de cargas de trabajo para el área de exportaciones por jornada de trabajo

Para poder dar una idea general de cómo se distribuye el trabajo dentro del área de exportaciones; se toman en cuenta los siguientes aspectos, como indicadores de control:

a. Envíos operados: Hace referencia a los envíos que son trabajados en el área de trabajo asignada sin ninguno tipo de problema y según los procedimientos operativos establecidos.

b. Envíos no operados: Refiere a los envíos que no son trabajados en el área de trabajo asignada, debido a que no cumplen con los requisitos mínimos para desarrollar los procedimientos operativos establecidos; como por ejemplo, falta de papelería de origen.

c. Envíos retenidos: Son envíos cuyo tiempo de permanencia y operación en el área asignada se incrementa con el fin de cumplir con los requisitos mínimos, para el desarrollo de los procesos operativos establecidos; alterando de esta forma su tiempo de tránsito hacia su destino; como ejemplo se puede tomar un mal empaque físico del envío.

d. Envíos modificados: Envíos cuyos requisitos mínimos para ser procesados en el área operativa, pueden ser modificados por simple inspección y de esta forma, evitar incurrir en un incremento de su tiempo de tránsito hacia su destino.

La distribución de cargas de trabajo para el área de operaciones, se determina en base a tomas de datos aleatorios, sacando un promedio general de envíos y tomando en cuenta sus parámetros de control tanto en horario de trabajo diurno y nocturno; los envíos retenidos en un turno, pueden ser calificados como operados en el turno siguiente, si cumplen con sus requisitos de exportación; con lo cual no son considerados como variable crítica en operación. La distribución se muestra a continuación:

Tabla XXIX. Medición de la carga de trabajo para el área de exportaciones en horario A.M.

Exportaciones (A.M.)	Operados	No Operados	Retenidos	Modificados	Gran Total
Envios tipo documento	185	15	5	45	250
Envios tipo paquete	85	15	15	55	170
Envios Multipiezas	10	10	7	5	32
Envios Volumetricos	5	5	3	10	23
Total Envios Trabajados	285	45	30	115	475

Tabla XXX. Medición de la carga de trabajo para el área de exportaciones en horario P.M.

Exportaciones (P.M.)	Operados	No Operados	Retenidos	Modificados	Gran Total
Envios tipo documento	105	7	15	25	152
Envios tipo paquete	140	32	25	35	232
Envios Multipiezas	30	15	55	30	130
Envios Volumetricos	25	11	15	15	66
Total Envios Trabajados	300	65	110	105	575

3.4 Generalidades de los principales puestos de trabajo

A continuación se procede a la describir las generalidades de los principales puestos de trabajo dentro de las diferentes áreas operativas de la empresa.

Para obtener esta descripción, se participo de manera directa dentro de los procesos operativos, y de igual forma dentro de los procesos administrativos correspondientes; además se tuvo la oportunidad de analizar los perfiles de puestos de trabajo actuales, y de esta manera se procedió de describir como sigue las principales atribuciones de cada puesto.

3.4.1 Área de operaciones

Para el área de operaciones se tiene los siguientes puestos:

3.4.1.1 Repartidor

Tiene como actividad principal hacer efectiva le entrega de los paquetes y documentos de importación; son las personas que tienen el contacto directo con el cliente. Adicionalmente, son los encargados de hacer recoletas de envíos para exportación, realizar cobros y repartir papelería necesaria para el cliente siempre con referencia a envíos de importación. Debe reportar el estado de su ruta diaria en lapsos de una hora, la cantidad de entregas realizadas así como la cantidad de recoletas realizadas dentro de su ruta asignada.

3.4.1.2 Operario de piso

Su principal actividad se encuentra en supervisar el empaque de los paquetes y documentos antes de empezar su proceso de importación, exportación o distribución local.

A su vez se encargan de que tanto envíos tipo paquete como documento tengan su papelería respectiva tanto para fines de identificación como para trámite de liberación de aduanas. Adicionalmente, son los encargados de llenar reportes que presenten información del estado de los envíos, como posibles atrasos, falta de documentación, etc.

Adicionalmente son los encargados por cumplir con los indicadores de desempeño sugeridos para el área, así como de cumplir con los estándares operativos internacionales para manejo operativos, sugeridos por la empresa.

3.4.1.3 Supervisor de operaciones

Es el encargado de planificar de forma diaria, las actividades que los operarios de piso deben cumplir, así como planificar la utilización de los recursos disponibles para el área. Así mismo, debe de asignar prioridad en las actividades tanto en horario AM como en horario PM en lo que se refiere a operación. Es el responsable directo de los reportes que se proporcionan de forma diaria a todos los ejecutivos de servicio al cliente, referentes al estado de sus envíos.

Supervisa de forma directa el no cumplimiento o cumplimiento de los indicadores de desempeño sugeridos para el área, y coordina operaciones especiales, como lo son envíos prealertados o con indicaciones específicas.

3.4.1.4 Operador de radio

Tiene a su cargo la comunicación con los diferentes repartidores de recoleta y entrega; ya que estos se comunican con el cada hora reportando cualquier anomalía dentro de los procesos de entrega y recoleta mencionados.

Dicha información permite alimentar el sistema electrónico de rastreo que permite dar a los ejecutivos de servicio al cliente una información real del estado de sus envíos y de esta manera poder evitar cualquier problema potencial, así como adelantarse a la solución de problemas sin necesidad de que estos pase. Además realiza ajustes por esta vía a las diferentes rutas asignadas para cada repartidor de recoleta y entrega.

3.4.1.5 Analista de operaciones

Tiene como obligación el análisis minucioso de todos los procedimientos que se realizan para cumplir con el planificador de operaciones de forma diaria.

Debe actualizar constantemente dichos procedimientos así como proponer alternativas de mejora para hacer que se cumplan con las eficiencias y métricas de tiempo exigidas. Adicionalmente tiene a su cargo los reportes que se entregan de forma periódica a la gerencia de operaciones, para que esta tome sus decisiones pertinentes.

Su actividad es fijar y establecer los mejores procedimientos y acciones que permitan tener una adecuada planificación de las actividades que se deben desarrollar en forma diaria dentro de esta área operativa.

Además debe tener un sistema de métricas de control que permita que todas las actividades se desarrollen de la mejor forma posible y cumplan con el tiempo sugerido para poder alcanzar los objetivos propios de la empresa.

3.4.2 Área de importaciones

Para el área de importaciones se tiene los siguientes puestos:

3.4.2.1 Operador de importaciones

Es la persona encargada de la revisión de la papelería tanto de las bolsas consolidadas como de los envíos en si, se encarga de verificar el estado en el empaque de los envíos después de haber sido desconsolidados, de manera que lleguen a las manos de los clientes en las mejores condiciones posibles.

Adicionalmente, es el encargado tanto del abierto de las bolsas como del sorteo para las diferentes rutas de desconsolidación que existen, antes de que los envíos pasen por el área de operaciones. Es también el responsable de la recepción e inspección de la papelería con que los envíos arriban a la estación de operación.

3.4.2.2 Agente de importaciones

Es la persona asignada para el análisis de todos los procesos operativos que se llevan a cabo día a día en el área de importaciones.

Debe de realizar los ajustes necesarios en todos los procesos operativos para que estos estén siempre optimizados, y cumplan con las métricas de control, y de este modo cumplir con los objetivos que la empresa requiere del área. Adicionalmente, debe facilitar reportes semanales de cumplimientos en tiempos de liberación de aduanas, para poder medir el grado de cumplimiento en este servicio, ya que dentro de la empresa la importación es el negocio más rentable que se tiene en la actualidad.

3.4.2.3 Supervisor de importaciones

Es la persona encargada de realizar reportes de las diferentes problemáticas que se presentan de forma cotidiana durante los diferentes procesos de operación que se presentan en el área. Tiene a su cargo el reporte para los ejecutivos de servicio al cliente, de los problemas por materia de documentación que los envíos de los clientes presentan.

A su vez, debe hacer cumplir los estándares de tiempo y eficiencia que la empresa asigna al área de importación, mediante la toma de tiempos y control sobre los procedimientos actuales. También debe aplicar la planificación de las actividades operativas diarias y debe proponer alternativas de solución ante las diferentes contingencias que se presentan en el área, tanto a nivel operativo como a nivel ocupacional.

3.4.2.4 Analista de importaciones

Es la persona asignada para el análisis de todos los procesos operativos que se llevan a cabo día a día en el área de importaciones.

Debe de realizar los ajustes necesarios en todos los procesos operativos para que estos estén siempre optimizados, y cumplan con las métricas de control, y de este modo cumplir con los objetivos que la empresa requiere del área. Adicionalmente, debe facilitar reportes semanales de cumplimientos en tiempos de liberación de aduanas, para poder medir el grado de cumplimiento en este servicio, ya que dentro de la empresa la importación es el negocio más rentable que se tiene en la actualidad.

3.4.3 Área de exportaciones

Para el área de exportaciones se tiene los siguientes puestos:

3.4.3.1 Operador de exportaciones

Realiza actividades como rotulado de envíos, inspección de papelería y requisitos para países destinos; adicionalmente tiene a su cargo el empaque tipo internacional de los envíos, que básicamente es reforzar de mejor manera los envíos hechos por los clientes como un servicio agregado de DHL para con los mismos.

Adicionalmente, debe verificar toda la documentación necesaria de los envíos, para que en sus países destino tenga su proceso de liberación de aduanas sin ningún atraso, y por otro lado debe prealertar a países destino envíos que tengan cierta instrucción específica.

3.4.3.2 Agente de exportaciones

Es la persona contacto directo entre el área administrativa comercial y el área operativa de exportaciones; es la persona que debe notificar al sector operativo todos los arreglos o necesidades que el área comercial administrativa requiere para poder lograr que los diferentes envíos no tengan inconvenientes en su operación.

Por otra parte es la persona que debe notificar y solicitar autorizaciones para realizar empaque o manejos de envíos especiales; ya que por el mismo hecho de ser especial tiene un cargo adicional y requiere tanto autorización del área administrativa como del mismo cliente.

3.4.3.3 Supervisor de exportaciones

Es la persona encargada de realizar reportes de las diferentes problemáticas que se van manifestando con la operación; tal como problemas en documentación, documentación incompleta, además reporta de forma anticipada las diferentes problemáticas que se van presentando con el desarrollo de la operación.

Adicionalmente, registra datos para elaborar los controles de tiempos en operación y de este modo poder cumplir con las exigencias de la planificación de la operación nocturna que se realiza en esta área. Debe además resolver las diferentes contingencias que se presenta, como lo podría ser la ausencia de personal o algún mal funcionamiento de los sistemas que brindan apoyo al área.

3.4.3.4 Analista de exportaciones

Es la persona responsable por el buen funcionamiento y control de los procesos operativos que se presentan de forma diaria. Adicionalmente es el encargado de la optimización de dichos procesos en cuanto a materia de control de eficiencia y control de tiempos, ya que como se comentó al principio esta estación debe cumplir con tiempos exactos.

Por otro lado, debe proponer alternativas de solución a las problemáticas con las cuales se encuentran los operarios en estas áreas; y debe tener planes de contingencia para los diferentes inconvenientes que se presentan de forma inesperada, tales como atraso en las recoletas y atrasos en la preparación de todos los envíos de exportación.

4. ORDENAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS

Después de conocer la situación actual de las principales áreas operativas dentro de la empresa para su servicio de mensajería; se determina necesario el poder ejecutar un plan de ordenamiento para la operación en general que se desarrolla, encaminada a la optimización de los mismos.

4.1 Descripción de la propuesta

La propuesta básicamente consta de dos mejoras específicas; la primera es la elaboración de un manual de procedimientos operativos para las principales operaciones que se desarrollan en sus tres principales áreas, operaciones, importaciones y exportaciones. Y la segunda consta de la propuesta de descriptores de puestos de trabajo, los cuales le servirán a la empresa como punto de partida para poder elaborar un manual de puestos de trabajo que les permitan identificar a los mejores perfiles de trabajo para cada uno de los puestos referidos.

En la elaboración de los manuales de procedimientos operativos, se buscan que estos se definan para todos los procesos operativos que se dan en el área de operaciones, exportaciones e importaciones.

La empresa maneja un control de eficiencias que el sistema de información sugiere, sin embargo, no existe un método establecido manual que les permita definir potenciales puntos de mejora, antes de la definición de procedimientos se realizará una toma de tiempos y posteriormente se calculará la eficiencia de cada proceso operativo; esto para respaldar el requisito para la elaboración del manual propiamente dicho.

Para la elaboración de descriptores de puestos de trabajo, primero se definirán y ponderarán las tareas que se realizan en cada uno de los puestos para los que se quiere aplicar esta mejora propuesta, esto por medio de la participación de campo para definir las principales tareas que desarrollan en las áreas de operaciones, importaciones y exportaciones. Esta medida trata de definir que habilidades y destrezas se necesitan de forma específica para cada uno de los puestos de trabajo a estudiar.

Ambas propuestas, deben aportar ordenamiento y documentación, además de actualización de los procedimientos operativos y de los descriptores de los puestos de trabajo; ya que la tendencia de la empresa a estandarizar sus procesos es evidente y estas propuestas son consideradas puntos de partida para vincularse a esta tendencia propiamente dicha.

4.2 Toma de tiempos para procesos operativos del área de operaciones

Para la toma de tiempos de las operaciones de esta área, se procedió a evaluar cada uno de los procedimientos de trabajo, tanto en el proceso para documentos y paquetes en buen estado, como documentos y paquetes en mal estado; razón por la cual tendremos como resultado de la toma de tiempos mencionada diferentes resultados, para un mismo procedimiento.

Para los resultados de las diferentes tomas de tiempos se procedió de la siguiente manera: En la primera parte de la tabla se observa el correlativo de la actividad realizada e inmediatamente después las descripción de la actividad que se realiza acorde a lo que indica cada uno de los diagramas de flujo de operación.

Inmediatamente después se asigna a cada actividad por tipo de actividad posible; es decir, operación, inspección, transporte, combinada o demora; y seguidamente se encuentran 5 diferentes promedios de tiempos tomados al azar durante diferentes días de trabajo, esto con el fin de no tener manipulada la información.

Por último aparece en una columna el nuevo tiempo asignado para el ciclo operativo total del proceso, este será el tiempo que se utilice para la medición de la eficiencia de cada proceso operativo.

4.2.1 Planificación

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XXXI. Toma de tiempos para el proceso operativo de planificación de envíos en buen estado.

Tipo: Documentos y paquetes en buen estado
Operación: Planificación y Preparación de Envíos
Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos
Tipo: Documentos y paquetes en mal estado
Operación: Planificación y Preparación de Envíos
Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos
Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			4.80	4.80	5.10	5.00	4.80	4.90
2	Apertura de bolsa	2			3.00	3.10	2.90	2.90	2.90	2.96
3	Revisión papelería de envío		1		4.20	3.80	3.90	4.00	4.10	4.00
4	Revisión empaque físico		2		5.80	5.90	6.00	6.00	6.10	5.96
5	Clasificación de envíos	3			1.90	2.00	2.10	1.90	1.90	1.96
6	Completa papelería de envío	4			4.90	4.90	5.00	5.20	5.00	5.00
7	Reempaque de envío	5			4.80	4.80	4.90	4.95	5.00	4.89
8	Asignación de ruta	6			3.90	4.00	4.10	3.90	3.80	3.94
9	Transporta area de ruta			1	5.00	4.80	4.80	4.90	5.00	4.90
Tiempo Total Ciclo										38.51

Tabla XXXII. Toma de tiempos para el proceso operativo de planificación de envíos en mal estado.

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativos, el tiempo del proceso para envíos en buen estado (27.74 minutos) y el tiempo del proceso para envíos en mal estado (38.51 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $27.74 + 38.51 = 66.25$ minutos.

4.2.2 Ruta

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XXXIII. Toma de tiempos para el proceso operativo de ruta de envíos tipo documento.

Tipo: Documentos
Operación: Elaboración de ruta
Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos
Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	5.00	5.10	4.90	4.90	4.98
2	Verifica asignación		1		4.10	4.00	3.90	3.90	3.90	3.96
3	Revisión papelería de envío		2		4.90	4.90	5.00	4.80	4.80	4.88
4	Coloca sticker revisión	2			3.90	3.70	3.70	4.00	3.80	3.82
5	Clasifica envíos	3			4.80	4.70	4.80	5.00	5.00	4.86
6	Coloca sticker de clasificación	4			4.00	4.10	4.10	4.00	3.95	4.03
7	Arma bolsa con documentos	5			3.90	4.00	3.70	3.70	3.70	3.80
8	Traslada area de manifiesto			1	3.90	3.90	4.00	4.10	3.85	3.95
Tiempo Total de Ciclo										34.28

Tabla XXXIV. Toma de tiempos para el proceso operativo de ruta de envíos tipo paquete.

Tipo: Paquetes

Operación: Elaboración de ruta

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	4.90	4.85	4.80	4.85	4.88
2	Verifica asignación		1		4.10	4.00	3.90	3.90	3.90	3.96
3	Revisión papelería de envío		2		4.90	4.90	5.00	4.80	4.80	4.88
4	Coloca sticker revisión	2			3.90	3.70	3.70	4.00	3.80	3.82
5	Clasifica envíos	3			4.80	4.70	4.80	5.00	4.80	4.82
6	Coloca sticker de clasificación	4			4.00	3.90	3.90	3.95	3.95	3.94
7	Arma bolsa con documentos	5			3.90	4.00	3.70	3.70	3.70	3.80
8	Traslada area de manifiesto			1	3.90	3.90	4.00	3.80	3.85	3.89
Tiempo Total Ciclo										33.99

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo del proceso para envíos en tipo documento (34.28 minutos) y el tiempo del proceso para envíos tipo paquete (33.99 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $34.28 + 33.99 = 68.27$ minutos.

4.2.3 Manifiesto

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XXXV. Toma de tiempos para el proceso operativo de manifiesto de envíos tipo documento.

Tipo: Documentos

Operación: Elaboración de manifiesto

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	4.90	4.90	4.95	4.90	4.93
2	Asignación de correlativo	2			2.90	3.00	3.10	2.90	2.90	2.96
3	Verificación guía aérea		1		3.80	3.80	4.00	3.80	3.70	3.82
4	Retroalimentación de sistema	3			2.00	1.90	1.90	2.00	1.90	1.94
5	Verificación guía aérea		2		3.00	2.90	2.90	2.90	3.00	2.94
6	Sellado de ventana de envío	4			3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
7	Transporta al área de distribución			1	3.70	4.00	3.80	3.85	3.80	3.83
Tiempo Total de Ciclo										19.59

Tabla XXXVI. Toma de tiempos para el proceso operativo de manifiesto de envíos tipo paquete.

Tipo: Paquetes

Operación: Elaboración de manifiesto

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	4.90	4.90	4.95	4.90	4.93
2	Asignación de correlativo	2			4.90	5.00	5.10	4.90	4.80	4.94
3	Identifica como paquete	3			3.00	2.80	3.00	2.70	2.90	2.88
4	Verificación multipieza		1		3.90	3.80	4.00	4.00	4.10	3.96
5	Retira guía aérea	4			3.00	2.90	2.90	2.90	3.00	2.94
6	Retroalimentación de sistema	5			3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
7	Verificación guía aérea	6			2.90	3.00	2.80	2.85	2.95	2.90
8	Sellado de ventana de envío		2		4.90	4.90	5.00	5.00	4.90	4.94
9	Transporta al área de distribución			1	6.90	6.95	6.95	7.00	6.95	6.95
Tiempo Total Ciclo										37.44

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo del proceso para envíos en tipo documento (19.59 minutos) y el tiempo del proceso para envíos tipo paquete (37.44 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $19.59 + 37.44 = 57.03$ minutos.

4.2.4 Entrega

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XXXVII. Toma de tiempos para el proceso operativo de entrega de envíos tipo documento.

Tipo: Documentos

Operación: Distribución y entrega

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	4.90	4.80	5.10	4.90	4.94
2	Elaboración de manifiesto electrónico	2			6.70	7.00	6.80	6.90	7.00	6.88
3	Verifica información de manifiesto		7		3.90	3.95	4.00	3.80	3.85	3.90
4	Traslada envíos a estación de salida			9	4.90	4.80	5.10	5.00	5.10	4.98
5	Llena formulario de salida	3			4.80	4.90	4.75	4.95	5.00	4.88
Tiempo Total de Ciclo										25.58

Tabla XXXVIII. Toma de tiempos para el proceso operativo de entrega de envíos tipo paquete.

Tipo: Paquetes

Operación: Elaboración de ruta

Tabla: Distribución y entrega

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	4.90	4.90	4.90	4.85	4.91
2	Elaboración de manifiesto electrónico	2			6.90	7.00	6.80	6.80	6.90	6.88
3	Elaboración reporte impuestos	3			6.90	6.80	7.00	7.00	6.95	6.93
4	Verifica información de manifiesto		1		3.90	3.80	3.90	4.00	3.95	3.91
5	Traslada envíos a estación de salida			1	5.00	5.00	4.95	4.90	5.00	4.97
6	Llena formulario de salida	4			5.00	4.90	4.85	4.90	4.80	4.89
Tiempo Total Ciclo										32.49

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo del proceso para envíos en tipo documento (25.58 minutos) y el tiempo del proceso para envíos tipo paquete (32.49 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $25.58 + 32.49 = 58.07$ minutos.

4.3 Toma de tiempos para procesos operativos del área de importaciones

Para la toma de tiempos de las operaciones de esta área, se procedió a evaluar cada uno los procedimientos de trabajo, tanto en el proceso para documentos y paquetes en buen estado, como documentos y paquetes en mal estado; razón por la cual tendremos como resultado de la toma de tiempos mencionada diferentes resultados, para un mismo procedimiento.

Para los resultados de las diferentes tomas de tiempos se procedió de la siguiente manera: En la primera parte de la tabla se observa el correlativo de la actividad realizada e inmediatamente después las descripción de la actividad que se realiza acorde a lo que indica cada uno de los diagramas de flujo de operación.

Inmediatamente después se asigna a cada actividad por tipo de actividad posible; es decir, operación, inspección, transporte, combinada o demora; y seguidamente se encuentran 5 diferentes promedios de tiempos tomados al azar durante diferentes días de trabajo, esto con el fin de no tener manipulada la información.

Por último aparece en una columna el nuevo tiempo asignado para el ciclo operativo total del proceso, este será el tiempo que se utilice para la medición de la eficiencia de cada proceso operativo.

4.3.1 Recepción

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XXXIX. Toma de tiempos para el proceso operativo de recepción de envíos en buen estado.

Tipo: Documentos y paquetes (buen estado)

Operación: Recepción de envíos

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción posiciones recinto aduanal	1			5.00	4.90	4.85	4.90	4.90	4.91
2	Traslada área de recepción			1	4.90	5.00	4.95	4.95	4.95	4.95
3	Saca posiciones de consolidado	2			5.95	5.90	6.00	5.85	6.00	5.94
4	Verifica papelería de consolidado		1		3.90	3.90	4.10	4.00	4.00	3.98
5	Abre y saca envíos de consolidado	3			5.95	5.90	5.90	5.90	6.00	5.93
6	Verifica estado físico de envíos		2		3.95	4.00	3.95	3.95	3.95	3.96
7	Ingresar a sistema confirmación	4			6.90	6.90	7.00	6.90	6.95	6.93
8	Traslada área de desconsolidado			2	3.95	4.10	3.95	4.00	3.95	3.99
Tiempo Total Ciclo										40.59

Tabla XL. Toma de tiempos para el proceso operativo de recepción de envíos en mal estado.

Tipo: Documentos y paquetes (mal estado)
Operación: Recepción de envíos
Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos
Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción posiciones recinto aduanal	1			5.00	4.90	4.85	4.90	4.90	4.91
2	Traslada área de recepción			1	4.90	5.00	4.95	4.95	4.95	4.95
3	Saca posiciones de consolidado	2			5.95	5.90	6.00	5.85	6.00	5.94
4	Verifica papelería de consolidado		1		3.90	3.90	4.10	4.00	4.00	3.98
5	Abre y saca envíos de consolidado	3			5.95	5.90	5.90	5.90	6.00	5.93
6	Verifica estado físico de envíos		2		3.95	4.00	3.95	3.95	3.95	3.96
7	Reempaca envíos	4			7.00	6.95	6.90	6.95	6.90	6.94
8	Coloca sticker de reempacado	5			1.95	2.00	1.95	1.95	2.00	1.97
9	Ingres a sistema confirmación	6			9.75	9.85	10.00	9.90	9.90	9.88
10	Traslada área de desconsolidado			2	3.95	3.90	3.90	3.95	4.00	3.94
Tiempo Total Ciclo										52.40

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo del proceso para envíos en buen estado (44.59 minutos) y el tiempo del proceso para envíos en mal estado (52.40 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $44.59+52.40 = 96.99$ minutos.

4.3.2 Desconsolidado

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XLI. Toma de tiempos para el proceso operativo de desconsolidado de envíos tipo documento.

Tipo: Documentos

Operación: Desconsolidado

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	4.90	4.95	4.90	4.95	4.94
2	Verifica guía aérea		1		4.95	4.90	4.95	5.00	4.95	4.95
3	Verifica envíos contra manifiesto		2		1.95	2.00	1.90	1.95	1.95	1.95
4	Confirma consolidado en sistema	3			5.90	5.95	6.00	5.95	5.90	5.94
5	Clasifica paquetes y documentos	4			3.00	3.10	2.90	2.90	2.90	2.96
6	Traslada área de reempaque			1	3.95	3.90	3.95	3.95	4.00	3.95
Tiempo Total Ciclo										24.69

Tabla XLII. Toma de tiempos para el proceso operativo de desconsolidado de envíos tipo paquete.

Tipo: Paquetes

Operación: Desconsolidado

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	4.90	4.95	4.90	4.95	4.94
2	Verifica guía aérea		1		4.90	4.95	4.90	4.95	5.00	4.94
3	Verifica envíos contra manifiesto		2		1.95	2.00	1.90	1.95	1.90	1.94
4	Confirma consolidado en sistema	2			5.90	5.90	5.95	6.00	6.10	5.97
5	Clasificación paquetes y documentos	3			2.95	2.90	3.00	2.90	2.95	2.94
6	Coloca sticker de paquete	4			6.90	6.90	6.95	6.90	7.00	6.93
7	Traslada área de reempaque			1	4.00	3.95	3.95	3.90	3.95	3.95
Tiempo Total Ciclo										31.61

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo del proceso para envíos en buen estado (24.69 minutos) y el tiempo del proceso para envíos en mal estado (31.61 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $24.69+31.61 = 56.30$ minutos.

4.3.3 Reempaque

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XLIII. Toma de tiempos para el proceso operativo de reempaque de envíos en buen estado.

Tipo: Documentos y paquetes (buen estado)

Operación: Reempaque y preparación

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			3.00	2.90	2.95	2.90	2.95	2.94
2	Verifica estado físico de envíos		1		3.00	2.95	2.95	2.90	2.95	2.95
3	Coloca sticker de importación	2			4.00	3.90	3.85	3.85	3.90	3.90
4	Verifica proceso de nacionalización		2		5.00	4.95	4.90	4.90	4.95	4.94
5	Confirma en sistema arribo a estación GT	3			5.00	5.00	4.95	5.00	4.95	4.98
6	Traslada área de operaciones			1	4.00	3.95	3.95	3.95	3.85	3.94
Tiempo Total Ciclo										23.65

Tabla XLIV. Toma de tiempos para el proceso operativo de reempaque de envíos en mal estado.

Tipo: Documentos y paquetes (mal estado)

Operación: Reempaque y preparación

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			3.00	2.90	2.95	2.90	2.95	2.94
2	Verifica estado físico de envíos		1		3.00	2.95	2.95	2.90	2.95	2.95
3	Reempaca envío	2			6.00	5.90	5.95	6.00	5.95	5.96
4	Coloca sticker de reempaque	3			3.90	3.90	3.95	4.00	3.95	3.94
5	Verifica proceso de nacionalización		2		4.90	5.00	4.90	4.85	4.60	4.85
6	Confirma en sistema arribo a estación GT	4			5.00	4.90	4.95	4.90	4.95	4.94
7	Traslada area de operaciones			1	3.95	3.90	3.95	3.95	4.00	3.95
Tiempo Total Ciclo										29.53

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo del proceso para envíos en buen estado (23.65 minutos) y el tiempo del proceso para envíos en mal estado (29.53 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $23.65+29.53 = 53.18$ minutos.

4.3.4 Distribución

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XLV. Toma de tiempos para el proceso operativo de distribución de envíos tipo documento.

Tipo: Documentos

Operación: Distribución

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			3.00	2.90	2.95	3.00	3.00	2.97
2	Verifica datos de envíos		1		4.90	4.95	4.85	4.85	5.00	4.91
3	Clasifica documentos y paquetes	2			4.95	5.00	4.95	4.95	4.90	4.95
4	Distribuye en zonas de reparto	3			4.90	4.95	4.90	5.00	4.95	4.94
5	Traslada al área de operaciones			1	3.95	3.95	4.00	3.90	3.95	3.95
Tiempo Total Ciclo										21.72

Tabla XLVI. Toma de tiempos para el proceso operativo de distribución de envíos tipo paquete.

Tipo: Paquetes

Operación: Distribución

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			3.00	2.95	2.95	2.95	2.95	2.96
2	Verifica datos de envíos		1		5.00	4.90	4.90	5.10	4.95	4.97
3	Clasifica documentos y paquetes	2			4.90	5.00	4.95	4.90	4.85	4.92
4	Verifica proceso de nacionalización		2		4.90	4.90	5.00	4.95	4.95	4.94
5	Adjunta factura de cobro	3			2.95	2.95	2.90	3.00	2.95	2.95
6	Distribuye en zonas de reparto	4			4.90	4.95	4.95	4.95	5.00	4.95
7	Traslada área de operaciones			1	4.00	3.95	3.90	3.85	3.85	3.91
Tiempo Total Ciclo										29.60

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo del proceso para envíos tipo documento (21.72 minutos) y el tiempo del proceso para envíos tipo paquete (29.60 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $21.72+29.60 = 51.32$ minutos.

4.4 Toma de tiempos para procesos operativos del área de exportaciones

Para la toma de tiempos de las operaciones de esta área, se procedió a evaluar cada uno los procedimientos de trabajo, tanto en el proceso para documentos y paquetes en buen estado, como documentos y paquetes en mal estado; razón por la cual tendremos como resultado de la toma de tiempos mencionada diferentes resultados, para un mismo procedimiento.

Para los resultados de las diferentes tomas de tiempos se procedió de la siguiente manera: En la primera parte de la tabla se observa el correlativo de la actividad realizada e inmediatamente después las descripción de la actividad que se realiza acorde a lo que indica cada uno de los diagramas de flujo de operación.

Inmediatamente después se asigna a cada actividad por tipo de actividad posible; es decir, operación, inspección, transporte, combinada o demora; y seguidamente se encuentran 5 diferentes promedios de tiempos tomados al azar durante diferentes días de trabajo, esto con el fin de no tener manipulada la información.

Por último aparece en una columna el nuevo tiempo asignado para el ciclo operativo total del proceso, este será el tiempo que se utilice para la medición de la eficiencia de cada proceso operativo.

4.4.1 Recepción

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XLVII. Toma de tiempos para el proceso operativo de recepción de envíos tipo documento.

Tipo: Documentos
Operación: Recepción de envíos
Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos
Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			3.00	3.10	3.20	2.90	2.85	3.01
2	Verifica información de guía aérea		1		3.90	4.00	3.95	3.80	3.95	3.92
3	Rotula número de guía aérea	2			4.80	4.80	5.00	4.95	4.95	4.90
4	Verifica empaque		2		7.90	7.85	7.90	8.00	7.95	7.92
5	Coloca sticker de revisión	3			2.90	3.00	3.00	2.90	3.00	2.96
6	Ingresar información a sistema	4			4.00	3.95	3.90	4.00	3.80	3.93
7	Traslada envíos area inspección			1	3.90	3.90	4.00	4.10	3.90	3.96
Tiempo Total Ciclo										30.60

Tabla XLVIII. Toma de tiempos para el proceso operativo de recepción de envíos tipo paquete.

Tipo: Paquetes

Operación: Recepción de envíos

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			3.00	3.10	2.90	2.80	2.85	2.93
2	Verifica información guía aérea		1		3.90	3.80	3.90	3.90	4.00	3.90
3	Rotula e identifica como paquete	2			6.00	5.90	5.80	6.00	5.90	5.92
4	Inspecciona Empaque		2		7.90	8.00	7.80	7.90	8.00	7.92
5	Verifica papelería de exportación		3		5.85	5.85	5.95	6.00	6.00	5.93
6	Coloca sticker de revisión	3			2.90	2.90	2.95	3.00	2.90	2.93
7	Ingresar información a sistema	4			2.90	2.95	3.00	2.90	2.90	2.93
8	Traslada envíos área de inspección			1	3.90	4.00	3.90	3.95	3.95	3.94
Tiempo Total Ciclo										36.40

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos dos tiempos que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo del proceso para envíos tipo documento (30.60 minutos) y el tiempo del proceso para envíos tipo paquete (36.40 minutos); para lo cual el tiempo del ciclo total operativo es la suma de ambos tiempos, es decir: $30.60+36.40 = 67.00$ minutos.

4.4.2 Empaque y repesaje

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla XLIX. Toma de tiempos para el proceso operativo de empaque y repesaje de envíos de cualquier tipo.

Tipo: Documentos y paquetes

Operación: Inspección y repesaje

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			5.00	4.90	4.80	4.90	5.00	4.92
2	Verifica requisitos de papelería		1		4.90	4.85	4.90	4.95	5.00	4.92
3	Empaca con cinta de exportación	2			5.90	6.00	5.90	5.80	5.85	5.89
4	Traslada area de repesaje			1	3.90	3.80	4.00	3.90	3.90	3.90
5	Pesa envíos	3			7.00	6.90	6.90	6.80	6.80	6.88
6	Verifica peso obtenido		2		6.00	5.90	5.90	5.90	6.00	5.94
7	Ingresar datos al sistema	4			6.00	5.90	5.80	5.90	5.90	5.90
8	Traslada area de consolidado			2	3.80	3.80	4.00	3.90	3.90	3.88
Tiempo Total Ciclo										42.23

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos un único tiempo que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo total del ciclo operativo es entonces 42.23 minutos.

4.4.3 Consolidado y sorteo

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla L. Toma de tiempos para el proceso operativo de consolidado y sorteo de envíos de cualquier tipo.

Tipo: Documentos y paquetes

Operación: Consolidado y Sorteo

Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos

Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			2.90	3.10	3.10	3.00	2.80	2.98
2	Separa en zonas de sorteo	2			9.00	8.95	8.95	9.00	8.90	8.96
3	Verifica asignación		1		3.00	3.00	3.00	2.80	2.90	2.94
4	Traslada a zona de sorteo			1	3.00	2.90	2.90	3.00	2.90	2.94
5	Armado de posiciones	3			6.90	7.00	6.90	6.90	7.00	6.94
6	Elabora manifiesto de exportación	4			2.95	3.00	2.90	2.95	2.95	2.95
7	Sella bolsa de sorteo	5			4.90	4.95	4.90	5.00	4.95	4.94
8	Verifica información de manifiesto		2		3.00	2.90	2.85	2.90	2.85	2.90
9	Traslada area de distribución			2	2.90	2.95	2.90	2.90	3.00	2.93
Tiempo Total Ciclo										38.48

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos un único tiempo que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo total del ciclo operativo es entonces 38.48 minutos.

4.4.4 Sellado y distribución

La toma de tiempos obtenida para este proceso operativo se presentan a continuación:

Tabla LI. Toma de tiempos para el proceso operativo de sellado y distribución de envíos de cualquier tipo.

Tipo: Documentos y paquetes
Operación: Sellado y Distribución
Tabla: Descripción de Actividad y Definición de Tiempos
Objetivo: Asignar nuevos tiempos operativos para medir la eficiencia de ciclo

Correlativo	Descripción de la Actividad	Tipo de Actividad			Toma de Tiempos					Nuevo Tiempo Asignado
		Operación	Inspección	Transporte	T1	T2	T3	T4	T5	
1	Recepción de envíos	1			3.00	2.80	2.80	2.95	3.00	2.91
2	Verifica manifiesto de exportación		1		5.00	5.00	4.90	4.90	5.00	4.96
3	Sella Bolsa de exportación	2			2.90	3.00	2.90	3.00	3.00	2.96
4	Traslada zona de sorteo			1	3.90	3.95	3.95	4.00	3.90	3.94
5	Verifica zona de sorteo asignada		2		5.00	4.90	4.95	5.00	5.00	4.97
6	Separa envíos por zona de sorteo	3			5.95	5.80	6.00	5.85	5.90	5.90
7	Arma posiciones de exportación	4			4.95	4.90	4.90	4.95	5.00	4.94
8	Confirma en sistema posiciones	5			3.90	3.90	4.00	3.90	3.95	3.93
9	Traslada área de salida			1	4.00	3.95	3.90	3.90	3.95	3.94
Tiempo Total Ciclo										38.45

De la información obtenida para el proceso anterior podemos concluir de que manejamos un único tiempo que afectan de manera directa el proceso operativo, el tiempo total del ciclo operativo es entonces 38.45 minutos.

4.5 Cálculo y verificación de eficiencias para las diferentes áreas operativas

Se procederá a continuación a determinar el cálculo de las eficiencias para cada uno de los procesos operativos analizados con anterioridad, con el fin de poder brindar una herramienta de cálculo manual para poder realizar ajustes futuros dentro de cada uno de ellos y evaluar su impacto positivo o negativo dentro de los diferentes procesos mencionados.

4.5.1 Área de operaciones

Para calcular la eficiencia de cada uno de los procesos operativos contenidos dentro de esta área se procede de la siguiente forma: Se para cada proceso operativo cual es su ruta crítica, esto en el caso de que los procesos realicen operaciones diferentes ya sea para envíos tipo documento y paquete; o si realizan diferentes operaciones para envíos en buen estado o mal estado; si este fuera el caso se procede a calcular la eficiencia del proceso que contiene la ruta crítica, es decir, aquel que lleve más tiempo en su ciclo total operativo de trabajo.

Seguidamente se suman todos los tiempos de cada una de las operaciones contenidas dentro del proceso operativo (determinado como crítico) y el resultado constituye el tiempo total de ciclo operativo.

Inmediatamente, se procede a restarle a este resultado, los tiempos correspondientes a los transportes incluidos dentro de cada proceso; con lo cual ahora se tienen dos tiempos, el tiempo de operación el cual incluye únicamente los tiempos correspondientes a operaciones e inspecciones; y el tiempo de transporte, que corresponde a cada uno de los transportes contenidos dentro del proceso operativo.

Se procede a continuación al cálculo de los minutos estándar asignados por operario, lo cual no es más que dividir el tiempo total de ciclo operativo, dentro de la cantidad de operarios que atienden cada proceso operativo en mención.

Con los datos anteriores, se procede al cálculo de la eficiencia en operación que cada proceso tiene, por medio de la siguiente fórmula:

(%) Eficiencia de ciclo operativo:

$$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) \times (\text{No. De operarios})} \times (100)$$

4.5.1.1 Eficiencia del proceso operativo de planificación

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LII. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de planificación para el área de operaciones.

Eficiencia operativa					
Empresa: DHL Express Diagrama: Flujo de Operaciones Area: Operaciones Operación: Planificación y preparación de envíos Estado: Actual (Crítico) Elaboracion: José Galicia Operarios: 2 Tiempo de ciclo: 39 minutos Tiempo de operación: 34 minutos Tiempo de trasportes: 5 minutos Minutos estandar asignados por operario: 19.5 minutos					
			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspeccion	Tiempo Trasportes
1			5		
2			3		
	1			4	
	2			6	
3			2		
4			5		
5			5		
6			4		
		7			5
9 Operaciones en el ciclo operativo			39 minutos		
Total de Operaciones y tiempo					

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) \times (\text{No. De operarios})} \times (100)$
-------------------------------------	--

$$\frac{34}{(19.5) \times (2)} * 100 = 87.18$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 87.18 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.1.2 Eficiencia del proceso operativo de ruta

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LIII. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de ruta para el área de operaciones.

Diagrama No. 2

Empr: DHL Express Diagrama: Flujo de Operaciones Área: Operaciones Operación: Elaboración de ruta (Crítico) Estado: Actual Elaboración: José Galicia Operarios: 2 Tiempo de ciclo: 35 minutos Tiempo de operación: 31 minutos Tiempo de trasportes: 4 minutos Minutos estandar asignados por operario: 17.5 minutos Total de Operaciones y tiempo
--

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Opel/Inspecc	Tiempo Trasportes
1			5		
	1			4	
	2			5	
2			4		
3			5		
4			4		
5			4		
		1			4
8 Operaciones en el ciclo operativo			35 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) * (\text{No. De operarios})} \times (100)$
-------------------------------------	---

$$\frac{31}{(17.5) * (2)} * 100 = 88.57$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 88.57 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.1.3 Eficiencia del proceso operativo de manifiesto

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LIV. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de manifiesto para el área de operaciones.

Diagrama No. 3

Empre: DHL Express
 Diagrama: Flujo de Operaciones
 Area: Operaciones
 Operación: Elaboración de manifiestos
 Estado: Actual (Crítico)
 Elaboracion: José Galicia
 Operarios: 3
 Tiempo de ciclo: 38 minutos
 Tiempo de operación: 31 minutos
 Tiempo de trasportes: 7 minutos
 Minutos estandar asignados por operario: 12.67 minutos

Total de Operaciones y tiempo

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspeccion	Tiempo Transportes
1			5		
2			5		
3			3		
	1			4	
4			3		
5			3		
	2			3	
6			5		
		1			7
9 Operaciones en el ciclo operativo			38 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) * (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	--

$$\frac{31}{(12.67) * (3)} * 100 = 81.56$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 81.56 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.1.4 Eficiencia del proceso operativo de entrega

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LV. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de entrega para el área de operaciones.

Diagrama No. 4

Empresa: DHL Express
 Diagrama: Flujo de Operaciones
 Área: Operaciones
 Operación: Distribución y entrega
 Estado: Actual (Crítico)
 Elaboración: José Galicia
 Operarios: 3
 Tiempo de ciclo: 33 minutos
 Tiempo de operación: 28 minutos
 Tiempo de trasportes: 5 minutos
 Minutos estandar asignados por operario: 11 minutos

Total de Operaciones y tiempos

Operación	Operaciones del ciclo		Tiempo en Minutos		
	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspección	Tiempo Trasportes
1			5		
2			7		
3			7		
	1			4	
		1			5
4			5		
10 Operaciones en el ciclo operativo			33 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%): $\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) \times (\text{No. De operarios})} \times 100$

$$\frac{28}{(11) \times (3)} \times 100 = 84.85$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 84.85 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.2 Área de importaciones

Para calcular la eficiencia de cada uno de los procesos operativos contenidos dentro de esta área se procede de la siguiente forma: Se para cada proceso operativo cual es su ruta crítica, esto en el caso de que los procesos realicen operaciones diferentes ya sea para envíos tipo documento y paquete; o si realizan diferentes operaciones para envíos en buen estado o mal estado; si este fuera el caso se procede a calcular la eficiencia del proceso que contiene la ruta crítica, es decir, aquel que lleve más tiempo en su ciclo total operativo de trabajo.

Seguidamente se suman todos los tiempos de cada una de las operaciones contenidas dentro del proceso operativo (determinado como crítico) y el resultado constituye el tiempo total de ciclo operativo. Inmediatamente, se procede a restarle a este resultado, los tiempos correspondientes a los transportes incluidos dentro de cada proceso; con lo cual ahora se tienen dos tiempos, el tiempo de operación el cual incluye únicamente los tiempos correspondientes a operaciones e inspecciones; y el tiempo de transporte, que corresponde a cada uno de los transportes contenidos dentro del proceso operativo.

Se procede a continuación al cálculo de los minutos estándar asignados por operario, lo cual no es más que dividir el tiempo total de ciclo operativo, dentro de la cantidad de operarios que atienden cada proceso operativo en mención.

Con los datos anteriores, se procede al cálculo de la eficiencia en operación que cada proceso tiene, por medio de la siguiente fórmula:

(%) Eficiencia de ciclo operativo:

$$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) \times (\text{No. De operarios})} \times (100)$$

4.5.2.1 Eficiencia del proceso operativo de recepción

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LVI. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de recepción para el área de importaciones. (Fuente: elaboración propia)

Diagrama No. 1

Empr: DHL Express Diagrama: Flujo de Operaciones Area: Importaciones Operación: Recepción de envíos Estado: Actual (ruta crítica) Elaboracion: Jose Galicia Operarios: 2 Tiempo de ciclo: 53 minutos Tiempo de operación: 44 minutos Tiempo de trasportes: 9 minutos Minutos estandar asignados por operario: 26.5 minutos
Total de Operacines y tiempo

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspec	Tiempo Trasportes
1			5		
		1			5
2			6		
	1			4	
3			6		
	2			4	
4			7		
5			2		
6			10		
		2			4
10 Operaciones en el ciclo operativo			53 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) \times (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	---

$$\frac{44}{(26.5) \times (2)} * 100 = 83.02$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 83.02 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.2.2 Eficiencia del proceso operativo de desconsolidado

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LVII. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de desconsolidado para el área de importaciones.

Diagrama No. 2

Empre: DHL Express
Diagrama: Flujo de Operaciones
Area: Importaciones
Operación: Desconsolidado
Estado: Actual (ruta crítica)
Elaboracion: Jose Galicia
Operarios: 2
Tiempo de ciclo: 30 minutos
Tiempo de operación: 26 minutos
Tiempo de trasportes: 4 minutos
Minutos estandar asignados por operario: 15 minutos
Total de Operacines y tiempo

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspecc	Tiempo Trasportes
1			5		
	1			5	
	2			2	
2			6		
3			3		
4			5		
		1			4
7 Operaciones en el ciclo operativo			30 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) * (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	--

$$\frac{26}{(15) * (2)} * 100 = 86.67$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 86.87 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.2.3 Eficiencia del proceso operativo de reempaque

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LVIII. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de reempaque para el área de importaciones.

Diagrama No. 3

Empr: DHL Express Diagrama: Flujo de Operaciones Area: Importaciones Operación: Reempaque y preparación Estado: Actual (ruta crítica) Elaboracion: Jose Galicia Operarios: 2 Tiempo de ciclo: 30 minutos Tiempo de operación: 26 minutos Tiempo de trasportes: 4 minutos Minutos estandar asignados por operario: 15 minutos Total de Operacines y tiempo
--

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspec	Tiempo Trasportes
1			3		
	1			3	
2			6		
3			4		
	2			5	
4			5		
		1			4
7 Operaciones en el ciclo operativo			30 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) * (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	--

$$\frac{26}{(15) * (2)} * 100 = 86.67$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 86.67 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.2.4 Eficiencia del proceso operativo de distribución

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LVIX. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de distribución para el área de importaciones.

Diagrama No. 4

Empre: DHL Express
 Diagrama: Flujo de Operaciones
 Area: Importaciones
 Operación: Distribución
 Estado: Actual (ruta crítica)
 Elaboracion: Jose Galicia
 Operarios: 2
 Tiempo de ciclo: 30 minutos
 Tiempo de operación: 26 minutos
 Tiempo de trasportes: 4 minutos
 Minutos estandar asignados por operario: 15 minutos
 Total de Operacines y tiempo

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspeccion	Tiempo Trasportes
1			3		
	1			5	
2			5		
	2			5	
3			3		
4			5		
		1			4
7 Operaciones en el ciclo operativo			30 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) * (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	--

$$\frac{26}{(15) * (2)} * 100 = 86.67$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 86.67 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.3 Área de exportaciones

Para calcular la eficiencia de cada uno de los procesos operativos contenidos dentro de esta área se procede de la siguiente forma:

Se para cada proceso operativo cual es su ruta crítica, esto en el caso de que los procesos realicen operaciones diferentes ya sea para envíos tipo documento y paquete; o si realizan diferentes operaciones para envíos en buen estado o mal estado; si este fuera el caso se procede a calcular la eficiencia del proceso que contiene la ruta crítica, es decir, aquel que lleve más tiempo en su ciclo total operativo de trabajo.

Seguidamente se suman todos los tiempos de cada una de las operaciones contenidas dentro del proceso operativo (determinado como crítico) y el resultado constituye el tiempo total de ciclo operativo. Inmediatamente, se procede a restarle a este resultado, los tiempos correspondientes a los transportes incluidos dentro de cada proceso; con lo cual ahora se tienen dos tiempos, el tiempo de operación el cual incluye únicamente los tiempos correspondientes a operaciones e inspecciones; y el tiempo de transporte, que corresponde a cada uno de los transportes contenidos dentro del proceso operativo.

Se procede a continuación al cálculo de los minutos estándar asignados por operario, lo cual no es más que dividir el tiempo total de ciclo operativo, dentro de la cantidad de operarios que atienden cada proceso operativo en mención.

Con los datos anteriores, se procede al cálculo de la eficiencia en operación que cada proceso tiene, por medio de la siguiente fórmula:

(%) Eficiencia de ciclo operativo:

$$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) \times (\text{No. De operarios})} \times (100)$$

4.5.3.1 Eficiencia del proceso operativo de recepción

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LX. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de recepción para el área de exportaciones. (Fuente: elaboración propia)

Diagrama No. 1

Empre: DHL Express
 Diagrama: Flujo de Operaciones
 Area: Exportaciones
 Operación: Recepción de envíos
 Estado: Actual
 Elaboracion: Jose Galicia
 Operarios: 3
 Tiempo de ciclo: 31 minutos
 Tiempo de operación: 27 minutos
 Tiempo de trasportes: 4 minutos
 Minutos estandar asignados por operario: 10.33 minutos
 Total de Operacines y tiempo

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspec	Tiempo Trasportes
1			3		
	1			3	
2			5		
	2			7	
	3			3	
3			3		
4			3		
		1			4
8 Operaciones en el ciclo operativo			31 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) * (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	--

$$\frac{27}{(10.33) * (3)} * 100 = 87.12$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 87.12 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.3.2 Eficiencia del proceso operativo de empaque y repesaje

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LXI. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de empaque y repesaje para el área de exportaciones.

Diagrama No. 2

Empre: DHL Express
 Diagrama: Flujo de Operaciones
 Área: Exportaciones
 Operación: Inspección y repesaje
 Estado: Actual
 Elaboración: Jose Galicia
 Operarios: 2
 Tiempo de ciclo: 43 minutos
 Tiempo de operación: 35 minutos
 Tiempo de transportes: 8 minutos
 Minutos estandar asignados por operario: 21.5 minutos

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspec	Tiempo Transportes
1			5		
	1			5	
2			6		
		1			4
3			7		
	2			6	
4			6		
		2			4
8 Operaciones en el ciclo operativo			43 minutos		

Total de Operaciones y tiempo

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) \times (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	---

$$\frac{35}{(21.5) \times (2)} * 100 = 81.40$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 81.40 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.3.3 Eficiencia del proceso operativo de consolidado y sorteo

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LXII. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de consolidado y sorteo para el área de exportaciones.

Diagrama No. 3

Empre: DHL Express
 Diagrama: Flujo de Operaciones
 Área: Exportaciones
 Operación: Consolidado y sorteo
 Estado: Actual
 Elaboración: Jose Galicia
 Operarios: 2
 Tiempo de ciclo: 39 minutos
 Tiempo de operación: 33 minutos
 Tiempo de trasportes: 6 minutos
 Minutos estandar asignados por operario: 19.5 minutos

Total de Operaciones y tiempo

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspec	Tiempo Trasportes
1			3		
2			9		
	1			3	
		1			3
3			7		
4			3		
5			5		
	2			3	
		2			3
9 Operaciones en el ciclo operativo			39 minutos		

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) * (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	--

$$\frac{33}{(19.5) * (2)} * 100 = 84.62$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 84.62 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.5.3.4 Eficiencia del proceso operativo de sellado y distribución

A continuación se presenta el cálculo de eficiencia para el proceso operativo en mención:

Tabla LXIII. Cálculo de eficiencia para el proceso operativo de sellado y distribución para el área de exportaciones.

Diagrama No. 4

Empre: DHL Express
 Diagrama: Flujo de Operaciones
 Área: Exportaciones
 Operación: Sellado y distribución
 Estado: Actual
 Elaboración: Jose Galicia
 Operarios: 2
 Tiempo de ciclo: 39 minutos
 Tiempo de operación: 31 minutos
 Tiempo de trasportes: 8 minutos
 Minutos estandar asignados por operario: 19.5 minutos

Operaciones del ciclo			Tiempo en Minutos		
Operación	Operación e Inspección	Trasporte	Tiempo Operación	Tiempo Ope/Inspec	Tiempo Trasportes
1			3		
	1			5	
2			3		
		1			4
	2			5	
3			6		
4			5		
5			4		
		2			4
9 Operaciones en el ciclo operativo			39 minutos		

Total de Operaciones y tiempo

Eficiencia del ciclo operativo (%):	$\frac{\text{Tiempo en minutos del ciclo operativo}}{(\text{Minutos estandar asignados}) \times (\text{No. De operarios})} * 100$
-------------------------------------	---

$$\frac{31}{(19.5) \times (2)} * 100 = 79.49$$

La eficiencia del ciclo operativo es del 79.49 %

Nota: Los datos plasmados en la tabla anterior no corresponden a la eficiencia real del proceso operativo, esto con el fin de cumplir con las políticas de la empresa acerca de confidencialidad en el manejo de formas y datos operativos.

4.6 Instructivos para procedimientos operativos

Toda la información contenida dentro de cada uno de los procesos operativos que se desarrollan en cada una de las áreas operativas, debe ser representada dentro de un instructivo de trabajo; el cual describe de forma ordenada todo el desarrollo operativo específico, de cada una de las operaciones que se realizan; esto con el fin de poder tener un registro o manual de procedimientos, el cual pueda servir de apoyo ya sea para el personal operativo de nuevo ingreso que se desarrolle en el área o bien para motivos de actualizaciones internas de procesos que es un tema que se presenta de forma muy recurrente dentro de la empresa.

4.6.1 Área de operaciones

Para el área de operaciones se utilizó el instructivo de procedimiento operativo sugerido por el área de calidad de la empresa; este principalmente se divide en:

- a. Encabezado: En este se brinda información general acerca de la clasificación del proceso operativo contenido dentro del instructivo, se tiene información como la versión la cual debe hacer mención entre dos opciones, si es la actual o la actualizada en caso se haya incurrido en la necesidad de modificar algún tipo de operación dentro del proceso.

Hace solicitud al número, que no es más que su correlativo de clasificación dentro del glosario de procedimientos internos de la empresa; este hace referencia a las tres primeras letras de cada área operativa (en este caso ' ops' identifica al área de operaciones), dentro del correlativo la letra 'A' identifica a los procesos definidos para los documentos y la letra 'B' identifica a los procesos definidos para los paquetes.

Cita el título o nombre del proceso operativo en mención; de igual forma hace mención a la fecha y correlativo de las páginas del instructivo, y por último define a las personas que validan lo que se representa en dicho instructivo.

- b. **Objetivo:** Es lo que se pretende alcanzar con el correcto desarrollo del instructivo propiamente dicho, y con el cumplimiento de lo que en el se sugiere, para las diferentes áreas operativas de la empresa. Por lo general estará enfocado a métricas de control de tiempos y a puntos de control operativos en cuanto a cumplimiento de indicadores de desempeño.

- c. **Alcance:** Indica el grado de involucramiento y enmarca los límites que el instructivo de trabajo tiene en relación a variables como, servicios a utilizar, responsables, procesos operativos dependientes y estaciones de trabajo involucradas.

- d. Referencias: Especifica los procedimientos de trabajo ligados al instructivo en mención, su dependencia o codependencia; así como las responsabilidades de instrucciones de trabajo, además indica los formatos de trabajo que se utilizan dentro del instructivo para cuestión de puntos de partida para trazabilidad y manejo final de documentos; y por último identifica los registros donde el instructivo de trabajo deja constancia de datos significativos para la operación o el ciclo productivo en conjunto.

- e. Resumen del procedimiento: Es la descripción específica de cada operación realizada en el instructivo de trabajo propiamente dicha, el cual se desarrolla con tres puntos importantes, el responsable de cada operación, la descripción específica de la operación a integrar y la interfaz, que es la información complementaria dentro de cada proceso operativo que ayudan a entender lo descrito en este punto.

- f. Detalles del proceso: En esta parte del instructivo se hace mención de posibles contingencias, eventualidades o incluso de aspectos específicos a tratar dentro de la misma secuencia de trabajo a desarrollar que pueden ser útiles saber de antemano.

- g. Lista de distribución e historial de cambios: En esta parte se define la función de cada uno de los involucrados de manera directa en el proceso operativo del instructivo en mención, esto con motivos de definir prioridades; y de igual forma se complementa con los listados de modificaciones y actualizaciones históricas que refieren fechas de las mismas.

4.6.1.1 Instructivo de trabajo para la operación de planificación para envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo correspondiente:

Figura 39. Instructivo de trabajo para la operación de planificación para envíos tipo documento.

NUMERO:	Ops_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE ENVIOS	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/JEFE:		NOMBRE:	

Objetivo

Establecer, instruir, ejecutar y documentar el procedimiento planificación y preparación de envíos, de manera que se garantice un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos.

Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Ops-A01)

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones

D. Registros:

Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_planificación(DOX1)
Ref. DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se realiza la recepción del armado que contiene todos los envíos consolidados.	<ul style="list-style-type: none"> Esta actividad se realiza en el área operativa para recepción de envíos
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se procede a abrir el armado que trae los envíos de forma consolidada	<ul style="list-style-type: none"> Se corta el marchamo plástico que el armado trae por motivos de seguridad
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Seguidamente inspecciona que la papelería que respalda el armado de envíos.	<ul style="list-style-type: none"> Se confirman datos como origen del envío, peso, cantidad de envíos contenidos en el consolidado, término comercial y alguna instrucción específica.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se procede a sacar todos los envíos del armado y se revisa su estado físico para detectar algún tipo de daño en el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Si fuese necesario reempacar el envío, se realiza un reempaque temporal para garantizar el estado del mismo.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente procede a realizar la clasificación de envíos, los cuales a su vez se dividen en documentos y paquetes.	<ul style="list-style-type: none">
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se identifica a continuación los documentos ya revisados contenidos dentro del armado consolidado; este a su vez indica que dicho envío, documento en este caso, ya fue verificado, tanto información como estado físico y a su vez arribo a la estación de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Se coloca una etiqueta de revisión dentro del área operativa, esto garantiza el estado del envío.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Procede a transportar los documentos al área de ruta.	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza una carreta plástica de mano, la cual sirve para transportar los envíos.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_planificación(DOX1)
Ref. DGF/AMLA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad												
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Supervisión de operaciones</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Función / Departamento	Supervisión de operaciones	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Operario de piso	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento	
Nombre	Función / Departamento												
Supervisión de operaciones	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.												
Operario de piso	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos												
Versión	Fecha	Cambio realizado											
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento											

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_planificación(DOX1)
Ref: DGF/AMLA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Figura 40. Instructivo de trabajo para la operación de planificación para envíos tipo paquete.

NUMERO:	Ops_B01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 5
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

Objetivo

Establecer, instruir, ejecutar y documentar el procedimiento planificación y preparación de envíos, de manera que se garantice un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos.

Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Ops-B01)

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones

[Back to top](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_planificación(WPX1)
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_B01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se realiza la recepción del armado que contiene todos los envíos consolidados.	<ul style="list-style-type: none"> Esta actividad generalmente se realiza en el área central de recepción de envíos.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se procede a abrir el armado de envíos.	<ul style="list-style-type: none"> Se corta el marchamo plástico que este armado trae por motivos de seguridad.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Seguidamente inspecciona que la papelería que respalda el armado de envíos, sea la que pertenece al envío propiamente dicho.	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica información como país de origen, peso del envío, término comercial y alguna información específica.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se procede a sacar todos los envíos del armado y se revisa su estado físico para detectar algún tipo de daño en el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> De existir algún daño en empaque, se realiza un reempaque temporal.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente procede a realizar la clasificación de envíos, documentos y paquetes.	<ul style="list-style-type: none">
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Los paquetes, pasan a la operación de completado de papelería por gestión de nacionalización.	<ul style="list-style-type: none"> Aquí se adjuntan los documentos de cobro por gestión aduanal y otros gastos como almacenaje temporal.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se procede a realizar un reajuste en el empaque de los paquetes.	<ul style="list-style-type: none"> Se refuerza empaque primario de origen o se corrigen inconformidades de calidad.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se procede a asignar una ruta de distribución si es que el paquete es de importación y o zona de sorteo si el paquete es de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> Para este proceso, las zonas de sorteo son depósito grandes plásticos donde se almacenan los envíos.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_planificación(WPX1)
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_B01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 5

Operario de piso / Supervisor de operaciones

Seguidamente, transporta los paquetes operados al área de ruta.

- Para esta operación se utiliza una canasta plástica móvil la cual permite transportar los envíos de un área a otra.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_planificación(WPX1)
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_B01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad												
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento	
Nombre	Función / Departamento												
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.												
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos												
Versión	Fecha	Cambio realizado											
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento											

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_planificación(WPX1)
Ref: DGR/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.1.2 Instructivo de trabajo para la operación de ruta para envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo correspondiente:

Figura 41. Instructivo de trabajo para la operación de ruta para envíos tipo documento.

NUMERO:	Ops_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	ELABORACION DE RUTA O SORTEO DE DISTRIBUCION		FECHA: 31/12/2207
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	
		PAGINA: 1 de 5	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración de ruta o sorteo de distribución, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Ops-A02)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ruta(DOX)
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE RUTA O SORTEO DE DISTRIBUCION		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se recibe en la zona de sorteo o ruta, los envíos provenientes del área de planificación y preparación, los cuales deben venir con su ruta de sorteo o distribución previamente asignada.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación se realiza en el área de recepción correspondiente a dicho proceso operativo.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente después se procede a verificar que la asignación de ruta de sorteo o distribución coincida con la requerida por los envíos, tanto documentos como paquetes.	
Operario de piso / Supervisor de operaciones	A continuación realiza las correcciones pertinentes en la papelería que se adjunta con cada documento o paquete recibido en el área.	<ul style="list-style-type: none"> Las correcciones se refieren a información como peso, destino, términos comerciales, datos del consignatario, datos del remitente, etc.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se coloca una identificación que indica que la papelería del documento o paquete, fue revisada, corroborada y modificada, en dicha área.	<ul style="list-style-type: none"> Para la identificación de los envíos se utiliza una etiqueta que garantiza la inspección del envío en el área.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente se deben separar los envíos tipo documento de los envíos tipo paquete, según los lineamientos definidos para esta clasificación.	<ul style="list-style-type: none"> La separación debe realizarse ya que cada envío es trabajado según su tipo de clasificación.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se procede a colocar identificación para documentos, en el cual las siglas (DOX) lo identifica como tal a lo largo del proceso operativo.	<ul style="list-style-type: none"> Para esta operación se coloca una etiqueta con las siglas sugeridas.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ruta(DOX)
Ref: DGF/AMLA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE RUTA O SORTEO DE DISTRIBUCION		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 5
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Después toma las bolsas o posiciones de consolidado, y procede a consolidar los envíos tipo documento que tienen igual ruta de sorteo o distribución.		
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente después se trasladan los documentos al área de manifiesto de carga, por medio de los cargadores de posiciones plásticos rodantes.		<ul style="list-style-type: none"> • Para esta operación deben utilizarse los cargadores plásticos de posiciones rodantes.
 Fin de procedimiento.			
© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno			File: IModificado_ruta(DOX) Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE RUTA O SORTEO DE DISTRIBUCION		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad												
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p> <p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento	
Nombre	Función / Departamento												
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.												
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos												
Versión	Fecha	Cambio realizado											
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento											

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ruta(DOX)
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Figura 42. Instructivo de trabajo para la operación de ruta para envíos tipo paquete.

NUMERO:	Ops_B02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		ELABORACION DE RUTA O SORTEO DE DISTRIBUCION	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 5
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración de ruta o sorteo de distribución, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Ops-B02)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ruta(WPX)
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_B02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		ELABORACION DE RUTA O SORTEO DE DISTRIBUCION	FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se recibe en la zona de sorteo o ruta, los envíos provenientes del área de planificación y preparación, los cuales deben venir con su ruta de sorteo o distribución previamente asignada.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación se realiza en el área de recepción correspondiente a dicho proceso operativo.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente después se procede a verificar que la asignación de ruta de sorteo o distribución coincida con la requerida por los envíos, tanto documentos como paquetes.	
Operario de piso / Supervisor de operaciones	A continuación realiza las correcciones pertinentes en la papelería que se adjunta con cada documento o paquete recibido en el área.	<ul style="list-style-type: none"> Las correcciones se refieren a información como peso, destino, términos comerciales, datos del consignatario, datos del remitente, etc.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se coloca una identificación que indica que la papelería del documento o paquete, fue revisada, corroborada y modificada, en dicha área.	<ul style="list-style-type: none"> Para la identificación de los envíos se utiliza una etiqueta que garantiza la inspección del envío en el área.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente se deben separar los envíos tipo documento de los envíos tipo paquete, según los lineamientos definidos para esta clasificación.	<ul style="list-style-type: none"> La separación debe realizarse ya que cada envío es trabajado según su tipo de clasificación.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se procede a colocar identificación para documentos, en el cual las siglas (WPX) lo identifica como tal a lo largo del proceso operativo.	<ul style="list-style-type: none"> Para esta operación se coloca una etiqueta con las siglas sugeridas.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ruta(WPX)
Ref: DGF/AMLA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_B02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE RUTA O SORTEO DE DISTRIBUCION		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 5
Operario de piso / Supervisor de operaciones	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Después toma las bolsas o posiciones de consolidado, y procede a consolidar los envíos tipo paquete que tienen igual ruta de sorteo o distribución. </div>		
Operario de piso / Supervisor de operaciones	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Inmediatamente después se trasladan los paquetes al área de manifiesto de carga, por medio de los cargadores de posiciones plásticos rodantes. </div>		<ul style="list-style-type: none"> • Para esta operación deben utilizarse los cargadores plásticos de posiciones rodantes.
<p>Fin de procedimiento.</p>			
<p>© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno</p>		<p>File: IModificado_ruta(WPX) Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00</p>	

Continúa

NUMERO:	Ops_B02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE RUTA O SORTEO DE DISTRIBUCION		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad												
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p> <p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento	
Nombre	Función / Departamento												
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.												
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos												
Versión	Fecha	Cambio realizado											
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento											

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ruta(WPX)
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.1.3 Instructivo de trabajo para la operación de manifiesto para envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo correspondiente:

Figura 43. Instructivo de trabajo para la operación de manifiesto para envíos tipo documento.

NUMERO:	Ops_A03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	ELABORACION DE MANIFIESTO		FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración manifiesto de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además se garantice un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones en el cumplimiento de su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos y desempeño sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Ops-A03)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_manifiesto(DOX)
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_A03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE MANIFIESTO		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se reciben los envíos provenientes del área de ruta.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación se realiza en el área de recepción dentro de la fase de ruta.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Para los envíos tipo documento, procede a asignarles un número de correlativo con el cual busca tener un orden en la secuencia operativa posterior.	<ul style="list-style-type: none"> El número correlativo correspondiente a cada uno de los envíos se realiza únicamente de forma temporal mientras se trabaja dentro de esta parte del proceso.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente procede a verificar los datos del envío en la guía aérea que el envío tipo documento trae adjunta.	<ul style="list-style-type: none"> Por lo general la guía aérea debe estar contenida dentro de una ventana plástica pegada a cada envío.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	A continuación y después de constatar que la información de la guía aérea es correcta, ingresa la información de la misma al sistema.	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza un lector electrónico de información de captura de datos tipo escáner.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Debe asegurarse después de haber ingresado la información a sistema, que cada guía aérea de cada envío tipo documento, corresponda a tal según el correlativo asignado.	<ul style="list-style-type: none"> La asignación de correlativo de manera anticipada le permite al operario no equivocarse los envíos mientras se realiza la verificación de información.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Procede a cerrar la ventana plástica del envío tipo documento, asegurándose que la guía aérea quede segura en cada envío.	
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Una vez listos los envíos, se debe proceder a trasladarlos al área de distribución final.	<ul style="list-style-type: none"> Para este traslado utiliza una carretilla metálica móvil, en donde transporta los envíos.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_manifiesto(DOX)
Ref: DGF/AMLA/COMMI-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_A03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE MANIFIESTO		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_manifiesto(DOX)
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Figura 44. Instructivo de trabajo para la operación de manifiesto para envíos tipo paquete.

NUMERO:	Ops_B03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		ELABORACION DE MANIFIESTO	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración manifiesto de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además se garantice un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones en el cumplimiento de su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos y desempeño sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Ops-B03)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to top](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_manifiesto(WPX) manifiesto_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_B03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE MANIFIESTO		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Se reciben los envíos provenientes del área de ruta.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación se realiza en el área de recepción dentro de la fase de ruta.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Para los envíos tipo paquete, procede a asignarles un número de correlativo con el cual busca tener un orden en la secuencia operativa posterior.	<ul style="list-style-type: none"> El número correlativo correspondiente a cada uno de los envíos se realiza únicamente de forma temporal mientras se trabaja dentro de esta parte del proceso.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Inmediatamente procede a verificar los datos del envío en la guía aérea que el envío tipo paquete trae adjunta.	<ul style="list-style-type: none"> Por lo general la guía aérea debe estar contenida dentro de una ventana plástica pegada a cada envío.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	A continuación y después de constatar que la información de la guía aérea es correcta, ingresa la información de la misma al sistema.	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza un lector electrónico de información de captura de datos tipo escáner.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Debe asegurarse después de haber ingresado la información a sistema, que cada guía aérea de cada envío tipo documento, corresponda a tal según el correlativo asignado.	<ul style="list-style-type: none"> La asignación de correlativo de manera anticipada le permite al operario no equivocarse los envíos mientras se realiza la verificación de información.
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Procede a cerrar la ventana plástica del envío tipo documento, asegurándose que la guía aérea quede segura en cada envío.	
Operario de piso / Supervisor de operaciones	Una vez listos los envíos, se debe proceder a trasladarlos al área de distribución final.	<ul style="list-style-type: none"> Para este traslado utiliza una carretilla metálica móvil, en donde transporta los envíos.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File:Modificado_manifiesto(WPX)
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_B03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	ELABORACION DE MANIFIESTO		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Versión</th> <th>Fecha</th> <th>Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_manifiesto(WPX)
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.1.4 Instructivo de trabajo para la operación de distribución de envíos

A continuación se presenta el instructivo de trabajo correspondiente:

Figura 45. Instructivo de trabajo para la operación distribución de envíos

NUMERO:	Ops_A04	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE ENVÍOS	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de distribución y entrega de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además se garantice un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones en el cumplimiento de su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos y desempeño sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Ops-A04)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Distribución(DOX)_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Ops_A03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE ENVÍOS	FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Distribución(DOX)_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.1.5 Beneficios obtenidos de instructivos implementados para el área de operaciones

Los beneficios obtenidos para la respectiva área en mención son de manera preliminar las siguientes:

- 1) Ordenamiento de las actividades operativas desarrolladas dentro del área, ya que se tiene una secuencia operativa plasmada en un instructivo de trabajo; para facilitar el aprendizaje.

- 2) Registro de un procedimiento de trabajo actualizado, con esto se tiene un documento histórico que puede ser actualizado según los ajustes del área que se deban hacer por la evolución operativa y necesidades de clientes.

- 3) Identificar de forma fácil los detalles específicos que se tienen para las actividades operativas por medio de interfaces de trabajo, permitiendo al personal operativo tener aspectos de referencia para cumplir, con exactitud cada tarea.

- 4) Asigna las atribuciones de forma directa a cada uno de los colaboradores que intervienen en el desarrollo operativo de cada procedimiento; esto permite supervisar el desarrollo eficiente de cada operación.

4.6.2 Área de importaciones

Para el área de operaciones se utilizó el instructivo de procedimiento operativo sugerido por el área de calidad de la empresa; este principalmente se divide en:

- a. Encabezado: En este se brinda información general acerca de la clasificación del proceso operativo contenido dentro del instructivo, se tiene información como la versión la cual debe hacer mención entre dos opciones, si es la actual o la actualizada en caso se haya incurrido en la necesidad de modificar algún tipo de operación dentro del proceso. Por otro lado, hace solicitud al número, que no es más que su correlativo de clasificación dentro del glosario de procedimientos internos de la empresa; este hace referencia a las tres primeras letras de cada área operativa (en este caso 'imp' identifica al área de importaciones), dentro del correlativo la letra 'A' identifica a los procesos definidos para los documentos y la letra 'B' identifica a los procesos definidos para los paquetes. Por otro lado, cita el título o nombre del proceso operativo en mención; de igual forma hace mención a la fecha y correlativo de las páginas del instructivo, y por último define a las personas que validan lo que se representa en dicho instructivo.

- b. Objetivo: Es lo que se pretende alcanzar con el correcto desarrollo del instructivo propiamente dicho, y con el cumplimiento de lo que en el se sugiere, para las diferentes áreas operativas de la empresa. Por lo general estará enfocado a métricas de control de tiempos y a puntos de control operativos en cuanto a cumplimiento de indicadores de desempeño.

- c. Alcance: Indica el grado de involucramiento y enmarca los límites que el instructivo de trabajo tiene en relación a variables como, servicios a utilizar, responsables, procesos operativos dependientes y estaciones de trabajo involucradas.

- d. Referencias: Especifica los procedimientos de trabajo ligados al instructivo en mención, su dependencia o codependencia; así como las responsabilidades de instrucciones de trabajo, además indica los formatos de trabajo que se utilizan dentro del instructivo para cuestión de puntos de partida para trazabilidad y manejo final de documentos; y por último identifica los registros donde el instructivo de trabajo deja constancia de datos significativos para la operación o el ciclo productivo en conjunto.

- e. Resumen del procedimiento: Es la descripción específica de cada operación realizada en el instructivo de trabajo propiamente dicha, el cual se desarrolla con tres puntos importantes, el responsable de cada operación, la descripción específica de la operación a integrar y la interfaz, que es la información complementaria dentro de cada proceso operativo que ayudan a entender lo descrito en este punto.

- f. Detalles del proceso: En esta parte del instructivo se hace mención de posibles contingencias, eventualidades o incluso de aspectos específicos a tratar dentro de la misma secuencia de trabajo a desarrollar que pueden ser útiles saber de antemano.

- g. Lista de distribución e historial de cambios: En esta parte se define la función de cada uno de los involucrados de manera directa en el proceso operativo del instructivo en mención, esto con motivos de definir prioridades; y de igual forma se complementa con los listados de modificaciones y actualizaciones históricas que refieren fechas de las mismas.

4.6.2.1 Instructivo de trabajo para la operación de recepción de envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo correspondiente:

Figura 46. Instructivo de trabajo para la operación recepción de envíos tipo documento.

NUMERO:	Imp_A01	PROCEDIMIENTO		
VERSION:	2.00_Actualizada			
TITULO:		RECEPCION INICIAL DE ENVIOS DE RECINTO	FECHA:	31/12/2207
			PAGINA:	1 de 5
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:		
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:		

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de recepción inicial de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además se garantice un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de importaciones en el cumplimiento de su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos y desempeño sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío documento o paquete que pase por los diferentes procesos operativos del ciclo de importación, y sea tratado en cualquier estación de trabajo local (GT), desde su recibimiento en recinto aduanal (DHL) o en la estación Combex; hasta su proceso de distribución final en el área de operaciones.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones para el ciclo de importación.
Planificación y preparación de envíos (Imp-A01)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos y eficiencias
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Recep(DOXBE)_DOX
Ref: DGF/AM/LA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	IMP_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCION INICIAL DE ENVIOS DE RECINTO		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se reciben los envíos tipo documento, los cuales vienen consolidados en posiciones plásticas para su protección.	<ul style="list-style-type: none"> Los envíos provienen del recinto aduanal propio de la empresa o de la estación aduanal nacional.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Después de recibir el consolidado de posiciones armadas de envíos tipo documento, procede trasladar los envíos al área de recepción.	<ul style="list-style-type: none"> Los envíos se trasladan por medio de una carreta metálica móvil.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Procede a sacar las posiciones con envíos tipo documentos del consolidado de importación.	
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Verifica que la papelería adjunta al consolidado coincida con las posiciones sacadas del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación constituye el primer punto de control de envíos en la estación de trabajo.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Abre las posiciones de consolidado de importación y procede a sacar los envíos tipo documento de cada una de las posiciones mencionadas.	<ul style="list-style-type: none"> Para esta operación rompe los marchamos plásticos de seguridad.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Realiza la inspección del estado físico de cada uno de los envíos tipo documento.	<ul style="list-style-type: none"> La revisión es del empaque primario del envío, para fines de presentación.
Agente de importaciones / Supervisor de importaciones	Si los envíos tipo documento no presentan ninguna disconformidad, se procede a ingresar en el sistema la instrucción de arribo a estación local (Guatemala).	<ul style="list-style-type: none"> La información general de ingresa por el lector electrónico de captura de datos, y la información específica debe ser digitada de forma manual.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recep(DOXBE)_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	IMP_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCION INICIAL DE ENVIOS DE RECINTO	FECHA:	31/12/2007
		PAGINA:	3 de 5

Operario de piso / Supervisor de importaciones

Inmediatamente después, traslada los envíos tipo documento al área de desconsolidado.

- Esta operación se realiza mediante el uso de una carreta metálica transportadora de envíos.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recep(DOXBE)_DOX
Ref: DGFI/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	IMP_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCION INICIAL DE ENVIOS DE RECINTO		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad								
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de importaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>									
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de importaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> <tr> <td>Agente de importaciones</td> <td>Es el responsable del manejo de sistemas informativos y su respectiva retroalimentación inmediata.</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de importaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Agente de importaciones	Es el responsable del manejo de sistemas informativos y su respectiva retroalimentación inmediata.
Nombre	Función / Departamento								
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.								
Supervisor de importaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos								
Agente de importaciones	Es el responsable del manejo de sistemas informativos y su respectiva retroalimentación inmediata.								
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento		
Versión	Fecha	Cambio realizado							
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento							

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recep(DOXBE)_DOX
Ref: DGF/AMLA/DOMM-01 / FORM-03-V4.00

Figura 47. Instructivo de trabajo para la operación recepción de envíos tipo paquete

NUMERO:	Imp_B01_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	RECEPCIÓN INICIAL DE ENVIOS DE RECINTO		FECHA: 31/12/2207
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	
<p>1. Objetivo</p> <p>Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de recepción de envíos tipo paquete, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.</p>			
<p>2. Alcance</p> <p>El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.</p>			
<p>3. Referencias</p> <p>A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones Planificación y preparación de envíos (Imp-B01_BE) Solicitudes de operación para el área</p> <p>B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno Instructivos proporcionados por el supervisor de turno Prealerta de operaciones específicas</p> <p>C. Documentos: Formatos de tiempos Bitácora de operación Planificador de operaciones Registro de operaciones específicas</p> <p>D. Registros: Registros de tiempos Manifiesto de importación / Exportación Reportes de corte de operación de sistema Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones Registros históricos de procesos operativos</p>			
© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno		Back to to File:Modificado_Recep(WPXBE).doc_WPX Ref: DGF/AML/COMM-01 / FORM-03-V4.00	

Continúa

NUMERO:	Imp_B01_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCIÓN INICIAL DE ENVIOS DE RECINTO		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se reciben los envíos tipo paquete, provenientes de su gestión de nacionalización o pago de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"> Estos envíos provienen de recinto aduanal propio de la empresa o de la estación aduanal nacional.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Después de recibir el consolidado de posiciones armadas de envíos paquete, procede trasladar los mismos al área operativa de recepción propiamente dicha.	
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Procede a sacar las posiciones con paquetes del consolidado de importación.	<ul style="list-style-type: none"> Para esta operación se rompen los marchamos plásticos de seguridad que protegen al consolidado.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Verifica que la papelería adjunta al consolidado coincida con las posiciones sacadas del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Este punto constituye el primer control sobre la información de los envíos.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Abre las posiciones de consolidado de importación y procede a sacar los envíos tipo paquete de cada una de las posiciones mencionadas.	<ul style="list-style-type: none"> Para esta operación se rompe un segundo marchamo plástico de seguridad que protege a las posiciones
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Realiza la inspección del estado físico de cada uno de los envíos tipo paquete.	<ul style="list-style-type: none"> La inspección se da directamente sobre el empaque primario de cada paquete.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Si los envíos tipo paquete no presentan ninguna disconformidad, se procede a ingresar en el sistema la instrucción de arribo a estación local (GT).	<ul style="list-style-type: none"> La información general de los envíos se toma por medio de un lector electrónico de captura de dato; la información específica debe ser digitada de forma manual.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recep(WPXBE)_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMMI-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_B01_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCIÓN INICIAL DE ENVIOS DE RECINTO	FECHA:	31/12/2007
		PAGINA:	3 de 5

Operario de piso / Supervisor de importaciones

Se traslada los envíos tipo paquete al área de desconsolidado.

- Se utiliza una carreta metálica móvil para transportar los envíos.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recep(WPXBE)_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_B01_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		RECEPCIÓN INICIAL DE ENVÍOS DE RECINTO	FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad	
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>		
6. Lista de Distribución e Historial de Cambios		
Lista de Distribución		
Nombre	Función / Departamento	
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	
Historial de Cambios de Documentos		
Versión	Fecha	Cambio realizado
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recep(WPXBE)_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMMI-01 / FORM-03-V4.00

4.6.2.2 Instructivo de trabajo para la operación de desconsolidado de envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo correspondiente:

Figura 48. Instructivo de trabajo para la operación de desconsolidado de envíos tipo documento (fuente: Elaboración propia)

NUMERO:	Imp_A03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	DESCONSOLIDACION DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de desconsolidación de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así, facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Imp-A03)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: \Modificado_Desconsolidado(DOX).docdesconsolidado_DOX
Ref: DGF\AMLA\COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_A03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	DESCONSOLIDACION DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se recepcionan los envíos tipo documento del consolidado y los coloca en el área de trabajo para iniciar el proceso operativo.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación se realiza en el área de trabajo central del área de importaciones.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Verifica que la información del consolidado de envíos tipo documento coincida con la descripción propia del envío y con la sugerida por el sistema en el país origen.	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica información general, como país origen, término comercial, cantidad de envíos contenidos, etc.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Confirma en el sistema el arribo y recepción del envío tipo consolidado a la estación local (Guatemala).	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza un lector de código de barra y captura de datos.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Seguidamente separa los envíos tipo documento de los envíos tipo paquete propios del consolidado.	<ul style="list-style-type: none"> La separación se realiza ya que el proceso operativo para cada uno es diferente.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Traslada los documentos al área operativa de reempaque	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza una carreta metálica móvil para el traslado de los envíos.

Fin de procedimiento.

Continúa

NUMERO:	Imp_A03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	DESCONSOLIDACION DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Versión</th> <th>Fecha</th> <th>Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Desconsolidado(DOX)desconsolidado_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Figura 49. Instructivo de trabajo para la operación de desconsolidado de envíos tipo paquete.

NUMERO:	Imp_B03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	DESCONSOLIDACION DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2207
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	
		PAGINA: 1 de 4	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de desconsolidación de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Imp-B03)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to top](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File:IModificado_Desconsolidado(WPX).docdesconsolidado_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_B03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	DESCONSOLIDACION DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

Responsabilidad	Resumen	Interfase
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se reciben los envíos tipo paquete del consolidado y los coloca en el área de trabajo para iniciar el proceso operativo.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación se realiza en el área de trabajo central del área de importaciones.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Verifica que la información del consolidado de envíos tipo paquete coincida con la descripción propia del envío y con la sugerida por el sistema en el país origen.	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica información general, como país origen, término comercial, cantidad de envíos contenidos, etc.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Confirma en el sistema el arribo y recepción del consolidado a la estación local (Guatemala).	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza un lector de código de barra y captura de datos.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Seguidamente separa los envíos tipo documento de los envíos tipo paquete propios del consolidado.	<ul style="list-style-type: none"> La separación se realiza ya que el proceso operativo para cada uno es diferente.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Coloca etiqueta a los paquetes con las siglas IMPWPX.	<ul style="list-style-type: none"> La siglas de la etiqueta significan que el envío es un paquete de importación.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Traslada todos los envíos tipo paquete hacia el área de reempaque.	<ul style="list-style-type: none"> Para el traslado de envíos utiliza una carreta metálica móvil.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Desconsolidado(WPX)desconsolidado_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_B03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	DESCONSOLIDACION DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Desconsolidado(WPX)desconsolidado_WPX
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.2.3 Instructivo de trabajo para la operación de reempaque de envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo correspondiente:

Figura 50. Instructivo de trabajo para la operación de reempaque de envíos tipo documento.

NUMERO:	Imp_A04_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		REEMPAQUE Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de reempaque y preparación de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Imp_A04_BE)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Reempaque(DOXBE).docReempaque_DOX
Ref: DGF/AM/LACOMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_A04_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	REEMPAQUE Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se reciben los envíos tipo documento, provenientes del área de desconsolidado.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación se realiza dentro del espacio de trabajo del área de importaciones.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Procede a realizar una inspección física de los envíos tipo documento para tener mantener el control sobre la calidad del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Esta supervisión constituye el segundo punto de control sobre la calidad de empaque de los envíos.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	De comprobar que el estado del envío tipo documento cumple con los estándares de calidad exigidos, procede a colocar en un lugar visible una etiqueta con las siglas IMPOK.	<ul style="list-style-type: none"> Esta etiqueta indica que le proceso operativo se desarrollo sin ningún problema en esta fase de la operación.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se verifica el proceso de nacionalización de cada uno de los envíos.	<ul style="list-style-type: none"> Se deben revisar los datos ingresados en el sistema, la información de la guía aérea y la información proporcionada por la SAT.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Procede a confirmar en el sistema el arribo de cada envío tipo paquete, a la estación operativa de reempaque.	<ul style="list-style-type: none"> La información ingresada en sistema debe ser digitada de forma manual.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Traslada los envíos tipo documento al área de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Para esta operación se utiliza una carreta metálica móvil.

Fin de procedimiento.

Continúa

NUMERO:	Imp_A04_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	REEMPAQUE Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p>							
<p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Reempaque(DOXBE)reempaque_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Figura 51. Instructivo de trabajo para la operación de reempaque de envíos tipo paquete.

NUMERO:	Imp_B04_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		REEMPAQUE Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de reempaque y preparación de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Imp_B04_BE)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to top](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: \\Modificado_Reempaque(WPXBE).docReempaque_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_B04_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		REEMPAQUE Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS	FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se recepcionan los envíos tipo paquete, provenientes del área de desconsolidado.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación se realiza dentro del espacio de trabajo del área de importaciones.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Procede a realizar una inspección física de los envíos tipo paquete.	<ul style="list-style-type: none"> Esta operación garantiza la calidad del empaque del envío.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	De comprobar que el estado del envío tipo paquete cumple con los estándares de calidad exigidos, procede a colocar en un lugar visible una etiqueta con las siglas IMPOK.	<ul style="list-style-type: none"> Esta etiqueta garantiza que el proceso operativo se realizó sin ninguna no conformidad en el mismo.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Inmediatamente después, verifica el proceso de nacionalización de cada uno de los envíos tipo paquete.	<ul style="list-style-type: none"> Se deben revisar los datos ingresados en el sistema, la información de la guía aérea y la información proporcionada por la SAT.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Procede a confirmar en el sistema el arribo de cada envío tipo paquete, a la estación operativa de reempaque y preparación.	<ul style="list-style-type: none"> Esta confirmación se realiza por medio de un lector electrónico de captura de datos, al leer el código de barra de la guía aérea.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Traslada los envíos tipo paquete al área de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Los envíos son trasladados por medio de una carreta metálica móvil.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Reempaque(WPXBE)reempaque_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_B04_BE	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	REEMPAQUE Y PREPARACIÓN DE ENVÍOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso

Responsabilidad

- 5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.
- 5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.
- 5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.
- 5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.
- 5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.

6. Lista de Distribución e Historial de Cambios

Lista de Distribución

Nombre	Función / Departamento
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos

Historial de Cambios de Documentos

Versión	Fecha	Cambio realizado
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento

4.6.2.4 Instructivo de trabajo para la operación de distribución de envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo correspondiente:

Figura 52. Instructivo de trabajo para la operación de distribución de envíos tipo documento.

NUMERO:	Imp_A05	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	DISTRIBUCION PRELIMINAR DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de distribución preliminar, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Imp_A05)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Distribución(DOX).docdistribución_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_A05	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	DISTRIBUCION PRELIMINAR DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se reciben los envíos tipo documento, provenientes del área de reempaque.	<ul style="list-style-type: none"> Esta recepción se realiza en el área de trabajo central del área de importaciones.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Inspecciona los datos de cada uno de los envíos tipo documento, descritos en la guía aérea adjunta.	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica información general como país de origen, cantidad de bulto contenidos en cada envío, peso, etc.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Procede a separar y clasificar los envíos, tanto en tipo documento como en tipo paquete.	<ul style="list-style-type: none"> Esta clasificación se efectúa ya que según el tipo de envío que sea, es como prosigue su trabajo operativo.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Los envíos tipo documento son repartidos en las diferentes zonas de reparto, para su posterior distribución y entrega final.	<ul style="list-style-type: none"> Las zonas de reparto son 22 en total.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Los envíos tipo documento una vez separados en zonas de reparto, se proceden a trasladar al área de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Los envíos son trasladados por medio de una carreta metálica móvil.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Distribución(DOX)distribución_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_A05	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	DISTRIBUCION PRELIMINAR DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Distribución(DOX)distribución_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Figura 53. Instructivo de trabajo para la operación de distribución de envíos tipo paquete.

NUMERO:	Imp_B05	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		DISTRIBUCION PRELIMINAR DE ENVIOS	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de distribución preliminar, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, permitiendo así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Imp_B05)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File:IModificado_Distribución(WPX).docdistribución_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_B05	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	DISTRIBUCION PRELIMINAR DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Se reciben los envíos tipo paquete, provenientes del área de reempaque.	<ul style="list-style-type: none"> Esta recepción se realiza en el área de trabajo central del área de importaciones.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Inspecciona los datos de cada uno de los envíos tipo paquete, descritos en la guía aérea adjunta.	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica información general como país de origen, cantidad de bulto contenidos en cada envío, peso, etc.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Procede a separar y clasificar los envíos, tanto en tipo documento como en tipo paquete.	<ul style="list-style-type: none"> Esta clasificación se efectúa ya que según el tipo de envío que sea, es como prosigue su trabajo operativo.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Procede a verificar el proceso de nacionalización de cada uno de los paquetes en sistema.	<ul style="list-style-type: none"> Esta verificación se realiza, para constatar que la aduana del país haya liberado el envío tras su pago de impuestos.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Confirmado el proceso de nacionalización de los envíos en sistema.	<ul style="list-style-type: none"> Se procede a adjuntar la factura de cobro por impuestos propiamente dicho, a cada envío tipo paquete presente en el área.
Operario de piso / Supervisor de importaciones	Los envíos tipo paquete son repartidos en las diferentes zonas de reparto, para su posterior distribución y entrega final.	<ul style="list-style-type: none"> Las zonas de reparto son 22 en total.
Analista de importaciones / Supervisor de importaciones	Los envíos tipo paquete una vez separados en zonas de reparto, se proceden a trasladar al área de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Los envíos son trasladados por medio de una carreta metálica móvil.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Distribución(WPX)distribución_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Imp_B05	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	DISTRIBUCION PRELIMINAR DE ENVIOS		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de operaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Distribución(WPX)distribución_WPX
Ret: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.2.5 Beneficios obtenidos de instructivos implementados para el área de importaciones

Los beneficios obtenidos para la respectiva área en mención son de manera preliminar las siguientes:

1. Ordenamiento de las actividades operativas desarrolladas dentro del área, ya que se tiene una secuencia operativa plasmada en un instructivo de trabajo; para facilitar el aprendizaje.
2. Registro de un procedimiento de trabajo actualizado, con esto se tiene un documento histórico que puede ser actualizado según los ajustes del área que se deban hacer por la evolución operativa y necesidades de clientes.
3. Identificar de forma fácil los detalles específicos que se tienen para las actividades operativas por medio de interfaces de trabajo, permitiendo al personal operativo tener aspectos de referencia para cumplir, con exactitud cada tarea.
4. Asigna las atribuciones de forma directa a cada uno de los colaboradores que intervienen en el desarrollo operativo de cada procedimiento; esto permite supervisar el desarrollo eficiente de cada operación.

4.6.3 Área de exportaciones

Para el área de exportaciones se utilizó el instructivo de procedimiento operativo sugerido por el área de calidad de la empresa; este principalmente se divide en:

- a. Encabezado: En este se brinda información general acerca de la clasificación del proceso operativo contenido dentro del instructivo, se tiene información como la versión la cual debe hacer mención entre dos opciones, si es la actual o la actualizada en caso se haya incurrido en la necesidad de modificar algún tipo de operación dentro del proceso. Por otro lado, hace solicitud al número, que no es más que su correlativo de clasificación dentro del glosario de procedimientos internos de la empresa; este hace referencia a las tres primeras letras de cada área operativa (en este caso 'exp' identifica al área de exportaciones), dentro del correlativo la letra 'A' identifica a los procesos definidos para los documentos y la letra 'B' identifica a los procesos definidos para los paquetes. Por otro lado, cita el título o nombre del proceso operativo en mención; de igual forma hace mención a la fecha y correlativo de las páginas del instructivo, y por último define a las personas que validan lo que se representa en dicho instructivo.

- b. Objetivo: Es lo que se pretende alcanzar con el correcto desarrollo del instructivo propiamente dicho, y con el cumplimiento de lo que en el se sugiere, para las diferentes áreas operativas de la empresa. Por lo general estará enfocado a métricas de control de tiempos y a puntos de control operativos en cuanto a cumplimiento de indicadores de desempeño.

- c. Alcance: Indica el grado de involucramiento y enmarca los límites que el instructivo de trabajo tiene en relación a variables como, servicios a utilizar, responsables, procesos operativos dependientes y estaciones de trabajo involucradas.

- d. Referencias: Especifica los procedimientos de trabajo ligados al instructivo en mención, su dependencia o codependencia; así como las responsabilidades de instrucciones de trabajo, además indica los formatos de trabajo que se utilizan dentro del instructivo para cuestión de puntos de partida para trazabilidad y manejo final de documentos; y por último identifica los registros donde el instructivo de trabajo deja constancia de datos significativos para la operación o el ciclo productivo en conjunto.

- e. Resumen del procedimiento: Es la descripción específica de cada operación realizada en el instructivo de trabajo propiamente dicha, el cual se desarrolla con tres puntos importantes, el responsable de cada operación, la descripción específica de la operación a integrar y la interfaz, que es la información complementaria dentro de cada proceso operativo que ayudan a entender lo descrito en este punto.

- f. Detalles del proceso: En esta parte del instructivo se hace mención de posibles contingencias, eventualidades o incluso de aspectos específicos a tratar dentro de la misma secuencia de trabajo a desarrollar que pueden ser útiles saber de antemano.

- g. Lista de distribución e historial de cambios: En esta parte se define la función de cada uno de los involucrados de manera directa en el proceso operativo del instructivo en mención, esto con motivos de definir prioridades; y de igual forma se complementa con los listados de modificaciones y actualizaciones históricas que refieren fechas de las mismas.

4.6.3.1 Instructivo de trabajo para la operación de recepción de envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo respectivo:

Figura 54. Instructivo de trabajo para la operación de recepción de envíos tipo documento.

NUMERO:	Exp_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:	RECEPCIÓN DE ENVÍOS DE EXPORTACIÓN		FECHA: 31/12/2207
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	
		PAGINA: 1 de 5	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de recepción de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, buscando así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Exp-A01)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File:Modificado_Recepción(DOX).docrecepción_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCIÓN DE ENVÍOS DE EXPORTACIÓN		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se procede a recepcionar los envíos que han ingresado con el objetivo de incluirse en el ciclo operativo de exportación; y los clasifica en envíos tipo documento y en envíos tipo paquete.	<ul style="list-style-type: none"> Esta clasificación se realiza ya que los documentos y paquetes son sometidos a procesos operativos diferentes.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica la información propia de cada envío tipo documento, por medio de la guía aérea adjunta del envío propiamente dicho.	<ul style="list-style-type: none"> Esta permite confirmar información general sobre el envío como peso, destino, cantidad de piezas, término comercial, etc.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a rotular el número de guía correspondiente de cada envío tipo documento en un lugar visible del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Para esta parte del proceso utiliza un marcador permanente color negro.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Realiza una inspección preliminar del estado del empaque de cada envío tipo documento, y de ser muy necesario, realiza un reempaque temporal mientras el envío tipo documento llega al área que se encarga de esta operación.	<ul style="list-style-type: none"> Reempaque temporal, refiere a un refuerzo en su empaque primario para garantizar la integridad de cada envío.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Coloca un etiqueta de primera revisión en el área de exportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Esta etiqueta sugiere las siglas DOXEXP, lo cual significa que es un envío tipo paquete de exportación.
Analista de exportaciones / Supervisor de exportaciones	Inmediatamente después procede a ingresar al sistema de control de rastreo, la información propia de cada envío tipo documento.	<ul style="list-style-type: none"> La información general de envío refiere principalmente a peso, destino, término comercial; y se realiza por medio de un lector de código de barras electrónico.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Recepción(DOX)recepción_DOX
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCIÓN DE ENVÍOS DE EXPORTACIÓN		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 5

Operario de piso / Supervisor de exportaciones	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0e0e0;">Procede a trasladar los envíos tipo documento, por medio de una carretilla metálica móvil, al área de inspección y repesaje.</div>	<ul style="list-style-type: none">• Para esto utiliza una carretilla metálica móvil para trasladar los envíos.
--	---	--

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recepción(DOX)recepción_DOX
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCIÓN DE ENVÍOS DE EXPORTACIÓN		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad	
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>		
6. Lista de Distribución e Historial de Cambios		
Lista de Distribución		
Nombre	Función / Departamento	
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	
Supervisor de operaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	
Historial de Cambios de Documentos		
Versión	Fecha	Cambio realizado
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recepción(DOX)recepción_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Figura 55. Instructivo de trabajo para la operación recepción de envíos tipo paquete.

NUMERO:	Exp_B01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		RECEPCIÓN DE ENVÍOS DE EXPORTACIÓN	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 5
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de recepción de envíos, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, buscando así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Exp-B01)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File:Modificado_Recepción(WPX).docrecepción_WPX
Ref: DGR/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_B01	PROCEDIMIENTO	 GLOBAL FORWARDING
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCIÓN DE ENVÍOS DE EXPORTACIÓN		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se procede a recepcionar los envíos que han ingresado con el objetivo de incluirse en el ciclo operativo de exportación; y los clasifica en envíos tipo documento y en envíos tipo paquete.	<ul style="list-style-type: none"> Esta clasificación se realiza ya que los documentos y paquetes son sometidos a procesos operativos diferentes.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica la información propia de cada envío tipo paquete, por medio de la guía aérea adjunta del envío propiamente dicho.	<ul style="list-style-type: none"> Esta permite confirmar información general sobre el envío como peso, destino, cantidad de piezas, término comercial, etc.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a rotular los últimos cuatro números de guía correspondiente de cada envío tipo paquete en un lugar visible del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Para esta parte del proceso utiliza un marcador permanente color negro.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Realiza una inspección preliminar del estado del empaque de cada envío tipo paquete, y de ser muy necesario, realiza un reempaque temporal mientras el envío tipo documento llega al área que se encarga de esta operación.	<ul style="list-style-type: none"> Reempaque temporal, refiere a un refuerzo en su empaque primario para garantizar la integridad de cada envío.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica la documentación de exportación que acompaña a cada paquete.	<ul style="list-style-type: none"> Esta documentación se refiere a la factura declaratoria el envío o a la póliza de exportación.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Coloca una etiqueta de primera revisión en el área de exportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Esta etiqueta sugiere las siglas WPXEXP, lo cual significa que es un envío tipo paquete de exportación.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_Recepción(WPX)recepción_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_B01	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	RECEPCIÓN DE ENVÍOS DE EXPORTACIÓN		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad												
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p> <p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de exportaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento	
Nombre	Función / Departamento												
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.												
Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos												
Versión	Fecha	Cambio realizado											
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento											

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_Recepción(WPX)recepción_WPX
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.3.2 Instructivo de trabajo para la operación de empaque y repesaje de envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo respectivo:

Figura 56. Instructivo de trabajo para la operación de empaque y repesaje de envíos tipo documento.

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		INSPECCIÓN Y REPESAJE	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración de ruta o sorteo de distribución, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, buscando así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Exp-A02)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_InsRep(DOX)Inspección y Repesaje_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	INSPECCIÓN Y REPESAJE		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se realiza la recepción de los envíos tipo documento, provenientes de la estación de trabajo anterior.	<ul style="list-style-type: none"> Los envíos son recibidos en el área de trabajo central de exportaciones.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica que los requisitos mínimos de exportación para envíos tipo documento se cumplan para cada uno de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> Los requisitos mínimos se refieren a guía aérea, empaque revisado por la empresa, y documento válido, es decir no dinero.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a reforzar los empaques de los envíos lo cual garantiza las condiciones físicas óptimas para su salida de estación GT.	<ul style="list-style-type: none"> Para esto utiliza la cinta de exportación WPX o DOX la cual es la recomendada a nivel corporativo de la empresa.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a trasladar los envíos tipo documento, al área de repesaje donde se completa el proceso operativo.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza una carretilla metálica móvil para trasladar envíos.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a pesar cada uno de los envíos tipo documento.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza la pesa electrónica tridimensional para definir peso real o volumétrico.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica la lectura de la pesa electrónica y procede a anotar el mismo en la guía aérea correspondiente a cada envío.	<ul style="list-style-type: none"> Con esto se corrobora la información puesta en la guía aérea por el remitente.
Analista de exportaciones / Supervisor de exportaciones	Ingresa los datos generales de cada envío tipo documento al sistema.	<ul style="list-style-type: none"> Para esto utiliza un lector de información electrónico.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Traslada los envíos tipo documento trabajados, al área de consolidado de envío.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza una carretilla metálica móvil.

Fin de procedimiento.

Continúa

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	INSPECCIÓN Y REPESAJE		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de exportaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Versión</th> <th>Fecha</th> <th>Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_InsRep(DOX)Inspección y Repesaje_DOX
Ret: DGF/MLA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Figura 57. Instructivo de trabajo para la operación de empaque y repesaje de envíos tipo paquete.

NUMERO:	Exp_B02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		INSPECCIÓN Y REPESAJE	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración de inspección y repesaje, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, buscando así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Exp-B02)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File:IModificado_InsRep(WPX).docInspección y Repesaje_WPX
Ref: DGR/AMILA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_B02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	INSPECCIÓN Y REPESAJE		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se realiza la recepción de los envíos tipo paquete, provenientes de la estación de trabajo anterior.	<ul style="list-style-type: none"> Los envíos son recibidos en el área de trabajo central de exportaciones.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica que los requisitos mínimos de exportación para envíos tipo paquete se cumplan para cada uno de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> Los requisitos mínimos se refieren a guía aérea, empaque revisado por la empresa, y factura comercial.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a reforzar los empaques de los envíos lo cual garantiza las condiciones físicas óptimas para su salida de estación GT.	<ul style="list-style-type: none"> Para esto utiliza la cinta de exportación WPX o DOX la cual es la recomendada a nivel corporativo de la empresa.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a trasladar los envíos tipo paquete, al área de repesaje donde se completa el proceso operativo.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza una carretilla metálica móvil para trasladar envíos.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a pesar cada uno de los envíos tipo paquete.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza la pesa electrónica tridimensional para definir peso real o volumétrico.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica la lectura de la pesa electrónica y procede a anotar el mismo en la guía aérea correspondiente a cada envío.	<ul style="list-style-type: none"> Con esto se corrobora la información puesta en la guía aérea por el remitente.
Analista de exportaciones / Supervisor de exportaciones	Ingresa los datos generales de cada envío tipo documento al sistema.	<ul style="list-style-type: none"> Para esto utiliza un lector de información electrónico.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Traslada los envíos tipo paquete trabajados, al área de consolidado de envío.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza una carretilla metálica móvil.

Fin de procedimiento.

5. Detalles del Proceso

Responsabilidad

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_InsRep(WPX)Inspección y Repesaje_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.03

Continúa

NUMERO:	Exp_B02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	INSPECCIÓN Y REPESAJE		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.

5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.

5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.

5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.

5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.

6. Lista de Distribución e Historial de Cambios

Lista de Distribución

Nombre	Función / Departamento
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.
Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos

Historial de Cambios de Documentos

Versión	Fecha	Cambio realizado
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_InsRep(WPX)Inspección y Repesaje_WPX
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-14.00

4.6.3.3 Instructivo de trabajo para la operación de consolidado y sorteo de envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo respectivo:

Figura 58. Instructivo de trabajo para la operación de consolidado y sorteo de envíos tipo documento.

NUMERO:	Exp_A03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		CONSOLIDADO Y SORTEO	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 5
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración de consolidado y sorteo, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, buscando así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Exp-A03)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_ConySor(DOX).doc Consolidado y Sorteo_DOX
Ref: DGF/AMILA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		FECHA:	31/12/2007
		PAGINA:	2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se reciben los envíos tipo documento en el área de trabajo de consolidado y sorteo.	
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se clasifican los envíos tipo documento en las 5 zonas diferentes de sorteo de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> El sorteo se refiere a clasificar los envíos según su destino, ya que las estaciones de trabajo internacionales son 5.
Supervisor de exportaciones	Después de realizar el sorteo de envíos tipo documento, procede a verificar que la asignación haya sido la correcta.	<ul style="list-style-type: none"> Esto con el fin de que los envíos no tengan que ser redireccionados y retrasar el tiempo de tránsito aéreo.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Traslada los envíos tipo documento al área de sorteo.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza una carretilla metálica móvil para trasladar los envíos.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a armar las posiciones de sorteo consolidado.	<ul style="list-style-type: none"> Se identifican de igual forma por zona de sorteo, según su clasificación.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se elabora el manifiesto electrónico con la información general de cada envío tipo documento que se encuentra en dicha área.	<ul style="list-style-type: none"> El manifiesto electrónico es una hoja que identifica cada envío según su número de guía aérea, lo cual permite rastrearlo a lo largo del proceso operativo.
Analista de exportaciones / Supervisor de exportaciones	Procede a sellar cada posición de sorteo con seguros plásticos de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Los seguros plásticos son marchamos tipo botella.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica que la información del manifiesto electrónico sea la requerida y además se asegura que las posiciones vayan armadas de forma correcta.	<ul style="list-style-type: none"> Esta se llama supervisión final de seguridad.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_ConySor(DOX)Consolidado y Sorteo_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		FECHA:	31/12/2007
		PAGINA:	3 de 5
Operario de piso / Supervisor de exportaciones		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Procede a trasladar cada una de las posiciones armadas, por medio de una pallet truck manual, hasta el área de distribución para su salida a recinto aduanal.</div>	
		<ul style="list-style-type: none">• Con esto, se termina la operación en la estación Guatemala.	
Fin de procedimiento.			

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ConySor(DOX)Consolidado y Sorteo_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:			FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad						
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>							
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de exportaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos
Nombre	Función / Departamento						
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.						
Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos						
<p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Versión</th> <th>Fecha</th> <th>Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Versión	Fecha	Cambio realizado					
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento					

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ConySor(DOX)Consolidado y Sorteo_DOX
Ret: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Figura 59. Instructivo de trabajo para la operación de consolidado y sorteo de envíos tipo paquete.

NUMERO:	Exp_B03	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		CONSOLIDADO Y SORTEO	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 5
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración de consolidado y sorteo, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, buscando así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Exp-B03)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_ConySor(WPX).docConsolidado y Sorteo_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		CONSOLIDADO Y SORTEO	FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 5

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se reciben los envíos tipo paquete en el área de trabajo de consolidado y sorteo.	
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se clasifican los envíos tipo paquete en las 5 zonas diferentes de sorteo de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> El sorteo se refiere a clasificar los envíos según su destino, ya que las estaciones de trabajo internacionales son 5.
Supervisor de exportaciones	Después de realizar el sorteo de envíos tipo paquete, procede a verificar que la asignación haya sido la correcta.	<ul style="list-style-type: none"> Esto con el fin de que los envíos no tengan que ser redireccionados y retrasar el tiempo de tránsito aéreo.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Traslada los envíos tipo paquete al área de sorteo.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza una carretilla metálica móvil para trasladar los envíos.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a armar las posiciones de sorteo consolidado.	<ul style="list-style-type: none"> Se identifican de igual forma por zona de sorteo, según su clasificación.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se elabora el manifiesto electrónico con la información general de cada envío tipo documento que se encuentra en dicha área.	<ul style="list-style-type: none"> El manifiesto electrónico es una hoja que identifica cada envío según su número de guía aérea, lo cual permite rastrearlo a lo largo del proceso operativo.
Analista de exportaciones / Supervisor de exportaciones	Procede a sellar cada posición de sorteo con seguros plásticos de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Los seguros plásticos son marchamos tipo botella.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica que la información del manifiesto electrónico sea la requerida y además se asegura que las posiciones vayan armadas de forma correcta.	<ul style="list-style-type: none"> Esta se llama supervisión final de seguridad.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_ConySor(WPX)Consolidado y Sorteo_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	CONSOLIDADO Y SORTEO		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 5

Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Procede a trasladar cada una de las posiciones armadas, por medio de una pallet truck manual, hasta el área de distribución para su salida a recinto aduanal.	<ul style="list-style-type: none">• Con esto, se termina la operación en la estación Guatemala.
--	---	---

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_ConySor(WPX)Consolidado y Sorteado_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A02	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		CONSOLIDADO Y SORTEO	FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 4 de 5

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad												
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>													
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de exportaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Nombre	Función / Departamento												
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.												
Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos												
Versión	Fecha	Cambio realizado											
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento											

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_ConySor(WPX)Consolidado y Sorteo_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.3.4 Instructivo de trabajo para la operación de sellado y distribución de envíos tipo documento y tipo paquete

A continuación se presenta el instructivo de trabajo respectivo:

Figura 60. Instructivo de trabajo para la operación de sellado y distribución de envíos tipo documento.

NUMERO:	Exp_A04	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		SELLADO Y DISTRIBUCIÓN	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración de sellado y distribución, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, buscando así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Exp-A04)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to to](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_SellyDis(DOX).doc Sellado y Distribución_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A04	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	SELLADO Y DISTRIBUCIÓN		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se procede a la recepción de envíos tipo documento procedentes del área de sorteo.	<ul style="list-style-type: none"> Este proceso se completa en el área de salida de envíos con destino recinto aduanal.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica el manifiesto electrónico adjunto con los envíos tipo documento consolidados de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> Esta supervisión se realiza con el fin de confirmar datos generales de los envíos.
Supervisor de exportaciones	Procede a sellar las posiciones con consolidados de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> Estas posiciones tienen la forma del fuselaje del avión y son selladas con marchamos plásticos.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica la zona de sorteo asignada con anterioridad para cada consolidado de envíos.	<ul style="list-style-type: none"> Esto para evitar el llevar envíos con destino equivocado.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Separa cada consolidado en el área de distribución según su zona de sorteo.	<ul style="list-style-type: none"> Esto para facilitar su identificación y orden.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Arma con las posiciones de consolidado.	<ul style="list-style-type: none"> Estos tienen una capacidad específica para guardar posiciones de consolidado y los cuales protegen dichas posiciones durante su tiempo de tránsito.
Analista de exportaciones / Supervisor de exportaciones	Ingresa en el sistema la confirmación del armado de posiciones de consolidado, con lo cual permite darle rastreo.	<ul style="list-style-type: none"> Para esto ingresa de forma manual al sistema los diferentes números de manifiesto electrónico.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Traslada las posiciones armadas al área de salida a recinto aduanal.	<ul style="list-style-type: none"> Esto previo a ser cargadas en un camión de traslado.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_SellyDis(DOX)Sellado y Distribución_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_A04	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:	SELLADO Y DISTRIBUCIÓN		FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad												
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p> <p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de exportaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Versión</th> <th>Fecha</th> <th>Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento	
Nombre	Función / Departamento												
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.												
Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos												
Versión	Fecha	Cambio realizado											
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento											

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno

File: IModificado_SellyDis(DOX)Sellado y Distribución_DOX
Ref: DGF/AMLA/COMM -01 / FORM-03-V4.00

Figura 61. Instructivo de trabajo para la operación de sellado y distribución de envíos tipo paquete.

NUMERO:	Exp_B04	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	2.00_Actualizada		
TITULO:		SELLADO Y DISTRIBUCIÓN	FECHA: 31/12/2207
			PAGINA: 1 de 4
GERENTE / JEFE DEL DEPARTAMENTO:		ASESORÍA Y SUPERVISIÓN POR PARTE DE CALIDAD:	
NOMBRE DEL GERENTE/ JEFE:		NOMBRE:	

1. Objetivo

Definir, ejecutar y documentar el procedimiento de elaboración de sellado y distribución, de manera que se garantice las directrices generales de la operación mencionada y además un proceso basado en estándares de calidad y de esta manera se obtenga un beneficio directo tanto para el personal del área de operaciones para su asignación de tareas, así como una mejora en los indicadores de control de tiempos sugeridos para el área.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todo envío que pase por el área de operaciones, ya sea con el fin de incurrir en el ciclo de exportación o importación; y este en la estación de trabajo en cualquiera de los horarios permitidos, buscando así; facilitar el flujo de operación en cada estación de trabajo sea nacional o internacional.

3. Referencias

A. Procedimientos de Trabajo: Diagrama de operaciones
Planificación y preparación de envíos (Exp-B04)
Solicitudes de operación para el área

B. Instrucciones de Trabajos: Instrucciones brindadas por supervisor de turno
Instructivos proporcionados por el supervisor de turno
Prealerta de operaciones específicas

C. Documentos: Formatos de tiempos
Bitácora de operación
Planificador de operaciones
Registro de operaciones específicas

D. Registros: Registros de tiempos
Manifiesto de importación / Exportación
Reportes de corte de operación de sistema
Confirmación de cumplimiento de planificador de operaciones
Registros históricos de procesos operativos

[Back to top](#)

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_SellyDis(WPX).doc Sellado y Distribución_WPX
Ref: DGF/AMLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_B04	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		SELLADO Y DISTRIBUCIÓN	FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 2 de 4

4 Resumen del Procedimiento

<u>Responsabilidad</u>	<u>Resumen</u>	<u>Interfase</u>
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Se procede a la recepción de envíos tipo paquete procedentes del área de sorteo.	<ul style="list-style-type: none"> Este proceso se completa en el área de salida de envíos con destino recinto aduanal.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica el manifiesto electrónico adjunto con los envíos tipo paquete consolidados de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> Esta supervisión se realiza con el fin de confirmar datos generales de los envíos.
Supervisor de exportaciones	Procede a sellar las posiciones con consolidados de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> Estas posiciones tienen la forma del fuselaje del avión y son selladas con marchamos plásticos.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Verifica la zona de sorteo asignada con anterioridad para cada consolidado de envíos.	<ul style="list-style-type: none"> Esto para evitar el llevar envíos con destino equivocado.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Separa cada consolidado en el área de distribución según su zona de sorteo.	<ul style="list-style-type: none"> Esto para facilitar su identificación y orden.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Arma con las posiciones de consolidado.	<ul style="list-style-type: none"> Estos tienen una capacidad específica para guardar posiciones de consolidado y los cuales protegen dichas posiciones durante su tiempo de tránsito.
Analista de exportaciones / Supervisor de exportaciones	Ingresa en el sistema la confirmación del armado de posiciones de consolidado, con lo cual permite darle rastreo.	<ul style="list-style-type: none"> Para esto ingresa de forma manual al sistema los diferentes números de manifiesto electrónico.
Operario de piso / Supervisor de exportaciones	Traslada las posiciones armadas al área de salida a recinto aduanal.	<ul style="list-style-type: none"> Esto previo a ser cargadas en un camión de traslado.

Fin de procedimiento.

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_SellyDis(WPX)Sellado y Distribución_WPX
Ref: DGF/AMLA/ODMM-01 / FORM-03-V4.00

Continúa

NUMERO:	Exp_B04	PROCEDIMIENTO	
VERSION:	4.00		
TITULO:		SELLADO Y DISTRIBUCIÓN	FECHA: 31/12/2007
			PAGINA: 3 de 4

5. Detalles del Proceso	Responsabilidad												
<p>5.1. El instructivo de trabajo debe ser actualizado de forma semestral acorde a los nuevos ajustes operativos que se tengan para el área.</p> <p>5.2. La ausencia del operario de piso y/o supervisor de operaciones debe ser sustituida por su inmediato superior, el analista de operaciones.</p> <p>5.3. Los formatos válidos son formatos de tiempo, bitácora de operación y planificadores de operación.</p> <p>5.3. Este instructivo de trabajo es válido únicamente para uso interno y propio de la empresa.</p> <p>5.4 Los envíos especiales deben de anotarse en el registro de operaciones específicas.</p>													
<p>6. Lista de Distribución e Historial de Cambios</p> <p>Lista de Distribución</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Nombre</th> <th style="text-align: left;">Función / Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operario de piso</td> <td>Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de exportaciones</td> <td>Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos</td> </tr> </tbody> </table> <p>Historial de Cambios de Documentos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Versión</th> <th style="text-align: left;">Fecha</th> <th style="text-align: left;">Cambio realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.00</td> <td>31 diciembre 2007</td> <td>Creación de documento</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Función / Departamento	Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.	Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos	Versión	Fecha	Cambio realizado	2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento
Nombre	Función / Departamento												
Operario de piso	Elaboración de reportes de estado de inventario, así como movimientos internos de producto.												
Supervisor de exportaciones	Asigna recursos técnicos y humanos para ejecución de procedimientos operativos												
Versión	Fecha	Cambio realizado											
2.00	31 diciembre 2007	Creación de documento											

© DHL Global Forwarding – Sólo para uso interno File: IModificado_SellyDis(WPX)Sellado y Distribución_WPX
Ref: DGF/MLA/COMM-01 / FORM-03-V4.00

4.6.3.5 Beneficios obtenidos de instructivos implementados para el área de exportaciones

Los beneficios obtenidos para la respectiva área en mención son de manera preliminar las siguientes:

1. Ordenamiento de las actividades operativas desarrolladas dentro del área, ya que se tiene una secuencia operativa plasmada en un instructivo de trabajo; para facilitar el aprendizaje.
2. Registro de un procedimiento de trabajo actualizado, con esto se tiene un documento histórico que puede ser actualizado según los ajustes del área que se deban hacer por la evolución operativa y necesidades de clientes.
3. Identificar de forma fácil los detalles específicos que se tienen para las actividades operativas por medio de interfaces de trabajo, permitiendo al personal operativo tener aspectos de referencia para cumplir, con exactitud cada tarea.
4. Asigna las atribuciones de forma directa a cada uno de los colaboradores que intervienen en el desarrollo operativo de cada procedimiento; esto permite supervisar el desarrollo eficiente de cada operación.

4.7 Definición, ponderación y elaboración de descriptores de para las principales puestos de trabajo para las principales áreas operativas

Para la determinar las principales tareas previo a la elaboración de los respectivos descriptores de los principales puestos de trabajo para las principales áreas operativas, se elaboro una secuencia de definición y ponderación, en donde se trata de definir que acciones desarrolladas en los puestos de trabajo son prioritarias y que otras acciones pueden ser consideradas como complementarias, previo a ser trasladado a un formato de descriptores de puestos de trabajo de forma depurada.

4.7.1 Área de operaciones

Como primer paso a definir las principales actividades de los puestos de trabajo para esta área, se procedió a elaborar un análisis mediante un listado de las principales 10 actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo, a continuación son plasmadas en una tabla que se divide en dos partes; la primera determina si la acción en mención es una destreza o una habilidad. Este método define que una destreza es la que es nata del perfil de trabajo mediante que sugiere que las habilidades son adquiridas y desarrolladas con el expertiz que el colaborador puede llegar a tener por el ejecutar una tarea una y otra vez. Después de la clasificación se sugiere una ponderación requerida para desarrollar de forma óptima sus actividades y una ponderación obtenida que es el porcentaje que el departamento de recursos humanos de la empresa obtuvo en la última prueba de desempeño. Para calificar al empleado como apto para dicho puesto es necesario que obtenga mayor calificación a la requerida.

Inmediatamente después se realiza una clasificación mediante un rango de ponderación en el cual se maneja una escala inferior de 0 a 75% donde de tener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser apoyada mediante capacitación para mejorar el desarrollo de la actividad. Por otro lado, se tiene una escala media de 76% a 85% donde de obtener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser capacitada de menor forma e incentivarse para obtener el desarrollo óptimo de la misma.

Por último se tiene una escala alta de 86% a 100% donde de obtener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser motivada ya que el desarrollo de la actividad en mención es el óptimo.

Para la elaboración de los descriptores de trabajo se toman las mismas actividades definidas para su ponderación y las mismas son sometidas a una tabla de ponderación por impacto de actividad, es decir, frecuencia esperada de esta actividad, impacto de los errores, que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. Y complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas que desempeñar la función. Cada uno de los rubros mencionados con anterioridad tiene una calificación dentro de un rango de 1 a 5, siendo 1 la ponderación de menor impacto o exigencia o 5 el de mayor impacto o frecuencia. La calificación total se determina de la siguiente forma:

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

Adicionalmente, los descriptores asignan el grado de función esencial que tienen en su desarrollo al corto y mediano plazo. El resultado obtenida de los rubros de los impactos de actividad determinan las funciones esenciales, las de mayor puntuación total, con esto se determina que una función esencial con grado A tendrá una vigencia dentro de los siguientes dos años, mientras que una con grado B tendrá una vigencia dentro del siguiente año; mientras que una con calificación C no estará vigente dentro del siguiente año.

Para algunos descriptores se recomienda el uso de una tabla de requerimiento de conocimiento informativo; para medir el grado de conocimiento general de cada empleado.

4.7.1.1 Operario de piso

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para dicho puesto de trabajo y a continuación su integración mediante el descriptor de puestos respectivo:

Tabla LXIV. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo operario de piso para el área de operaciones

Area:	Operaciones				
Puesto:	Operario de piso				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Manejo de herramientas básicas		x	80%	85%
2	Manejo de capturador electrónico de datos		x	80%	80%
3	Interpretación de información de guía aérea		x	90%	75%
4	Trabajo en equipo	x		80%	85%
5	Sentido de orientación para tareas asignadas	x		80%	75%
6	Conocimiento de gestión de importación y exportación		x	80%	70%
7	Cumplimiento de indicadores operativos del área		x	75%	85%
8	Dominio y conocimiento de proceso operativos del área		x	80%	80%
9	Conocimiento de formatos de control operativo		x	80%	85%
10	Asegurar el cumplimiento de tareas operativas		x	85%	80%
	Clasificación total			85%	80%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		Capacitar	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Manejo de herramientas básicas		85%		
2	Manejo de capturado electrónico de datos		80%		
3	Interpretación de información de guía aérea	75%			
4	Trabajo en equipo		85%		
5	Sentido de orientación para tareas asignadas	75%			
6	Conocimiento de gestión de importación y exportación	70%			
7	Cumplimiento de indicadores operativos del área		80%		
8	Dominio y conocimiento de proceso operativos del área		85%		
9	Conocimiento de formatos de control operativo		80%		
10	Asegurar el cumplimiento de tareas operativas		85%		

Fuente: Evaluación del desempeño de la empresa DHL, junio 2007.

Figura 62. Descriptor de puesto de trabajo para operario de piso del área de operaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Operario de tareas de piso Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Supervisor de Operaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
A	1	Manejo de panel de reparto	5	3	4	17
	2	Uso de escáner handheld	5	2	3	11
A	3	Interpretación de información de guía aérea	5	5	3	20
A	4	Trato directo con el cliente	4	5	2	14
A	5	Conocimiento de ruta de entrega	5	3	3	14
	6	Manejo de documentos de importación / exportación	5	3	2	11
	7	Coordinación de ruta de entrega y reparto	4	3	3	13
	8	Conocimiento del perímetro nacional metropolitano (calles y avenidas)	4	4	2	12
	9	Capacidad para toma de decisiones	4	3	3	13

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Manejo de panel de reparto	A	Estará vigente dentro de 2 años
Interpretación de información de guía aérea	A	Estará vigente dentro de 2 años
Trato directo con el cliente	A	Estará vigente dentro de 2 años
Conocimiento de ruta (reparto / entrega)	A	Estará vigente dentro de 2 años

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la empresa • Objetivos del área operativa • Políticas de servicio al cliente
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de tareas generales de piso • Sentido de orientación en tareas de trabajo en equipo
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno de trabajo • Conocimiento de la competencia
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios • Alcance de la empresa • Ventajas competitivas
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Área de operaciones • Jefes inmediatos
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.		No aplica
7. Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución	√	<ul style="list-style-type: none"> • Principales necesidades de clientes • Valor agregado

4.7.1.2 Repartidor y recolector de envíos

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXV. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo repartidor y recolector de envíos del área de operaciones

Area:	Operaciones				
Puesto:	Repartidor				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Manejo de panel de reparto		x	90%	85%
2	Conocimiento y manejo del lector electrónico de datos		x	85%	80%
3	Interpretación de la guía aérea de envíos		x	90%	65%
4	Relaciones interpersonales	x		85%	75%
5	Conocimiento de rutas urbanas de entrega		x	80%	85%
6	Conocimiento de documentos importación y exportación		x	80%	70%
7	Capacidad para programar rutas de entrega		x	75%	85%
8	Conocimiento del perímetro metropolitano		x	75%	80%
9	Toma de decisiones	x		80%	80%
10	Presentación	x		80%	80%
	Calificación total			82%	80%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Manejo de panel de reparto		85%		
2	Conocimiento y manejo del lector electrónico de datos		80%		
3	Interpretación de la guía aérea de envíos	65%			
4	Relaciones interpersonales	75			
5	Conocimiento de rutas urbanas de entrega		85		
6	Conocimiento de documentos importación y exportación	70%			
7	Capacidad para programar rutas de entrega		85%		
8	Conocimiento del perímetro metropolitano		80%		
9	Toma de decisiones		80%		
10	Presentación		80%		

Fuente: Evaluación del desempeño de la empresa DHL, Junio 2007

Figura 63. Descriptor de puesto de trabajo para repartidor y recolector de envíos del área de operaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Repartidor y recolector de ruta Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Supervisor de Operaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
	1	Manejo de panel de reparto	5	4	3	17
A	2	Interpretación de información de guía aérea	5	4	4	21
A	3	Relaciones interpersonales con los clientes	4	4	4	20
	4	Conocimiento de rutas periféricas metropolitanas de entrega y recolecta	4	3	3	13
	5	Conocimiento de documentos de importación y exportación	4	3	3	13
B	6	Capacidad para organizar rutas de entrega y recolecta	4	4	3	16
	7	Conocimiento del perímetro metropolitano	3	3	3	12
A	8	Retroalimentar el sistema con información en línea (Handheld)	5	5	4	25
	9	Capacidad para toma de decisiones de forma espontánea	3	3	3	12
	10	Habilidad básica para preparación de envíos documentos y paquetes	4	3	3	13

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Interpretación de información de guía aérea	A	Estará vigente dentro de 2 años
Relaciones interpersonales con clientes	A	Estará vigente dentro de 2 años
Organizar rutas de entrega y recolecta	B	Estará vigente dentro de 1 año
Retroalimentar sistema con handheld	A	Estará vigente dentro de 2 años

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del área operativa • Estrategias para trabajo en equipo • Cumplimiento de planes operativos • Comunicación orientada a beneficiar flujo de operación
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de orientación para la comunicación de instrucciones claras • Sentido de orientación en tareas de trabajo en equipo
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	No aplica
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios • Ventajas competitivas
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Área de operaciones • Canales de comunicación

4.7.1.3 Supervisor de operaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de las tareas para el puesto de trabajo en mención así como su respectivo descriptor:

Tabla LXVI. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo supervisor para el área de operaciones.

Área: Operaciones Puesto: Supervisor Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Cumplimiento con métricas de control de tiempo		x	85%	85%
2	Coordinación de operaciones		x	90%	85%
3	Eficiencia en distribución de tareas	x		90%	85%
4	Capacidad para administrar recurso humano	x		90%	85%
5	Capacidad para administrar recurso técnico	x		90%	90%
6	Planes de contingencia		x	90%	80%
7	Cumplimiento de indicadores de desempeño del área		x	90%	90%
8	Reducción de costos operativos		x	85%	80%
9	Cumplimiento de estándares de calidad		x	85%	80%
10	Actualización de procesos operativos		x	85%	85%
	Calificación total			85%	84%

No.	Actividad ponderada	Ponderación		
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)
1	Cumplimiento con métricas de control de tiempo		85%	
2	Coordinación de operaciones		85%	
3	Eficiencia en distribución de tareas		85%	
4	Capacidad para administrar recurso humano		85%	
5	Capacidad para administrar recurso técnico			90%
6	Planes de contingencia		80%	
7	Cumplimiento de indicadores de desempeño del área			90%
8	Reducción de costos operativos		80%	
9	Cumplimiento de estándares de calidad		85%	
10	Actualización de procesos operativos		84%	

Fuente: Evaluación del desempeño de la empresa DHL, Junio 2007

Figura 64. Descriptor de puesto de trabajo para supervisor del área de operaciones.

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
• Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
• Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función.	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
• Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Supervisor de operaciones Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Jefe de Operaciones (Gerente Gateway)

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.		Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
<i>Liste todas las actividades desempeñadas en la posición</i>						
A	1	Cumplimiento de métricas para control de tiempos operativos	5	3	4	17
A	2	Habilidad en la coordinación de operaciones	5	4	4	21
A	3	Habilidad en la distribución y asignación de tareas	4	4	4	20
	4	Capacidad de administrar recursos humanos	5	3	3	14
	5	Capacidad de administrar recursos técnicos	5	3	3	14
	6	Proponer planes de contingencia a nivel operativo	4	3	4	16
B	7	Implementación y control de kpis para procesos operativos	5	3	4	17
	8	Reducción de costos operativos	3	3	3	12
	9	Cumplimiento de estándares de calidad para operación	3	4	3	15
	10	Actualización de procesos operativos, basado en necesidades	3	3	4	15

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Cumplimiento de métricas para tiempos	A	Estará vigente dentro de 2 años
Habilidad en la coordinación de operaciones	A	Estará vigente dentro de 2 años
Distribución y asignación de tareas	A	Estará vigente dentro de 2 años
Implementación y control de kpis	B	Estará vigente dentro de 1 año

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del área operativa • Estrategias para trabajo en equipo • Sentido de anticipación a problemáticas
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de procesos operativos • Sentido de orientación en tareas de trabajo en equipo
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno de trabajo • Trabajo bajo presión
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios • Ventajas competitivas
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Área de operaciones • Canales de comunicación
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.		No aplica

4.7.1.4 Operador de radio

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXVII. Definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo operador de radio del área de operaciones.

Area:	Operaciones				
Puesto:	Operador de radio				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Comunicar instrucciones adecuadas	x		85%	85%
2	Conocimiento en distribución de rutas		x	80%	85%
3	Interpretación de sistemas		x	80%	85%
4	Facilidad de toma de decisiones para con clientes	x		80%	85%
5	Conocimiento general de importaciones y exportaciones		x	80%	90%
6	Planes de contingencia		x	90%	80%
7	Manejo de información confidencial		x	85%	90%
8	Cumplimiento de horarios de reparto		x	80%	80%
9	Cumplimiento con rutas planificadas		x	90%	80%
10	Coordinar rutas de entrega		x	85%	85%
	Calificación total			88%	84%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Comunicar instrucciones adecuadas		85%		
2	Conocimiento en distribución de rutas		85%		
3	Interpretación de sistemas		85%		
4	Facilidad de toma de decisiones para con clientes		85%		
5	Conocimiento general de importaciones y exportaciones			90%	
6	Planes de contingencia		80%		
7	Manejo de información confidencial			90%	
8	Cumplimiento de horarios de reparto		80%		
9	Cumplimiento con rutas planificadas		80%		
10	Coordinar rutas de entrega		85%		

Fuente: Evaluación del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 65. Descriptor de puesto para operador de radio del área de operaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Operador de radio Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Supervisor de Operaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
	1	Facilidad para comunicar instrucciones adecuadas	4	3	3	13
	2	Distribución de tareas	3	3	3	12
A	3	Habilidad para interpretación de sistemas	4	4	4	20
	4	Toma de decisiones para con clientes de diferente índole	3	3	3	12
	5	Conocimientos generales de importación y exportación	3	3	3	12
	6	Implementación de planes de contingencia	3	4	3	15
A	7	Manejo de información confidencial	5	4	3	17
A	8	Cumplimiento de horario asignado para reparto y recolecta	5	4	4	21
B	9	Coordinación y cumplimiento de la ruta planificada	4	4	3	16
	10	Capacidad para la planificación de rutas normales y alternas	5	3	3	14

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Habilidad de interpretación de sistemas	A	Estará vigente dentro de 2 años
Manejo de información confidencial	A	Estará vigente dentro de 2 años
Cumplimiento de horario operativo	A	Estará vigente dentro de 2 años
Coordinación de ruta planificada	B	Estará vigente dentro de 1 año

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del área operativa • Sentido de anticipación a problemáticas
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de orientación en tareas de trabajo en equipo
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno de trabajo • Trabajo bajo presión
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios • Ventajas competitivas • Esfuerzo reconocido por la empresa
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Área de operaciones • Canales de comunicación • Toma de decisiones escalada

4.7.1.5 Analista de operaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXVIII. Definición y ponderación de tareas para el puesto analista del área de operaciones.

Area:	Operaciones				
Puesto:	Analista				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Implementar cambios operativos		x	85%	80%
2	Elaborar reportes de indicadores de control para el área		x	80%	80%
3	Identificar operaciones críticas en procesos operativos	x		85%	80%
4	Implementar lineamientos de calidad en el área		x	85%	80%
5	Interpretar la información operativa	x		80%	85%
6	Proporcionar soluciones objetivas a nivel operativo	x		90%	80%
7	Cumplimiento con metas de rendimiento y eficiencia		x	90%	80%
8	Reportes gerenciales de indicadores de control		x	90%	80%
9	Soluciones objetivas para problemas dentro del área	x		90%	85%
10	Cumplimiento de estándares de control operativo		x	90%	80%
Calificación total				86%	81%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Implementar cambios operativos		80%		
2	Elaborar reportes de indicadores de control para el área		80%		
3	Identificar operaciones críticas en procesos operativos		80%		
4	Implementar lineamientos de calidad en el área		80%		
5	Interpretar la información operativa		85%		
6	Proporcionar soluciones objetivas a nivel operativo		80%		
7	Cumplimiento con metas de rendimiento y eficiencia		80%		
8	Reportes gerenciales de indicadores de control		80%		
9	Soluciones objetivas para problemas dentro del área		85%		
10	Cumplimiento de estándares de control operativo		80%		

Fuente: Evaluación del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 66. Descriptor de puestos para analista del área de operaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternatively: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Analista de operaciones Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Jefe de Operaciones (Gerente Gateway)

IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

Total = (impacto x complejidad) + frecuencia

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
A	1	Implementar mejoras en procesos operativos	5	4	4	21
B	2	Reportes de kpis de control sobre métricas operacionales sugeridas por la casa matriz	5	4	3	17
	3	Identificar puntos de atraso en procesos operativos	4	3	3	13
	4	Identificar puntos de mejora en procesos operativos	4	3	3	13
B	5	Implementar procesos de calidad	4	4	4	20
	6	Correcta interpretación de información operativa	4	3	3	13
	7	Propuesta de alternativas de solución a nivel operativo	3	3	3	12
B	8	Cumplimiento de metas de rendimiento y eficiencia operativa	5	4	4	21
	9	Elaboración de reportes informativos de operación para gerencia	3	3	3	12
	10	Cumplimiento con estándares de control asignados a procesos operativos	4	3	3	13

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Mejoras en procesos operativos	A	Estará vigente dentro de 2 años
Kpis de control sobre métricas operacionales	B	Estará vigente dentro de 1 año
Implementar proceso de calidad total	B	Estará vigente dentro de 1 año
Metas de rendimiento y eficiencia operativa	B	Estará vigente dentro de 1 año

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para adaptar cambios operacionales • Análisis para identificar puntos de mejora a nivel general operacional
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de buenas prácticas de operación • Conocimiento de áreas operativas en general
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno de trabajo • Trabajo bajo presión para cumplimiento de metas
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de cambios a operación • Ventajas competitivas
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Área de operaciones • Canales de comunicación
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre normas iso en calidad operacional

4.7.1.6. Beneficios de implementación

Con la definición y ponderación de tareas, se permite conocer si es que la persona que se desarrolla en la plaza cumple con las exigencias de la empresa; por otro lado, de igual forma se actualizo las principales tareas que se desarrollan de forma diaria en los respectivos puestos.

Se definieron tareas consideradas como principales y otras consideradas como complementarias; de igual modo se permite conocer si las tareas en mención califican como destrezas o como habilidades, de igual modo la ponderación de las tareas permite conocer que habilidad o destreza son fundamentales para el desarrollo óptimo del puesto.

Con dicha definición, se formo una base para la elaboración del descriptor de puestos de trabajo para las principales áreas operativas, con lo cual se conoce que asignaciones estarán vigentes en el corto, mediano y largo plazo; esto permite definir que atribuciones de las plazas de trabajo son imprescindibles para el desarrollo óptimo. El descriptor de puestos de trabajo se implemento con el fin de poder facilitar la elaboración de un manual de puestos de trabajo que permita contribuir a seleccionar a los perfiles más idóneos en la gestión de reclutamiento de la empresa.

Los descriptores de puestos de trabajo implementados en la empresa, permiten definir conocimientos básicos e informativos que son sujetos a actualizaciones en periodos de tiempo cortos a manera de modificar los puestos de trabajo según las exigencias y cambios que tiene la organización.

4.7.2 Área de importaciones

Como primer paso a definir las principales actividades de los puestos de trabajo para esta área, se procedió a elaborar un análisis mediante un listado de las principales 10 actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo, a continuación son plasmadas en una tabla que se divide en dos partes; la primera determina si la acción en mención es una destreza o una habilidad. Este método define que una destreza es la que es nata del perfil de trabajo mediante que sugiere que las habilidades son adquiridas y desarrolladas con el expertiz que el colaborador puede llegar a tener por el ejecutar una tarea una y otra vez. Después de la clasificación se sugiere una ponderación requerida para desarrollar de forma óptima sus actividades y una ponderación obtenida que es el porcentaje que el departamento de recursos humanos de la empresa obtuvo en la última prueba de desempeño. Para calificar al empleado como apto para dicho puesto es necesario que obtenga mayor calificación a la requerida.

Inmediatamente después se realiza una clasificación mediante un rango de ponderación en el cual se maneja una escala inferior de 0 a 75% donde de tener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser apoyada mediante capacitación para mejorar el desarrollo de la actividad. Por otro lado, se tiene una escala media de 76% a 85% donde de obtener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser capacitada de menor forma e incentivarse para obtener el desarrollo óptimo de la misma. Por último se tiene una escala alta de 86% a 100% donde de obtener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser motivada ya que el desarrollo de la actividad en mención es el óptimo.

Para la elaboración de los descriptores de trabajo se toman las mismas actividades definidas para su ponderación y las mismas son sometidas a una tabla de ponderación por impacto de actividad, es decir, frecuencia esperada de esta actividad, impacto de los errores, que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. Y complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas que desempeñar la función. Cada uno de los rubros mencionados con anterioridad tiene una calificación dentro de un rango de 1 a 5, siendo 1 la ponderación de menor impacto o exigencia o 5 el de mayor impacto o frecuencia. La calificación total se determina de la siguiente forma:

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

Adicionalmente, los descriptores asignan el grado de función esencial que tienen en su desarrollo al corto y mediano plazo. El resultado obtenida de los rubros de los impactos de actividad determinan las funciones esenciales, las de mayor puntuación total, con esto se determina que una función esencial con grado A tendrá una vigencia dentro de los siguientes dos años, mientras que una con grado B tendrá una vigencia dentro del siguiente año; mientras que una con calificación C no estará vigente dentro del siguiente año.

Para algunos descriptores se recomienda el uso de una tabla de requerimiento de conocimiento informativo; para medir el grado de conocimiento general de cada empleado.

4.7.2.1 Operario de piso

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXIX. Definición y ponderación de tareas para el puesto operario de piso del área de importaciones.

Area:	Importaciones				
Puesto:	Operario de piso				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Manejo de herramientas básicas		x	80%	85%
2	Manejo de capturador electrónico de datos		x	80%	80%
3	Interpretación de información de guía aérea		x	90%	75%
4	Trabajo en equipo	x		80%	85%
5	Sentido de orientación para tareas asignadas	x		80%	75%
6	Conocimiento de procesos de desconsolidación (Imp.)		x	75%	70%
7	Cumplimiento de indicadores operativos del área		x	75%	85%
8	Dominio y conocimiento de proceso operativos del área		x	80%	80%
9	Conocimiento de formatos de control operativo (Imp.)		x	80%	85%
10	Asegurar el cumplimiento de papelería de importación		x	85%	80%
	Clasificación total			83%	80%

No.	Actividad ponderada	Ponderación		
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%
		Capacitar	(Incentivar)	(Motivar)
1	Manejo de herramientas básicas		85%	
2	Manejo de capturador electrónico de datos		80%	
3	Interpretación de información de guía aérea	75%		
4	Trabajo en equipo		85%	
5	Sentido de orientación para tareas asignadas	75%		
6	Conocimiento de procesos de desconsolidación (Imp.)	75%		
7	Cumplimiento de indicadores operativos del área		80%	
8	Dominio y conocimiento de proceso operativos del área		85%	
9	Conocimiento de formatos de control operativo (Imp.)		80%	
10	Asegurar el cumplimiento de papelería de importación		85%	

Fuente: Evaluación del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 67. Descriptor de puestos para operario de piso del área de importaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Operario de importaciones Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Supervisor de importaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

Total = (impacto x complejidad) + frecuencia

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
	1	Conocimiento de tareas de cotidianas de piso	5	3	3	14
	2	Manejo de herramientas básicas de operación	5	3	3	14
A	3	Retroalimentación de sistemas informativos respecto a labores operativas de importación	5	4	4	21
A	4	Concepto de trabajo en equipo	4	4	4	20
B	5	Cumplimiento de planificador de tareas asignadas	5	4	3	17
	6	Conocimientos de procesos de desconsolidación de envíos	3	3	3	12
B	7	Asegurar la elaboración de de procesos operativos basados en políticas de calidad	4	4	3	16
	8	Conocimiento de procesos operativos del área y su interacción con otras áreas operativas	3	3	3	12
	9	Cumplimiento de información solicitada en formatos para control de métricas de tiempo	4	3	3	13
	10	Cumplir con los lineamientos de calidad establecidos para el área	4	4	4	20

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Retroalimentación de tareas operativas	A	Estará vigente dentro de 2 años
Concepto de trabajo en equipo	A	Estará vigente dentro de 2 años
Cumplimiento de planificador de tareas	B	Estará vigente dentro de 1 año
Asegurar la calidad en proceso operativos	B	Estará vigente dentro de 1 año

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del área operativa de importaciones • Cumplimiento de métricas de control para procesos operativos de importación
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del ciclo de importación operativo • Trabajos generales de piso • Coordinación de trabajo en equipo
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del tipo de operación que se maneja en piso • Trabajo bajo presión
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios • Alcance de la empresa • Conocimiento de los diferentes procesos operativos
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre las distintas áreas operativas
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa • Seguridad industrial

4.7.2.2 Agente de importaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXX. Definición y ponderación de tareas para el puesto agente del área de importaciones.

Area:	Importaciones				
Puesto:	Agente				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Conocimiento sobre comercio internacional		x	80%	80%
2	Comunicación con el cliente	x		80%	85%
3	Realizar reportes gerenciales		x	90%	85%
4	Retroalimentar al cliente acerca de envíos		x	85%	90%
5	Manejo de sistemas de rastreo		x	90%	85%
6	Implementación de planes de contingencia		x	80%	75%
7	Seguimiento de gestiones de importaciones		x	85%	80%
8	Coordinar envíos de importación		x	85%	85%
9	Conocimiento de procesos operativos de importación		x	90%	90%
10	Presentación	x		80%	85%
	Calificación total			84%	84%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Conocimiento sobre comercio internacional		80%		
2	Comunicación con el cliente		85%		
3	Realizar reportes gerenciales		85%		
4	Retroalimentar al cliente acerca de envíos			90%	
5	Manejo de sistemas de rastreo		85%		
6	Implementación de planes de contingencia	75%			
7	Seguimiento de gestiones de importaciones		80%		
8	Coordinar envíos de importación		85%		
9	Conocimiento de procesos operativos de importación			90%	
10	Presentación		85%		

Fuente: Evaluación del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 68. Descriptor de puesto para agente del área de importaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Agente de importaciones Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Supervisor de Exportaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

Total = (impacto x complejidad) + frecuencia

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
	1	Conocimiento de los incoterms o términos que rigen el comercio internacional	4	3	3	13
B	2	Habilidad comunicativa con el cliente	4	4	4	20
	3	Reportes gerenciales de control de métricas operativas	3	4	3	15
A	4	Retroalimentación con el cliente en materia de embarcaciones de importación	5	4	4	21
A	5	Manejo de sistemas de rastreo	4	4	4	20
	6	Alternativas de solución ante problemáticas mas comunes para liberación de aduanas	5	3	3	14
	7	Cumplimiento con métricas de control para el área de importaciones a nivel administrativo	4	3	3	13
A	8	Capacidad para coordinar embarques de importación desde cualquier parte del mundo	5	4	5	25
	9	Conocimiento general del ciclo total de operación para importación	4	4	3	16
	10	Generar un valor agregado para con el cliente en sus importaciones	5	3	4	17

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Habilidad comunicativa con el cliente	B	Estará vigente dentro de 1 año
Retroalimentación para con el cliente	A	Estará vigente dentro de 2 años
Manejo de sistemas de rastreo	A	Estará vigente dentro de 2 años
Coordinación embarques de importación	A	Estará vigente dentro de 2 años

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la política de fortalecimiento de las importaciones • Estrategias de importación directa y aliada
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a la consolidación de importaciones • Buenas prácticas de trabajos en equipo
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la empresa en el mercado • Conocimiento del mercado potencial a trabajar
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la empresa • Cartera de servicios generales • Servicios integrales de importación y exportación
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre las diferentes áreas operativas de la empresa
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las normas para comercio internacional

4.7.2.3 Supervisor de importaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXXI. Definición y ponderación de tareas para el puesto agente del área de importaciones.

Área: Importaciones Puesto: Supervisor Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Trazabilidad sobre embarques de importación		x	85%	80%
2	Cumplimiento con indicadores de control de Importación		x	90%	80%
3	Proponer planes de contingencia adecuados		x	85%	85%
4	Evaluar métricas de control del área de importación		x	90%	85%
5	Anticipar a potenciales problemas	x		90%	90%
6	Liderazgo sobre agentes de importación	x		90%	90%
7	Relaciones interpersonales con el cliente	x		85%	80%
8	Orientación en toma de decisiones	x		80%	85%
9	Actualización de procesos operativos de importación		x	80%	90%
10	Cumplir el ciclo de importación de envíos		x	90%	90%
	Calificación total			88%	85%

No.	Actividad ponderada	Ponderación		
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)
1	Trazabilidad sobre embarques de importación		80%	
2	Cumplimiento con indicadores de control de Importación		80%	
3	Proponer planes de contingencia adecuados		85%	
4	Evaluar métricas de control del área de importación		85%	
5	Anticipar a potenciales problemas			90%
6	Liderazgo sobre agentes de importación			90%
7	Relaciones interpersonales con el cliente		80%	
8	Orientación en toma de decisiones		85%	
9	Actualización de procesos operativos de importación			90%
10	Cumplir el ciclo de importación de envíos			90%

Fuente: Evaluación del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 69. Descriptor de puestos para supervisor del área de operaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Operario de tareas de piso Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Supervisor de Operaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

Total = (impacto x complejidad) + frecuencia

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
	1	Trazabilidad a embarques de importación	5	4	4	21
	2	Kpis de control para procesos de importación	4	4	4	20
	3	Planes de contingencia para estrategias de importación	3	3	3	12
	4	Métricas de control para procesos administrativos de importación	4	3	3	13
	5	Control sobre agentes de importación	5	4	3	17
	6	Relaciones interpersonales con clientes	4	4	3	16
	7	Sentido de orientación basado para toma de decisiones	4	4	3	16
	8	Mejora continua en procesos operativos de importación	4	3	3	13
	9	Facilitar el ciclo operativo de importación de envíos	3	3	3	12
	10	Prealertar de forma anticipada los problemas potenciales dentro del ciclo de importación	3	3	3	12

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Trazabilidad para embarques de importación	A	Estará vigente dentro de 2 años
Kpis para procesos de importación	A	Estará vigente dentro de 2 años
Control sobre agentes de importación	A	Estará vigente dentro de 2 años
Relaciones interpersonales con clientes	B	Estará vigente dentro de 1 año

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del área operativa de importaciones • Cumplimiento de métricas de control para procesos operativos de importación
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del ciclo de importación operativo • Coordinación entre gestiones administrativas y operativas
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno de trabajo • Conocimiento de la competencia • Ventajas competitivas
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios • Alcance de la empresa • Ventajas competitivas
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre las distintas áreas operativas
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.		No aplica

4.7.2.4 Analista de importaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXXII. Definición y ponderación de tareas para el puesto agente del área importaciones.

Area:	Importaciones				
Puesto:	Analista				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Evaluación de canales comerciales de importación		x	85%	80%
2	Corroborar las diferentes gestiones de importación		x	85%	95%
3	Cumplir con las métricas de control de tiempos de transito		x	90%	95%
4	Seguimiento al ciclo de importación de envíos		x	90%	80%
5	Elaborar reportes informativos sobre problemáticas		x	90%	80%
6	Identificar puntos de mejora en procesos de importación	x		80%	75%
7	Interpretación de información tipo operacional	x		80%	90%
8	Definir estrategias de importación	x		95%	85%
9	Identificar necesidades de clientes	x		90%	90%
10	Adecuar procesos a lineamientos de calidad		x	90%	90%
Calificación total				88%	86%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Evaluación de canales comerciales de importación		80%		
2	Corroborar las diferentes gestiones de importación			95%	
3	Cumplir con las métricas de control de tiempos de transito			95%	
4	Seguimiento al ciclo de importación de envíos		80%		
5	Elaborar reportes informativos sobre problemáticas		80%		
6	Identificar puntos de mejora en procesos de importación	75%			
7	Interpretación de información tipo operacional			90%	
8	Definir estrategias de importación		85%		
9	Identificar necesidades de clientes			90%	
10	Adecuar procesos a lineamientos de calidad			90%	

Fuente: Evolución del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 70. Descriptor de puesto para analista del área de importaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Analista de importaciones Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Gerente de Operaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
	1	Investigación de canales comerciales en referencia a importación	4	3	3	13
	2	Supervisión de los diferentes procesos operativos de importación	5	3	3	14
B	3	Evaluación de métricas de tiempo de tránsito del ciclo de importaciones	5	4	4	21
A	4	Elaboración de reportes de control y desarrollo operativo de importaciones	4	4	4	20
	5	Implementar las acciones correctivas para los puntos de mejora determinados en el área de importaciones	4	3	3	13
B	6	Tabulación e interpretación de la información operativa (tiempos, retrasos, puntos de control, etc.)	4	4	4	20
	7	Implementar las acciones correctivas para los estándares de calidad determinados para el área de importaciones.	4	3	3	13
	8	Retroalimentar al área de importaciones acerca de las necesidades particulares de los clientes en importación	3	3	3	12
	9	Implementar las mejoras en las estrategias de importación fijadas para los clientes.	4	3	4	16
A	10	Coordinación de importaciones junto a estación de origen, para facilitar el proceso operativo	5	4	4	21

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Evaluación de métricas en ciclo operativo Imp.	B	Estará vigente dentro de 1 año
Control y desarrollo operativos de importación	A	Estará vigente dentro de 2 años
Tabulación de información operativa Imp.	B	Estará vigente dentro de 1 año
Coordinación de importaciones en origen	A	Estará vigente dentro de 2 años

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los factores de control en tiempos de tránsito • Cumplir con las prioridades de importación del área
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Importación es el principal ingreso a considerar para métricas comerciales
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del ciclo operativo de importación • Trabajo bajo presión
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios • Alcance de la empresa • Ventajas competitivas en materia de aduanas • Tiempo de clareo más corto debido a que se tiene un recinto aduanal propio
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos en las diferentes estaciones operativas

4.7.2.5. Beneficios de implementación

Con la definición y ponderación de tareas, se permite conocer si es que la persona que se desarrolla en la plaza cumple con las exigencias de la empresa; por otro lado, de igual forma se actualizo las principales tareas que se desarrollan de forma diaria en los respectivos puestos.

Se definieron tareas consideradas como principales y otras consideradas como complementarias; de igual modo se permite conocer si las tareas en mención califican como destrezas o como habilidades, de igual modo la ponderación de las tareas permite conocer que habilidad o destreza son fundamentales para el desarrollo óptimo del puesto.

Con dicha definición, se formó una base para la elaboración del descriptor de puestos de trabajo para las principales áreas operativas, con lo cual se conoce que asignaciones estarán vigentes en el corto, mediano y largo plazo; esto permite definir que atribuciones de las plazas de trabajo son imprescindibles para el desarrollo óptimo. El descriptor de puestos de trabajo se implementó con el fin de poder facilitar la elaboración de un manual de puestos de trabajo que permita contribuir a seleccionar a los perfiles más idóneos en la gestión de reclutamiento de la empresa.

Los descriptores de puestos de trabajo implementados en la empresa, permiten definir conocimientos básicos e informativos que son sujetos a actualizaciones en periodos de tiempo cortos a manera de modificar los puestos de trabajo según las exigencias y cambios que tiene la organización.

4.7.3 Área de exportaciones

Como primer paso a definir las principales actividades de los puestos de trabajo para esta área, se procedió a elaborar un análisis mediante un listado de las principales 10 actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo, a continuación son plasmadas en una tabla que se divide en dos partes; la primera determina si la acción en mención es una destreza o una habilidad. Este método define que una destreza es la que es nata del perfil de trabajo mediante que sugiere que las habilidades son adquiridas y desarrolladas con el expertiz que el colaborador puede llegar a tener por el ejecutar una tarea una y otra vez. Después de la clasificación se sugiere una ponderación requerida para desarrollar de forma óptima sus actividades y una ponderación obtenida que es el porcentaje que el departamento de recursos humanos de la empresa obtuvo en la última prueba de desempeño. Para calificar al empleado como apto para dicho puesto es necesario que obtenga mayor calificación a la requerida.

Inmediatamente después se realiza una clasificación mediante un rango de ponderación en el cual se maneja una escala inferior de 0 a 75% donde de tener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser apoyada mediante capacitación para mejorar el desarrollo de la actividad. Por otro lado, se tiene una escala media de 76% a 85% donde de obtener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser capacitada de menor forma e incentivarse para obtener el desarrollo óptimo de la misma. Por último se tiene una escala alta de 86% a 100% donde de obtener una calificación dentro de este rango indica que esta actividad debe ser motivada ya que el desarrollo de la actividad en mención es el óptimo.

Para la elaboración de los descriptores de trabajo se toman las mismas actividades definidas para su ponderación y las mismas son sometidas a una tabla de ponderación por impacto de actividad, es decir, frecuencia esperada de esta actividad, impacto de los errores, que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. Y complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas que desempeñar la función. Cada uno de los rubros mencionados con anterioridad tiene una calificación dentro de un rango de 1 a 5, siendo 1 la ponderación de menor impacto o exigencia o 5 el de mayor impacto o frecuencia. La calificación total se determina de la siguiente forma:

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

Adicionalmente, los descriptores asignan el grado de función esencial que tienen en su desarrollo al corto y mediano plazo. El resultado obtenida de los rubros de los impactos de actividad determinan las funciones esenciales, las de mayor puntuación total, con esto se determina que una función esencial con grado A tendrá una vigencia dentro de los siguientes dos años, mientras que una con grado B tendrá una vigencia dentro del siguiente año; mientras que una con calificación C no estará vigente dentro del siguiente año.

Para algunos descriptores se recomienda el uso de una tabla de requerimiento de conocimiento informativo; para medir el grado de conocimiento general de cada empleado.

4.7.3.1 Operario de importaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXXIII. Definición y ponderación de tareas para el puesto operario del área exportaciones.

Area:	Exportaciones				
Puesto:	Operario de piso				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Manejo de herramientas básicas		x	80%	85%
2	Manejo de capturador electrónico de datos		x	80%	80%
3	Interpretación de información de guía aérea		x	90%	75%
4	Trabajo en equipo	x		80%	85%
5	Sentido de orientación para tareas asignadas	x		80%	75%
6	Conocimiento de procesos de consolidación (Exp)		x	75%	70%
7	Cumplimiento de indicadores operativos del área		x	75%	85%
8	Dominio y conocimiento de proceso operativos del área		x	80%	80%
9	Conocimiento de formatos de control operativo (Exp.)		x	80%	85%
10	Asegurar el cumplimiento de papelería de exportación		x	85%	80%
Clasificación total				83%	80%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		Capacitar	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Manejo de herramientas básicas		85%		
2	Manejo de capturador electrónico de datos		80%		
3	Interpretación de información de guía aérea	75%			
4	Trabajo en equipo		85%		
5	Sentido de orientación para tareas asignadas	75%			
6	Conocimiento de procesos de consolidación (Exp.)	75%			
7	Cumplimiento de indicadores operativos del área		80%		
8	Dominio y conocimiento de proceso operativos del área		85%		
9	Conocimiento de formatos de control operativo (Exp.)		80%		
10	Asegurar el cumplimiento de papelería de exportación		85%		

Fuente: Evaluación del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 71. Descriptor de puestos para operario del área de exportaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Operario de exportaciones Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Supervisor de exportaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

Total = (impacto x complejidad) + frecuencia

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
A	1	Conocimientos sobre procesos de consolidación de carga para exportación	5	4	4	21
	2	Sentido y coordinación de trabajo en equipo	4	3	3	13
	3	Manejo de herramientas de taller de uso general en área operativa	3	3	3	12
	4	Manejo de escáner tipo handheld para retroalimentación del sistema	4	3	3	13
B	5	Manejo y conocimiento de papelería de exportación	4	4	4	20
A	6	Manejo de información para indicadores de control de tiempos y eficiencias del área de exportaciones	5	5	4	25
	7	Cumplimiento de procesos operativos de exportación basados en estándares de calidad	3	3	3	12
	8	Conocimiento de los diferentes sistemas de control operativo para exportaciones	4	4	3	16
	9	Sentido de trabajo en equipo por asignación	3	3	3	12
B	10	Excelente manejo de información operacional para retroalimentar sistema de operaciones	4	3	4	16

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Conocimientos sobre consolidación de carga	A	Estará vigente dentro de 2 años
Conocimiento de papelería de exportación	B	Estará vigente dentro de 1 año
Manejo de información para métricas de tiempo	A	Estará vigente dentro de 2 años
Retroalimentación información operacional	B	Estará vigente dentro de 1 año

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Planificadores diarios de operación para consolidación de envíos de exportación • Cumplimiento de tareas asignadas
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de operaciones de grupo o trabajo en equipo • Enfoque a consolidación de envíos
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la empresa en el mercado de exportación • Conocimiento del enfoque de tiempos en el negocio de carga • Alcance de la empresa
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la empresa • Servicios operacionales para beneficio del cliente (entrega mismo día y prioridad de entrega)
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre las diferentes áreas operativas de la empresa

4.7.3.2 Agente de importaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXXIV. Definición y ponderación de tareas para el puesto agente del área exportaciones.

Area:	Exportaciones				
Puesto:	Agente				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Conocimiento sobre comercio internacional		x	80%	80%
2	Comunicación con el cliente	x		80%	85%
3	Realizar reportes gerenciales		x	90%	85%
4	Retroalimentar al cliente acerca de envíos		x	85%	90%
5	Manejo de sistemas de rastreo		x	90%	85%
6	Implementación de planes de contingencia		x	80%	75%
7	Seguimiento de gestiones de exportaciones		x	85%	80%
8	Coordinar envíos de exportación		x	85%	85%
9	Conocimiento de procesos operativos de exportación		x	90%	90%
10	Presentación	x		80%	85%
	Calificación total			84%	84%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Conocimiento sobre comercio internacional		80%		
2	Comunicación con el cliente		85%		
3	Realizar reportes gerenciales		85%		
4	Retroalimentar al cliente acerca de envíos			90%	
5	Manejo de sistemas de rastreo		85%		
6	Implementación de planes de contingencia	75%			
7	Seguimiento de gestiones de exportaciones		80%		
8	Coordinar envíos de exportación		85%		
9	Conocimiento de procesos operativos de exportación			90%	
10	Presentación		85%		

Fuente: Evaluación del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 71. Descriptor de puestos para agente del área de exportaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Agente de exportaciones Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Supervisor de exportaciones

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
	1	Conocimiento básico sobre comercio internacional	4	4	3	16
B	2	Facilidad para comunicar ideas al cliente	5	4	4	21
A	3	Análisis y evaluación de indicadores de desempeño y eficiencia en tiempos operativos del área de exportación	4	4	4	20
	4	Retroalimentación al cliente del estado de sus importaciones	4	3	3	13
A	5	Manejo de sistemas de rastreo de envíos para las diferentes áreas operativas de exportación	4	4	4	20
	6	Alternativa de solución ante problemáticas en envíos de exportación	4	3	3	13
	7	Cumplimiento de métricas de control de tiempos y eficiencias para procedimientos operativos y administrativos del área	3	3	4	15
	8	Elaboración de bitácora de recorrido para exportaciones realizadas	5	4	3	17
	9	Responsable de la interacción de áreas operativas y administrativas de exportación	3	4	4	19
B	10	Reporte para supervisión de estado de exportaciones que presentan problemas particulares en alguna estación de trabajo	4	4	4	20

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Fácil comunicación con cliente	B	Estará vigente dentro de 1 año
Evaluación de indicadores de desempeño	A	Estará vigente dentro de 2 años
Manejo de sistemas de rastreo de envíos	A	Estará vigente dentro de 2 años
Reporte de trazabilidad de exportaciones	B	Estará vigente dentro de 1 años

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos principales del área de exportaciones • Estrategias de exportación directa y aliada
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a la consolidación de exportaciones • Buenas prácticas de trabajos de piso en equipo
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la empresa en el mercado • Conocimiento del mercado potencial a trabajar • Trabajo del recinto aduanal propio de la empresa en materia gestión aduanal
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la empresa • Cartera de servicios generales • Servicios integrales de importación y exportación
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre las diferentes áreas operativas de la empresa

4.7.3.3 Supervisor de importaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXXV. Definición y ponderación de tareas para el puesto supervisor del área exportaciones.

Área: Exportaciones Puesto: Supervisor Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Trazabilidad sobre embarques de exportación		x	85%	80%
2	Cumplimiento con indicadores de control de exportación		x	90%	80%
3	Proponer planes de contingencia adecuados		x	85%	85%
4	Evaluar métricas de control del área de exportación		x	90%	85%
5	Anticipar a potenciales problemas	x		90%	90%
6	Liderazgo sobre agentes de exportación	x		90%	90%
7	Relaciones interpersonales con el cliente	x		85%	80%
8	Orientación en toma de decisiones	x		80%	85%
9	Actualización de procesos operativos de exportación		x	80%	90%
10	Cumplir el ciclo de exportación de envíos		x	90%	90%
Calificación total				88%	85%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75%	76% - 85%	86% - 100%	
		(Capacitar)	(Incentivar)	(Motivar)	
1	Trazabilidad sobre embarques de exportación		80%		
2	Cumplimiento con indicadores de control de exportación		80%		
3	Proponer planes de contingencia adecuados		85%		
4	Evaluar métricas de control del área de exportación		85%		
5	Anticipar a potenciales problemas			90%	
6	Liderazgo sobre agentes de exportación			90%	
7	Relaciones interpersonales con el cliente		80%		
8	Orientación en toma de decisiones		85%		
9	Actualización de procesos operativos de exportación			90%	
10	Cumplir el ciclo de exportación de envíos			90%	

Fuente: Evolución del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 72. Descriptor de puestos para supervisor del área de exportaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Supervisor de exportaciones 2/5/2007
 Nombre del cargo..... Fecha.....
 Gerente de Gateway
 Nombre del Jefe Inmediato.....

IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

$$\text{Total} = (\text{impacto} \times \text{complejidad}) + \text{frecuencia}$$

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
A	1	Trazabilidad de embarques de exportación	5	4	4	21
B	2	Cumplimiento de kpis de control sobre tiempos de tránsito de exportaciones	4	4	4	20
	3	Elaboración de planes de contingencia para retrasos en salidas de exportación a país destino.	3	4	3	15
	4	Buenas relaciones interpersonales con el cliente	3	3	3	12
A	5	Sentido en toma de decisiones	3	4	4	19
	6	Facilitar el ciclo operacional de exportaciones	3	3	3	12
	7	Mejora en procesos de operación de exportaciones	4	3	3	13
	8	Cumplimiento de métricas de control para fases de operación considerados como puntos de mejora	3	3	3	12
	9	Anticipación a problemas en gestión de exportación	4	4	3	16
A	10	Conocimiento de procesos de liberación y gestión de aduanas	3	4	4	19

Use las hojas que sean necesarias.

Fuente: Elaboración propia

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Trazabilidad de embarques de exportación	A	Estará vigente dentro de 2 años
Cumplimiento de kpis de tiempos de tránsito	B	Estará vigente dentro de 1 año
Sentido en toma de decisiones	A	Estará vigente dentro de 2 años
Conocimiento de gestiones aduanales	A	Estará vigente dentro de 2 años

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de la estrategia de exportación consolidada • Estrategias para mejorar el flujo de operación aduanal
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de clasificar a clientes por segmento comercial (consumo masivo, farmacéuticos, industriales, etc.)
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado potencial a ganar • Posicionamiento de la empresa en el mercado
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios de la empresa • Ventajas competitivas de tener un propio recinto aduanal para simplificar el proceso aduanal de exportación
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre las diferentes áreas operativas y administrativas
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos y normas del comercio internacional

4.7.3.4 Analista de importaciones

A continuación se presenta la definición y ponderación de tareas para el puesto de trabajo en mención, así como su respectivo descriptor:

Tabla LXXVI. Definición y ponderación de tareas para el puesto analista del área exportaciones.

Area:	Exportaciones				
Puesto:	Analista				
Tabla de definición y ponderación de de actividades					
No.	Actividad definida	Clasificación		Ponderación	
		Destreza	Habilidad	Requerida	Obtenida
1	Evaluación de canales comerciales de exportación		x	85%	80%
2	Corroborar las diferentes gestiones de exportación		x	85%	95%
3	Cumplir con las métricas de control de tiempos de transito		x	90%	95%
4	Seguimiento al ciclo de importación de envíos		x	90%	80%
5	Elaborar reportes informativos sobre problemáticas		x	90%	80%
6	Identificar puntos de mejora en procesos de exportación	x		80%	75%
7	Interpretación de información tipo operacional	x		80%	90%
8	Definir estrategias de exportación	x		95%	85%
9	Identificar necesidades de clientes	x		90%	90%
10	Adecuar procesos a lineamientos de calidad		x	90%	90%
Calificación total				88%	86%
No.	Actividad ponderada	Ponderación			
		0 - 75% (Capacitar)	76% - 85% (Incentivar)	86% - 100% (Motivar)	
1	Evaluación de canales comerciales de exportación		80%		
2	Corroborar las diferentes gestiones de exportación			95%	
3	Cumplir con las métricas de control de tiempos de transito			95%	
4	Seguimiento al ciclo de importación de envíos		80%		
5	Elaborar reportes informativos sobre problemáticas		80%		
6	Identificar puntos de mejora en procesos de exportación	75%			
7	Interpretación de información tipo operacional			90%	
8	Definir estrategias de exportación		85%		
9	Identificar necesidades de clientes			90%	
10	Adecuar procesos a lineamientos de calidad			90%	

Fuente: Evaluación del desempeño empresa DHL, Junio 2007

Figura 73. Descriptor de puestos para analista del área de exportaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES			
La siguiente información sirve para identificar las <u>funciones esenciales</u> del puesto:			
F = Frecuencia IE = Impacto de los errores CM = complejidad			
Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta		
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa actividad?		
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué impacto tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?		
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de ésta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?		
Punteo			
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Continúa



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
2007

Nombre del cargo..... Analista de exportaciones Fecha..... 2/5/2007
 Nombre del Jefe Inmediato..... Gerente de Gateway

I. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PRIORIZACION DE FUNCIONES ESENCIALES

Total = (impacto x complejidad) + frecuencia

FUNCIÓN ESENCIAL *	No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
A	1	Análisis y evaluación de los principales canales comerciales de exportación	4	3	4	16
	2	Definir y estandarizar los principales procesos operativos de exportación	3	3	3	12
	3	Evaluación de las métricas de control de tiempos para ciclos operativos de exportación	3	3	4	15
B	4	Evaluación del cumplimiento de los tiempos de tránsito para exportación de envíos	5	4	4	21
	5	Presentación de resultados (control sobre kpis) a nivel operativo y administrativo en el área de exportaciones	3	4	3	15
	6	Identificar puntos de mejora en los diferentes procesos operativos y administrativos de exportación	4	3	3	13
	7	Adaptar los estándares de calidad a cada uno de los procesos operativos del área de exportaciones	3	3	3	12
	8	Identificar y evaluar clientes potenciales para la empresa	4	3	3	13
A	9	Proponer soluciones integrales en tema de exportación para clientes en particular	5	4	5	25
B	10	Definir estrategias claras de operación y coordinación de embarques de exportación	5	4	4	21

Use las hojas que sean necesarias.

Continúa

Estabilidad de funciones esenciales

Función esencial	Calificación	Conclusión
Análisis de canales comerciales de exportación	A	Estará vigente dentro de 2 años
Cumplimiento de tiempos de tránsito	B	Estará vigente dentro de 1 año
Soluciones integrales para exportación	A	Estará vigente dentro de 2 años
Estrategias de operación para exportación	B	Estará vigente dentro de 1 año

Conocimiento informativo

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un () en la columna "aplica".

- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Aplica	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Planificadores de operación basados en asignación de tareas específicas • Prioridad operativa en exportaciones de consolidado
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Política de trabajo en equipo • Buenas prácticas de trabajo de piso
3. Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la empresa • Ventajas competitivas • Posicionamiento de la empresa en el mercado de comercio internacional
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de servicios por parte de la empresa • Ventajas en gestión aduanera por poseer un recinto aduanal propio
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / departamentos de la Empresa.	√	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción y trabajo paralelo conjunto a las demás áreas operativas de la empresa
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> • Normas del comercio internacional para importación y exportación

4.7.3.5. Beneficios de implementación

Con la definición y ponderación de tareas, se permite conocer si es que la persona que se desarrolla en la plaza cumple con las exigencias de la empresa; por otro lado, de igual forma se actualizo las principales tareas que se desarrollan de forma diaria en los respectivos puestos.

Se definieron tareas consideradas como principales y otras consideradas como complementarias; de igual modo se permite conocer si las tareas en mención califican como destrezas o como habilidades, de igual modo la ponderación de las tareas permite conocer que habilidad o destreza son fundamentales para el desarrollo óptimo del puesto.

Con dicha definición, se formo una base para la elaboración del descriptor de puestos de trabajo para las principales áreas operativas, con lo cual se conoce que asignaciones estarán vigentes en el corto, mediano y largo plazo; esto permite definir que atribuciones de las plazas de trabajo son imprescindibles para el desarrollo óptimo. El descriptor de puestos de trabajo se implemento con el fin de poder facilitar la elaboración de un manual de puestos de trabajo que permita contribuir a seleccionar a los perfiles más idóneos en la gestión de reclutamiento de la empresa.

Los descriptores de puestos de trabajo implementados en la empresa, permiten definir conocimientos básicos e informativos que son sujetos a actualizaciones en períodos de tiempo cortos a manera de modificar los puestos de trabajo según las exigencias y cambios que tiene la organización.

5. MANEJO Y DISPOSICIÓN FINAL DE DESPERDICIOS

Debido al tipo de actividad comercial al que se dedica la empresa, esta es generadora de desperdicios sólidos de distintas clases y es responsabilidad de la misma el darle la mejor disposición final a los mismos; con el objetivo de cumplir con la cultura organizacional de clasificación de desperdicios que se pretende dentro de la empresa.

5.1 Antecedentes

La demanda de servicios en la empresa DHL, crece con el día a día y el volumen operativo crece de igual forma. Parte del valor agregado que la empresa brinda a sus clientes en los diferentes servicios, lo constituye el reforzamiento (en la mayoría de los casos) y el reempaque de envíos; para garantizar la integridad de los mismos durante su tiempo de tránsito hacia su usuario o destino final.

Esta operación que se toma como valor agregado ha incrementado de forma considerable la generación de desechos sólidos principalmente plástico y cartón, los cuales en su actualidad son puestos a disposición del basurero municipal; sin obtener beneficio alguno en su manejo final, y tampoco se ha hecho alguna actividad que permita clasificarlos para el ordenamiento interno del área de desperdicios y sobre todo para disminuir los focos de contaminación y suciedad dentro del área operativa.

Pocos antecedentes se tienen en la empresa, que sugieran propuestas concretas para este tema, al cual no se le a puesto atención de forma adecuada, lo cual en la actualidad empieza a significar un potencial problema, pero de igual forma una excelente oportunidad de poder definir un mejor manejo y disposición final de los desechos producidos por la operación.

5.2 Tipos de desperdicios generados

En las diferentes áreas operativas de DHL, operaciones, importaciones y exportaciones principalmente, se generan varios tipos de desperdicios, ya que las diferentes tareas de acondicionamiento de empaques para envíos de importación como de exportación así lo demandan. Debido a que con el tiempo la generación de dichos desperdicios ha venido a la alta, ha surgido la necesidad de encaminarlos hacía un buen manejo final, que beneficie de forma directa a la empresa. Los principales tipos de desperdicios generados por la empresa son:

a. Cartón

De los cuales sus principales fuentes son:

- Esquineros (colocados en las esquinas de las posiciones de embalaje)
- Separadores (separan el producto en sí, de la tarima)
- Bases (facilitar la operación de armado en posiciones)
- Cajas (se obtienen de envíos tipo paquete por lo general)
- Calibres delgado (Sirven de reforzamiento y aislamiento de envíos frágiles)

b. Plástico

De los cuales sus principales fuentes son:

- Stretch film (película plástica para embalajes)
- Bolsas de empaque (generalmente de envíos tipo documentos voluminosos)
- Plástico poliburbuja (amortigua golpes a envíos frágiles)
- Fleje sólido (fijar embalajes a tarimas por lo general)

c. Madera

De los cuales sus principales fuentes son:

- Jabas de empaque (embalajes especiales, envíos voluminosos)
- Cajas (envíos tipo paquete)
- Tarimas (dañadas, recuperables y en mal estado)
- Empalmes (Sobrantes de embalajes especiales y reforzamientos de empaques frágiles)

d. Duroport

De los cuales sus principales fuentes son:

- Empaques internos (paredes falsas, amortiguadores laterales para envíos tipo paquete)
- Esquineros (bases de paredes interiores de cajas)
- Rellenos (llenado de volúmenes vacíos dentro de cajas de envíos tipo paquete)

e. Papel

De los cuales sus principales fuentes son:

- Papel reciclado (Forro de envíos tipo documento, para protección primaria)
- Empaque externos (Forro de envíos tipo documento para protección secundaria)
- Envoltorios (Tipo generales para cualquier tipo de envíos de estación local)

f. Metal

De los cuales sus principales fuentes son:

- Guías para tarima (Bases de las posiciones de transporte aéreo)
- Cinchos (Agarres de tarimas y posiciones de envíos)
- Flejes sólidos (Aseguran la carga que viene sobre las tarimas de transporte)
- Seguros de tarima (Fijan la carga general con las bases de la tarima asignada para cada posición)

5.3 Áreas de generación

Las diferentes fuentes de generación están dentro de las tres áreas operativas de la empresa, operaciones, importaciones y exportaciones.

En las áreas mencionadas las principales actividades que generan desperdicios sólidos son el reempaque de envíos, el ajuste de empaque primario para envíos tipo paquete, el reforzado de empaque de envíos tipo documento y el cambio total de empaque de cualquier tipo.

El porcentaje de participación para cada área se muestra en la siguiente tabla:

Tabla LXXVI. Porcentaje de participación en generación de desechos sólidos por área operativa.

Area	Tareas Especificas	Porcentaje	Porcentaje
		Participación por tarea	Participación Total
Operaciones			40%
1	Reempaque	45%	
2	Ajuste de empaque	15%	
3	Reforzado empaque	15%	
4	Cambio empaque	25%	
Exportaciones			35%
1	Reempaque	55%	
2	Ajuste de empaque	10%	
3	Reforzado empaque	15%	
4	Cambio empaque	20%	
Importaciones			25%
1	Reempaque	25%	
2	Ajuste de empaque	15%	
3	Reforzado empaque	20%	
4	Cambio empaque	40%	

Fuente: Reporte diario de salida de desechos sólidos de la empresa DHL, diciembre 2007.

5.4 Cantidades de desechos sólidos producidos en las áreas operativas de la empresa

La relación de materiales sólidos utilizables y no utilizables, dentro de los diferentes procesos operativos de la empresa DHL, se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla LXXVII. Volumen de desperdicios sólidos total producidos en las áreas operativas (desechos utilizables y no utilizables)

Tabla Informativa de Materiales de Empaque				
Material	Kg. / Envío Promedio	Total Envíos Promedio diarios	Kg. Utilizables	Kg. No Utilizables Merma (5%)
Cartón	0.50	400.00	200.00	115.00
Plástico	1.00	325.00	325.00	37.80
Madera	1.00	35.00	35.00	4.68
Duroport	0.25	200.00	50.00	36.00
Papel	0.50	450.00	225.00	98.40
Metal	1.00	15.00	15.00	1.80
Totales			850.00	293.68

Fuente: Tabla informativa de materiales de empaque para las áreas operativas, de la empresa DHL.

La información presentada en la tabla, nos indica que se están generando de manera diaria un total de 850 kg de desechos sólidos los cuales pueden ser vendidos o puestos a disposición sin costo alguno a una recicladora, y por otro lado se generan 294 kg los cuales no pueden ser incluidos en un programa de reciclaje debido a su estado físico.

Los materiales que no pueden ser manejados con fines de reciclaje son lo que han sido alterados por compuesto químicos o han tenido contacto con sustancias no degradables en el caso del papel y el cartón principalmente.

5.5 Disposición y manejo final propuesta para desperdicios sólidos generados dentro de las diferentes áreas operativas

La descripción de la propuesta que se cita a continuación tiene como objetivo poder trabajar de forma paralela con una empresa que tenga un programa de reciclaje establecido y sólido que pueda garantizar el buen manejo de los desperdicios sólidos que genera la empresa; a través de un intercambio de beneficios mutuo o de un ingreso monetario por la venta directa de estos.

Por otro lado la descripción de la propuesta propiamente dicha, pretende implementar un programa de clasificación de los desechos sólidos generados desde la fuente de origen (para este caso sería desde las estaciones de trabajo contempladas), esto con el fin de tener un orden y limpieza dentro de las áreas operativas que facilite el manejo y depósito final de los desechos mientras su estadía dentro de la empresa.

La propuesta tendrá dos puntos a tratar:

- a. La clasificación de desechos sólidos desde la fuente de origen.
- b. La disposición final de los desechos sólidos propiamente dicha.

5.5.1 Gestión preliminar de clasificación de desechos sólidos desde su fuente de origen

Una de las principales problemáticas que se presenta en las diferentes áreas operativas, es la acumulación de desechos sólidos no clasificados en lugares no adecuados para el manejo de los mismos.

Esta problemática trae como consecuencia una mala imagen del entorno laboral operativo que se tiene dentro de la empresa, así como un incumplimiento de calidad en cuanto a la disminución de focos de contaminación por residuos mal manejados en su fase de reutilización de desecho total.

La clasificación de desechos desde la fuente, es una propuesta que se sugiere ya que la cultura organizacional lo exige, y se realiza hasta cierto punto; pero de una manera muy desorganizada. La clasificación debe realizarse para desechos de materiales como cartón, plástico, madera, papel, metal y material orgánico si se diera el caso.

Aprovechando esta situación se procederá definir una buena práctica que permita dar seguimiento y facilite la preparación del personal en el tema de buen manejo y disposición final de desechos sólidos. Realmente, esta buena práctica se considera el punto inicial de partida para integrar la fase final del manejo de desechos sólidos, con esta gestión se busca tener resultados como:

- a. Mejor orden de las diferentes áreas operativas.

- b. Cuantificación de la cantidad de recursos producidos por las diferentes áreas operativas.
- c. Facilitar el flujo de salida de los desechos desde las diferentes áreas operativas hasta los recipientes de disposición final.
- d. Culturizar a la gente sobre la clasificación de desperdicios sólidos generados por operación.
- e. Brindar lineamientos para estructurar la posterior documentación de un proceso formal de manejo de desechos sólidos.
- f. Clasificar desde la fuente de origen los desechos reutilizables y no utilizables para canalizar de mejor forma su manejo y disposición final.
- g. Colaborar a garantizar un mejor manejo final de los desechos sólidos producidos por la empresa.

5.5.2 Disposición final de desechos sólidos producidos por las diferentes áreas operativas de la empresa DHL

Inmediatamente después de clasificar los desechos sólidos desde su fuente de origen en las diferentes áreas operativas de trabajo, los desechos deben ser almacenados en depósitos que respetan la clasificación realizada con anterioridad.

La empresa ha definido que el manejo final de los desechos sólidos lo asignara a la organización 'Amigos de la naturaleza'; la cual generara un ingreso económico para la empresa por los residuos otorgados, así como brindara otra clase de beneficios para la empresa como capacitaciones y donaciones de material didáctico, esto con el fin de crear una cultura de clasificación de desechos en todos los colaboradores de la empresa.

La clasificación de desechos será responsabilidad de cada área involucrada; deberán asignar a las personas que consideren necesarias, tanto en horario A.M. como P.M. Estas personas deberán introducir en bolsas plásticas los desechos ya clasificados con anterioridad, esto con el fin de facilitar la recoleta de los mismos por parte de la gente encargada de la limpieza.

La gente encargada de limpieza, será la responsable de acomodar y registrar las cantidades de desechos que salen para disposición final a lo largo del día, esto para efectos cuantitativos de control. Posteriormente la empresa asignada para el manejo final de los desechos acudirá de forma diaria al final del día a la recoleta directamente a la empresa, pagando en caja la cantidad que los reportes de salida indican. La caja otorgara un recibo de liquidado, con lo cual se emite un pase de libre tránsito para la unidad del proveedor.

A continuación se muestra una tabla, donde se muestran las capacidades aproximadas (peso y volumen) de los diferentes tipos de depósitos que se pretenden adquirir para almacenar de manera temporal los residuos, según la generación de desechos promedio que se tiene para la empresa; la adquisición de estos depósitos es responsabilidad de la empresa, así como la capacitación que los diferentes trabajadores deben tener para hacer a andar esta propuesta.

Tabla LXXVIII. Especificaciones de peso y volumen de los depósitos temporales para almacenaje de desechos

Tipo Depósito	Volumen	Capacidad Peso Real	Dimensiones (metros)
Plástico (A)	12 m ³	2000 Kg	2 x 2.5 x 2.5
Metalico (B)	8 m ³	1333 Kg	2 x 2 x 2
Metalico (C)	1 m ³	500 Kg	1 x 1 x 1
Tipo	Cantidad		Tipo
Material	Diaria (Kg)	Mensual (Kg)	Recomendado
Cartón	115.80	2547.60	A
Plástico	37.80	831.60	B
Madera	4.68	102.96	C
Papel	36.00	792.00	C
Duroport	98.40	2164.80	A
Metal	1.80	39.60	C

Fuente: Elaboración propia, según datos históricos de la empresa del mes de junio del año 2007.

Como se mencionó uno de los principales beneficios que la empresa obtendrá por la buena práctica de clasificación de desechos sólidos, es el ingreso económico por parte de una entidad que se dedica a trabajar con empresas recicladoras, y su principal función es vender este tipo de desechos a estas, así como garantizar a las fuentes que las producen el cumplimiento del compromiso que se tiene para gestiones en pro del ambiente.

A continuación se presenta una proyección del ingreso que se tendría con la venta de los desechos sólidos, a la empresa que ofrece el servicio de disposición final:

Tabla LXXIX. Proyección aproximada de ingresos mensual por la venta de desechos sólidos generados en la empresa

Tipo de material	Precio compra (Q /kg)	Cantidad Desperdicios Generada		Ingreso neto	
		(Kg) diario	(Kg) mensual	(Q) diario	(Q) mensual
Cartón	0.30	115.00	2530.00	34.50	759.00
Plástico	0.30	37.80	831.60	11.34	249.48
Madera	0.30	4.68	102.96	1.40	30.89
Duroport	0.30	36.00	792.00	10.80	237.60
Papel	0.20	98.40	2164.80	19.68	432.96
Metal	0.50	1.80	39.60	0.90	19.80
Totales		293.68	6460.96	78.62	1729.73

5.5.3 Otros beneficios

La empresa 'Amigos de la naturaleza' ofrece otro tipo de beneficios además del económico; que pueden ser de mucho apoyo para la iniciativa de definir una mejor disposición final para los desechos sólidos generados por la empresa.

El primer beneficio que se tiene, es el programar capacitaciones para los empleados de la empresa, acerca de cultura de reciclaje y buen manejo de desechos sólidos; esto a su vez profundiza en temas como saber distinguir que tipo de clasificación se tiene para cada tipo de material desecho, beneficios a la humanidad y al medio mediante el reciclaje. Además se pueden sugerir a la institución algún tema de beneficio para la empresa, como lo sería seguridad industrial, o algún otro que la empresa considere oportuno.

Otro beneficio, que se tiene es el brindar boletines informativos acerca de temas de sensibilización para temas de reciclaje, estos boletines son cortos y no demoran más de cinco minutos en ser leídos por el usuario; esta idea pretende predisponer a los empleados de forma positiva antes de una culturización acerca del tema de reciclaje.

También la institución responsable del manejo de desechos sólidos, facilitará o donará árboles para que la empresa DHL, pueda sembrarlos donde sea oportuno y de esta forma participe de manera directa en los diferentes programas de reforestación que la empresa 'Amigos de la naturaleza' tiene en fase de implementación.

5.6 Capacitaciones

Los objetivos de la capacitación previo a implementar la iniciativa de manejo de desperdicios sólidos considera los siguientes aspectos:

- Inculcar una cultura de clasificación de desechos sólidos en cada uno de los empleados involucrados en procesos operativos dentro de la empresa.
- Dar a conocer la nueva disposición final de los desperdicios sólidos generados dentro de la empresa.
- Instruir a las personas involucradas en dicho cambio, respecto a la secuencia operativa en el tema de clasificación de desechos sólidos.

- Elaborar una lluvia de ideas propuestas por las personas capacitadas para realizar ajustes o tomar en cuenta puntos de vista que puedan ser aplicados al mismo proyecto.
- Dar a conocer de forma directa los beneficios que la propuesta brinda a la empresa, empleados e involucrados.
- Realizar una prueba piloto del desarrollo del proyecto propuesto en tema de resultados.

A continuación se presenta una tabla con los temas que son tomados en cuenta para una sesión de dos capacitaciones para el personal de la empresa DHL, esto con el fin de tener una idea general de punto de partida de la propuesta propiamente dicha.

Tabla LXXX. Programa de capacitaciones sugerido previo a la implementación de la propuesta de mejor manejo y clasificación de desechos sólidos

Capacitación 1	Temas a desarrollar	Técnicas de capacitación			Recursos a utilizar
Áreas involucradas		Presentación	Explicación	Interacción	
Administrativas	Amigos de la naturaleza'	x			Audiovisuales
Supervisores	Quiénes son?		x		Audiovisuales
Gerencias	Situación actual			x	Material de apoyo
Operaciones	Generalidades de propuesta		x		Material de apoyo
Importaciones	Involucrados			x	Audiovisuales
Exportaciones	Clasificación de desechos	x			Material de apoyo
	Cultura de reciclaje			x	Material de apoyo
	Beneficios de propuesta		x		Material de apoyo
	Otros aspectos de propuesta			x	Audiovisuales
	Lluvia de ideas			x	Cañonera y computadora
	Conclusiones			x	Cañonera y computadora
Capacitación 2	Temas a desarrollar	Técnicas de capacitación			Recursos a utilizar
Áreas involucradas		Presentación	Explicación	Interacción	
Administrativas	Fecha inicio proyecto	x			Audiovisuales
Supervisores	Análisis de costos		x		Audiovisuales
Gerencias	Análisis de indicadores			x	Material de apoyo
Operaciones	Formatos de control		x		Material de apoyo
Importaciones	Personas responsables			x	Audiovisuales
Exportaciones	Reportes sugeridos	x			Material de apoyo
	Evaluación general			x	Material de apoyo
	Seguimiento		x		Material de apoyo
	Canales comunicación			x	Audiovisuales
	Otros beneficios			x	Cañonera y computadora
	Conclusiones			x	Cañonera y computadora

Fuente: Propuesta RRHH, DHL año 2007

5.7 Costos de implementación

Los costos de implementación para llevar a cabo esta propuesta se presentan a continuación:

Tabla LXXXI. Costos de implementación de propuesta para clasificación y manejo final de desechos sólidos producidos por la empresa DHL.

Descripcion	Costo (Q)	Desglose por rubro (Q)
Capacitacion 1	750.00	
Material de apoyo		300.00
Refaccion		450.00
Capacitacion 2	750.00	
Material de apoyo		300.00
Refaccion		450.00
Deposito tipo A	1300.00	
Deposito carton		650.00
Deposito duroport		650.00
Deposito tipo B	450.00	
Deposito plastico		450.00
Deposito tipo C	750.00	
Deposito madera		250.00
Deposito metal		250.00
Deposito papel		250.00
Acondicionamiento fisico	1350.00	
Aislamiento de area		350.00
Limpieza de area		150.00
Instalacion de depositos		850.00
Mantenimiento	525.00	
Limpieza de depositos		125.00
reparaciones menores		400.00
Total Inversion inicial	5875.00	5875.00
Gastos no contemplados (10%)	587.50	587.50
Total Inversion	6462.50	6462.50

CONCLUSIONES

1. Para cumplir con la actualización de los procesos operativos de cada una de las diferentes áreas operativas; se realizó un análisis de los procesos operativos actuales del área de operaciones, importaciones y exportaciones; esto permitió que se elaboraran los instructivos de trabajo, los cuales fueron documentados en un 100% e implementados en un 60% debido a que falta la aprobación de las autoridades operativas correspondientes para tomarlos en cuenta como válidos. Sin embargo, este proceso de validación deberá ser completado en los próximos 6 meses máximo, para dar por concluida la fase de documentación de procesos.
2. El diagnóstico realizado en las áreas operativas de exportaciones, importaciones y operaciones se basó en la integración de las problemáticas y consecuencias por medio de un diagrama causa y efecto. Se concluye que no existe un plan de capacitación constante para el personal operativo que se desarrolla en las áreas de trabajo mencionadas; esto impacta directamente la información relacionada a operación como tiempos de operación y criterios de secuencia operativa. Por otro lado, con la implementación completa de procedimientos e instructivos de trabajo se puede diseñar un plan de capacitaciones que permita el mejor desarrollo de todos los colaboradores de las diferentes áreas operativas.

3. El proceso de documentación e implementación de descriptores de puestos de trabajo para las áreas operativas de operaciones, importaciones y exportaciones fue creado y documentado en un 100%; los mismos son acompañados de sus respectivos formatos de ponderación de tareas, esto con el único fin de poder modificar de forma directa las principales atribuciones definidas para cada puesto, o de ser necesario sustituir las que se crean desactualizadas. La implementación de los mismos, se tiene previsto para el año 2008 el 50% durante el primer semestre y el restante 50% durante el segundo semestre. La actualización de los formatos de ponderación de tareas deben ser evaluados y actualizados de forma trimestral, para beneficio en la definición del perfil para cada puesto de trabajo. La documentación tanto de instructivos de trabajo y descriptores de puestos de trabajo los cuales se aprobaron en su fase inicial de propuesta, ha beneficiado a la empresa en sentido de ordenamiento de sus procesos operativos; y sirvió para cumplir uno de los principales requisitos de la primera auditoria de calidad; el cual refiere a tener documentos actualizados para evaluar su situación actual y proponer propuestas tanto de actualización como de mejora.

4. La mejor alternativa seleccionada para el manejo de desperdicios sólidos consiste en clasificar los desechos generados desde su fuente de origen y depositarlos en recipientes adecuados mientras que la empresa recicladora Amigos de la naturaleza brinda su disposición final según su conveniencia.

Esta alternativa a permitido en su primer trimestre de implementación (marzo a mayo 2007) la clasificación de desechos en el área de exportaciones en un 100%, está área fue seleccionada ya que es considerada como el área operativa más crítica en generación. Por orden de prioridad se espera que la siguiente área en implementar dicho programa sea la de operaciones, y por último el área de importaciones. Dichas implementaciones deben ser realizadas en los próximos 4 meses debido a la necesidad de control de este aspecto dentro de la empresa.

5. El manejo final de desechos sólidos propuesto para la empresa, se implementó en su primera fase de forma total; la cual consta de adquisición de depósitos metálicos para la correcta clasificación de los mismos, como lo son madera, orgánicos, plásticos, papel y cartón. La segunda fase de la propuesta que hace referencia a la venta de los desechos previamente clasificados, se completo de igual forma y se están teniendo ingresos en promedio de Q1000 y Q1600 de forma mensual; fondos con los cuales la empresa ha decidido tener un fondo para hacer de la propuesta una solución sostenible en el próximo año.

6. Como parte de beneficios adquiridos con la empresa 'Amigos de la Naturaleza' se tuvo dos charlas de sensibilización hacia temas ambientales, la primera plática hizo referencia al tema clasificación de desechos y cultura de reciclaje en el mundo operativo; y la segunda platica refirió al tema aspectos e impactos ambientales. Las platicas no han podido ser impartidos a todos los empleados de la empresa; pero sí participaron el 100% del personal operativo.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere realizar una actualización documental de los procedimientos operativos de las diferentes áreas dos veces al año, con el fin de alinear los mismos con el desarrollo de las actividades diarias; de este modo se garantizaría el ordenamiento operativo y sobre todo información para métricas bastante útil, beneficiando de esta manera la información tomada como base para los indicadores de desempeño del área. Los resultados se pueden medir mediante una matriz de indicadores para poder anticiparse a los posibles puntos de mejora que se puedan presentar en el futuro. De igual forma con la documentación actualizada de sus procedimientos operativos; se puede considerar a mediano plazo el poder implementar un manual de calidad que pueda garantizar una posible recertificación en estándares de calidad.

2. Se debe cuantificar la cantidad de desperdicios sólidos generados en las diferentes áreas operativas, esto para medir el impacto generado tanto en lo referente al tema económico como orden operacional; dicho control se puede evaluar de forma trimestral para proponer puntos de mejora e incluso planear de forma sostenible su implementación a mayor escala. El ingreso económico que se pueda tener al vender estos desechos puede encausarse a capacitaciones del personal para volver esta buena práctica en parte de la cultura organizacional de la empresa.

Por otro lado, esta práctica puede implementarse a nivel administrativo para que toda la empresa pueda conocer dicha práctica; para esto deben colocar depósitos para clasificación de desperdicios tomando en cuenta los desechos orgánicos, ya que los mismos no son considerados para reutilización o reciclaje.

BIBLIOGRAFÍA

1. De la Roca, Leonel. "Manual de Prácticas de Ingeniería de Métodos", Edición Preliminar. Guatemala, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ingeniería. 1994.
2. Echeverría Cardona, Pedro Francisco. "Manual del Laboratorio del Curso de Ingeniería de Métodos". Trabajo de graduación ingeniería industrial Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería. 1990.
3. García Criollo, Roberto. "Estudio del Trabajo: Ingeniería de Métodos", McGrawHill. México, 1998.
4. García Criollo, Roberto. "Estudio del Trabajo: Medición del Trabajo", McGrawHill. México, 1998.
5. Krajewski, Lee J. "Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis", Quinta Edición. Pearson Education. México, 2000.
6. Niebel, Benjamín W. "Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo", Décima Edición. Editorial Alfaomega. México, 2001.

