



**Habilidades gerenciales clave para optimizar la cadena de abastecimiento en la
empresa PASAR EXPRESS S.A.S**

Frank Mauricio Corredor Duarte

Edmé Alejandra López Bolaños

Universidad EAN

Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C, Colombia

16 de febrero de 2023

**Habilidades gerenciales clave para optimizar la cadena de abastecimiento en la
empresa PASAR EXPRESS S.A.S**

Frank Mauricio Corredor Duarte

Edmé Alejandra López Bolaños

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director (a):

Docente Sandra Marcela Delgado Ortiz

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C, Colombia

16 de febrero de 2023

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. / 16 de febrero de 2023

HABILIDADES GERENCIALES CLAVE PARA OPTIMIZAR LA CADENA
DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA PASAR EXPRESS S.A.S

A mis padres por el acompañamiento, formación, valores y principios que me han inculcado, a mí amada esposa por motivarme a asumir nuevos desafíos y a mis hermanos por sus valiosos consejos.
Frank Corredor

A mi Padre por enseñarme el valor de la verdad, el amor por la lectura y que quien se niega ante la posibilidad de ampliar su conocimiento, se está negando a vivir; a mi Madre y mis hermanos por motivarme, apoyarme y amarme sin límites, creyendo siempre en mí. *Alejandra López*

Agradecimientos

En este largo proceso de aprendizaje y crecimiento, rodeado de ilusión y alegría, agradecemos y reconocemos la presencia de Dios como Ser Supremo, misericordioso y compasivo; quien durante la pandemia nos dio salud, sanación, energía y sabiduría para no desistir a pesar de las adversidades, para luchar incansablemente sin importar el esfuerzo y sacrificio, fue Él quien nos guio y nos mostró el camino correcto.

En el inicio de ese camino hacia la investigación y la apropiación del conocimiento nos acompañó la PhD. Carolina Mejía Corredor, docente de Seminario de Investigación de la Universidad EAN a quien agradecemos por leer tantas veces nuestro planteamiento hasta encontrar el verdadero enfoque de lo que queríamos. Seguido de ella, trabajamos con disciplina y constancia de la mano de la Mag. Sandra Marcela Delgado, nuestra directora, quien nos exhorto siempre a dar lo mejor de nosotros y a avanzar en el hermoso mundo de la investigación aplicada.

Agradecemos al Señor Alfredo Castellanos Cruz, por la confianza en nosotros, en nuestro proyecto; al abrirnos las puertas de su empresa PASAR EXPRESS en la cual desarrollamos la visita y las encuestas y a quien entregamos con gusto el fruto de este trabajo; también a la Señora Nohora Fonseca quien como Gerente de Proyectos de la compañía nos brindó la información necesaria para cumplir con nuestro objetivo.

Finalmente, tenemos que agradecer de manera especial al PhD. Desiderio López Niño por sus contribuciones y aportes metodológicos, estructurales, conceptuales y quien, además, junto a la Mag. Beatriz Herrera Meza se tomaron el trabajo de leer y releer nuestro instrumento para validarlo. A quienes nos dieron una voz de aliento, ¡muchas gracias!

Resumen

Este trabajo dirigido, expone parte de las consecuencias que dejó el Covid-19 para empresas del sector logístico, entre ellas, PASAR EXPRESS S.A.S., empresa observada y tomada como referente documental para analizar el nuevo escenario desde la perspectiva del liderazgo y su importancia tanto en las organizaciones como en la cadena de abastecimiento, mediante la aplicación de una metodología cualitativa, de tipo empírico, con un alcance descriptivo y diseño fenomenológico. Para ello, se aplicó una encuesta a los gerentes y trabajadores de la empresa en mención, con base en el Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (LBDQ por sus siglas en inglés) muy conocido en el campo de estudio del liderazgo, a partir de la cual se logró identificar las habilidades gerenciales clave que intervienen en los procesos de la cadena de abastecimiento. Mediante el software SPSS, se realizó la prueba de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente de Pearson, cuyos hallazgos permitieron comprobar la confiabilidad de la encuesta y demostrar que los empleados y líderes de la organización consideran apropiadas las dimensiones o habilidades gerenciales clave identificadas durante el desarrollo del trabajo.

De esta manera, se logró cumplir el objetivo general de “Analizar las habilidades gerenciales clave para optimizar la cadena de abastecimiento en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S”, destacándose dimensiones como el liderazgo, la orientación a resultados, la comunicación asertiva, la flexibilidad, la motivación, el trabajo colectivo, el dominio y uso de tendencias tecnológicas, la toma de decisiones y el pensamiento estratégico, lo que llevó a concluir con la propuesta de un plan de intervención para la organización, que incluye el diseño de un perfil de líder súper humano, como eje

~ VII ~

HABILIDADES GERENCIALES CLAVE PARA OPTIMIZAR LA
CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA PASAR
EXPRESS S.A.S



fundamental para la optimización de la cadena de abastecimiento, a través de la innovación y la sostenibilidad.

Palabras clave: Liderazgo, optimización, innovación, sostenibilidad.

Abstract

This directed work exposes, in a general way, some of the consequences that Covid-19 left for companies in the logistics sector, among them, PASAR EXPRESS S.A.S., a company observed and taken as a documentary reference to analyze the new scenario from the perspective of leadership and its importance both in organizations and in the supply chain, through the application of a qualitative, empirical methodology, with a descriptive scope and phenomenological design. For this, a survey was applied to the managers and workers of the company in question, based on the Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) well known in the field of study of leadership, from which was able to identify the key management skills involved in the supply chain processes. Using the SPSS software, the reliability test of the Cronbach's alpha coefficient and the Pearson's coefficient was carried out, whose findings allowed verifying the reliability of the survey and demonstrating that the organization's employees and leaders consider the dimensions or key management skills identified to be appropriate. during the development of the investigation.

In this way, the general objective of "Analyzing the key management skills to optimize the supply chain in the company PASAR EXPRESS S.A.S" was achieved, taking into account dimensions such as leadership, results orientation, assertive communication, flexibility , motivation, collective work, mastery and use of technological trends, decision making and strategic thinking, which led to the design of a super human leader profile, as a fundamental axis for the optimization of the chain of supply, through innovation and sustainability.

Keywords: Leadership, optimization, innovation, sustainability.

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
JUSTIFICACIÓN.....	17
MARCO DE REFERENCIA.....	19
HABILIDADES GERENCIALES (HG) Y LAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS (TT) EN EL SECTOR LOGÍSTICO.....	22
LIDERAZGO.....	26
EL LÍDER SÚPER HUMANO (LSH) COMO AGENTE DE OPTIMIZACIÓN	32
CADENA DE ABASTECIMIENTO (SC) POST-COVID, UNA NUEVA REALIDAD	35
LA LOGÍSTICA DENTRO DE LA SC A NIVEL MUNDIAL	39
MARCO INSTITUCIONAL	44
HISTORIA	44
MISIÓN.....	44
VISIÓN.....	45
VALORES.....	45
GRUPO SOCIAL OBJETIVO	45
CAPACIDADES DISTINTIVAS	46
ACTIVOS ESTRATÉGICOS.....	46
MAPA ESTRATÉGICO	47
EMPLEADOS	47
DATOS DE INTERÉS	48
DISEÑO METODOLÓGICO	49
ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
POBLACIÓN NO PROBABILÍSTICA O SELECCIONADA	51
INSTRUMENTO	55
TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	56
VARIABLES	52
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	54
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	61
PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	61
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	64
PLAN DE INTERVENCIÓN	74

SITUACIÓN ACTUAL	70
OPORTUNIDADES	71
LSH: UN NUEVO PERFIL	74
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	88
ANEXOS	98
ANEXO A. ESTADO DEL ARTE	98
ANEXO B. CUESTIONARIO LBDQ	104
ANEXO C. ENCUESTAS	107
ANEXO D. VALIDACIÓN DE AIKEN “INSTRUMENTO”	111

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Vertebración del marco teórico	19
Ilustración 2 Conceptos claves en la definición de Liderazgo	27
Ilustración 3 Tipos de liderazgo	31
Ilustración 4 Perspectivas del líder.....	34
Ilustración 5 Componentes del costo logístico.....	37
Ilustración 6 Integración de las áreas con la SC.....	38
Ilustración 7 Comercio mundial de mercancías por región 2020.....	41
Ilustración 8 Ubicación geográfica de los países con mejor y peor índice logístico	42
Ilustración 9 Encuesta de calificación de la calidad.....	43
Ilustración 10 Mapa Estratégico PasarEx.....	47
Ilustración 11 Análisis encuesta empleados Correlaciones – SPSS.....	57
Ilustración 12 Análisis encuesta Líderes Correlaciones – SPSS.....	57
Ilustración 13 Análisis de Confiabilidad Encuesta Empleados.....	59
Ilustración 14 Análisis de Confiabilidad Encuesta Líderes	60
Ilustración 15 Resultado general empleados	64
Ilustración 16 Resultado general líderes	66
Ilustración 17 Análisis Variable HG	67
Ilustración 18 Análisis variable SC	68
Ilustración 19 Propuesta de perfil LSH	75

Lista de tablas

Tabla 1. Relación de cargos encuestados.....	51
Tabla 2. Variables independientes.....	53
Tabla 3. Variables dependientes.....	53
Tabla 4. Variables demográficas.....	53
Tabla 5. Variables independientes – Elementos del LSH.....	54
Tabla 6. Análisis estadístico Encuesta Empleados SPSS.....	58
Tabla 7. Análisis estadístico Encuesta Líderes SPSS.....	59
Tabla 8. Respuesta porcentual – Encuesta empleados.....	62
Tabla 9. Respuesta porcentual – Encuesta líderes.....	63
Tabla 10. Estrategias formación y desarrollo de habilidades gerenciales clave.....	77
Tabla 11. Estrategias comunicación e interacción.....	79
Tabla 12. Estrategias cultura organizacional.....	82

Introducción

Hoy en día las organizaciones están enfrentadas a un mayor nivel de complejidad ya que la gestión de sus operaciones está condicionada por entornos dinámicos, turbulentos y adversos que las obligan a diseñar y reformular planes de contingencia y planes de trabajo para poder subsistir en el tiempo y optimizar las operaciones de la cadena de abastecimiento o SC por sus siglas en inglés (Rivera, 2019). En consecuencia, las empresas deben ampliar su visión y prepararse para asumir los retos impuestos por la inestabilidad empresarial que caracteriza al mundo hoy, empoderarse de sus procesos, minimizar los riesgos y sortear los obstáculos que vayan apareciendo camino al éxito que, además, pueden impactar positiva o negativamente el logro de los resultados.

De ahí que, la gestión y desarrollo de las habilidades gerenciales en las organizaciones haya tomado fuerza a través del tiempo y que los líderes actúen como impulsores de estas para el proceso de toma de decisiones basado en la información y el contexto situacional de la organización (Leyva & Espejel, 2017). Sumado a lo anterior, el desarrollo y apropiación de habilidades gerenciales, de ahora en adelante HG, ha tomado fuerza a nivel organizacional para que los líderes puedan gestionar de manera sistémica los procesos de optimización y mejora.

Así mismo, el liderazgo ha tomado un papel fundamental en la dirección y funcionamiento de las organizaciones teniendo en cuenta que, estas actúan en un universo de cambios acelerados que exigen tomar ciertas posturas frente a la dirección (Villar & Araya, 2019) y cambiar sus estrategias constantemente; es así como, el liderazgo no es solo una figura si no un modo de respuesta que procede como elemento decisivo en el destino de la organización.

En este sentido, las organizaciones logran perdurar en el tiempo cuando cuentan con líderes capaces de entender y adaptarse al mercado; y trabajar de la mano de los empleados en la promoción y desarrollo de HG para la optimización de los procesos de la organización; al respecto Mintzberg (1975) resalta la importancia de observar realmente qué hacen los directivos, determinar cuáles son sus habilidades y técnicas de influencia sobre los empleados pues de la teoría a la práctica se evidencia realmente un cambio drástico de lo que se debe hacer a lo que en realidad sucede a causa del entorno cambiante e influencia exterior; y según Baque, Triviño & Viteri (2020) el recurso llamado talento humano es capaz de llevar a la organización a otro nivel valiéndose de la capacidad de implementar HG.

De igual forma, Ramón et al. (2017) manifiestan que las destrezas de los colaboradores son fundamentales en el camino de la búsqueda de la competitividad empresarial debido a que les abre el espacio para aportar ideas innovadoras que apoyen los objetivos organizacionales; es decir, que el empleado debería sentirse respaldado y tenido en cuenta para las decisiones que tome la empresa; por ejemplo, en los procesos de optimización.

Según el contexto enunciado, este estudio es muy útil para determinar las HG clave de los líderes en las organizaciones, especialmente en los procesos de optimización de la SC de empresas logísticas y proponer un perfil de líder súper humano, al que llamaremos LSH. Por ello, se consultó como referente documental la empresa PASAR EXPRESS S.A.S, ubicada en Bogotá, Colombia, la cual se dedica a la prestación de servicios integrales de logística para el comercio internacional y se caracteriza en el sector por la integridad, cumplimiento y profesionalismo en el servicio.

Este texto recopila los objetivos de la investigación que son el fin de este trabajo; la justificación que relata por qué se debe llevar a cabo; el marco teórico, que es una aproximación sencilla pero sólida y coherente del estado del arte, compuesto por aquellos aportes de los teóricos y estudiosos más representativos con el fin de contrastarlos y compararlos. Finalmente, se aplicó un instrumento tipo encuesta (basado en el cuestionario original LBDQ de la Universidad del Estado de Ohio) a los empleados de la empresa observada (112) con el fin de tomarlo como referente y diagnosticar y determinar cuáles son las HG clave y así construir y proponer un perfil de LSH.

La investigación se desarrolló respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales clave que pueden optimizar la cadena de abastecimiento de la empresa objeto de estudio?

Objetivos

Objetivo general

Analizar las habilidades gerenciales clave para optimizar la cadena de abastecimiento en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura las habilidades gerenciales clave que se requieren para la optimización de procesos de logística en la cadena de abastecimiento.
- Diagnosticar las habilidades gerenciales clave en la cadena de abastecimiento en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S
- Definir las habilidades gerenciales clave que requiere la empresa PASAR EXPRESS S.A.S para optimizar la cadena de abastecimiento.
- Proponer un plan de acción para la mejora de las habilidades gerenciales clave para el proceso de optimización de la cadena de abastecimiento en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S

Justificación

La pandemia del COVID-19 ha motivado procesos de reorganización en las empresas a causa de la desaceleración económica a nivel mundial que afectó drásticamente factores económicos, sociales, culturales y laborales. El capitalismo de accionistas el cual tiene como objetivo central reembolsar utilidades a los socios en el menor tiempo posible, ha perdido espacio frente al nuevo modelo de capitalismo de los grupos de interés que prioriza a todos los miembros de la cadena al generar valor compartido y colaborativo (Ruiz, 2021). Estos retos empresariales a los cuales los líderes se ven enfrentados en tiempos de incertidumbre dan origen a la elaboración de un estudio sobre qué HG son requeridas en el nuevo mundo post pandemia.

La SC no ha sido ajena a esta problemática, según la OMC (2021) para el año 2020 el gasto de los viajeros disminuyó en un 81% mientras que, en el transporte de carga, fue del 29%; cifras históricas causadas por las restricciones de movilidad entre los países por la pandemia. Estos eventos sugieren indagar sobre, si los gerentes de las empresas de logística y SC estaban preparados para enfrentar el desafío y si cuentan con las medidas de contingencia necesarias para salir victoriosos de ello; o sobre la disponibilidad de capacidad técnica y liderazgo humano para dirigir a equipos de trabajo desarrollando estrategias diferenciales y conseguir la continuidad del negocio.

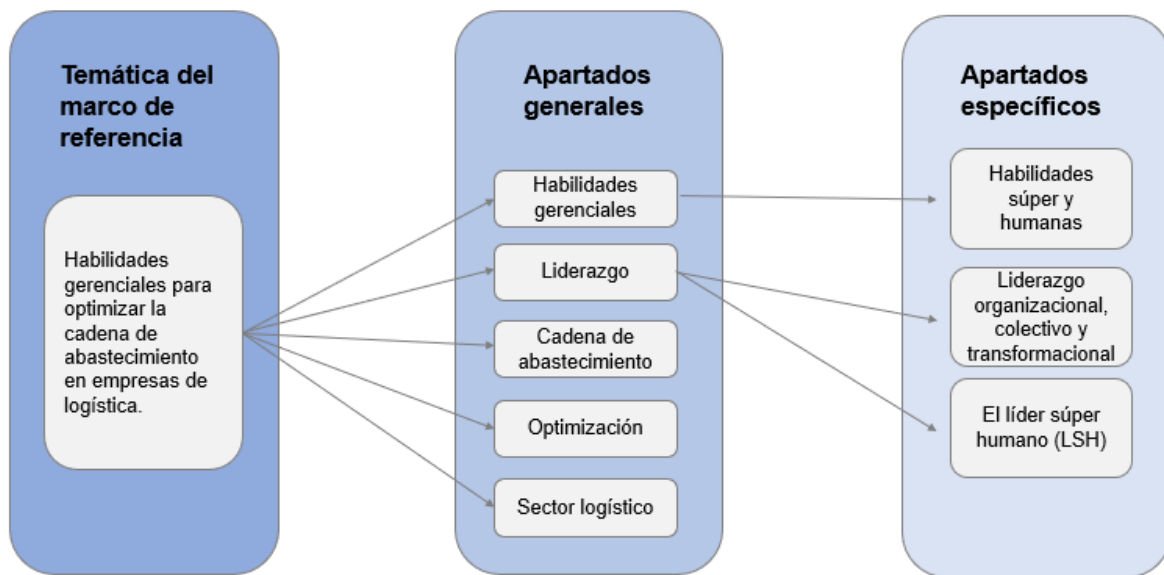
Por otra parte, esta investigación responde a la necesidad de las empresas de logística de establecer un perfil del tipo de líder que se requiere para optimizar la SC, el cual integre HG categorizadas como súper y humanas. Las habilidades súper deben entenderse como las HG del ahora para el futuro, son el factor diferenciador de otros gerentes y a su vez, las que impulsen el cambio a través de la innovación para hacer crecer a las organizaciones y además

hacerlas sostenibles. Las habilidades humanas son aquellas que complementan ese perfil de líder, aquellas que abren las puertas de la comunicación, rompen con las limitaciones y generan oportunidades de crecimiento personal rescatando lo mejor del talento humano de las organizaciones. Así mismo, es importante conocer cuáles son las tendencias tecnológicas, de aquí en adelante TT, que los gerentes y líderes consideran que impactan la SC y para ello, se propone desarrollar un trabajo apoyado en la consulta y documentación de una empresa de logística que facilite la intención de conocer de primera fuente, la situación real a la que se enfrentan en el camino de la nueva normalidad.

Marco de referencia

Esta estructura investigativa sobre las HG clave en función de la optimización de la SC en empresas de logística se complementa con la propuesta de un perfil de líder basado en habilidades súper y humanas; es preciso indicar que, para el desarrollo de este trabajo dirigido, la fuente de búsqueda de información se concentra en fuentes secundarias que proporcionan información sintetizada y reorganizada de fuentes primarias, gracias a un riguroso ejercicio de revisión, investigación y consulta de resultados de otros procedimientos que pueden aportar al propósito del estudio de interés (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Por consiguiente, se realizó una investigación exhaustiva de fuentes de información bibliográfica con el fin de construir un marco de referencia coherente con el objeto de estudio, el cual se desarrolla desde lo general hasta los apartados específicos, como se puede ver en la ilustración 1.

Ilustración 1 Vertebración del marco de referencia.



Nota. En la ilustración 1 se observa la temática a tratar con sus apartados. La vertebración del marco de referencia es producto de la caracterización definida por los autores.

El anterior mapa conceptual ayuda a la comprensión de la división y desarrollo de los temas a tratar en la investigación para involucrar al lector con el objetivo del estudio y ampliar el

panorama referente a las teorías estudiadas. Del mismo modo permite identificar fácilmente los intereses del trabajo y anticiparse a los resultados de este. El orden en que se presenta el esquema será el mismo como se aborde cada apartado de aquí en adelante, no sin antes contextualizar al lector.

Para empezar, con relación a estudios aplicados a las HG, se encontró la investigación de Aparicio & Medina (2015) realizada en Perú con el fin de evidenciar índices bajos de talento ejecutivo en las organizaciones. Dicha investigación fue dirigida a 52 personas entre las cuales se encontraban gerentes y ejecutivos de empresas medianas y grandes de diferentes sectores empresariales con el fin de analizar cuáles son las HG clave o decisivas para lograr la eficiencia y los objetivos. Como resultado obtuvieron que, las 10 HG más importantes son: dirección de equipos de trabajo, liderazgo, impacto e influencia, toma decisiones, desarrollo de personas, planificación estratégica, orientación al logro, prospectiva, conocimiento del negocio y empowerment. Por su parte, Naranjo (2015) realizó una investigación aplicada a las medianas empresas de Colombia con el objetivo de caracterizar las HG de los líderes y cómo estas impactan en su gestión; de ella concluyó que, el liderazgo y la figura de líder son eficaces cuando sus colaboradores o seguidores lo reconocen como tal, también, cuando el líder entiende e interactúa con el entorno identificando estrategias y modelos enfocados hacia el cambio y por último, cuando el líder tiene habilidades de comunicación asertiva.

Del mismo modo, se indagó sobre el estudio investigativo realizado por Muguerza & Salvador (2015) aplicada a microempresas especialmente en áreas de ventas y almacén en Chiclayo, Perú, con la intención de establecer la influencia de las HG en el clima organizacional puntualizó que, las más determinantes son el liderazgo, optimismo, asertividad, dirección hacia el cambio y el autocontrol de impulsos.

Ahora bien, en Quito, Ecuador, también se precisó estudiar y analizar el comportamiento de las HG. Alulema (2010) definió aquellas HG necesarias para asumir cargos gerenciales en la gran industria de Quito mediante un estudio dirigido a gerentes y colaboradores de siete empresas representativas del sector manufacturero y logístico, concluyó que, las HG que requieren los gerentes son el liderazgo, confianza con los compañeros, sociabilidad, aprendizaje continuo, selección efectiva de los colaboradores y pensamiento estratégico.

Además, el aporte vislumbrado en la investigación de Zapata (2014) donde el factor principal es la innovación como HG de los líderes; asegura y concluye que, las organizaciones no deben ser indiferentes a lo que contempla la innovación en términos de cambio, desarrollo y progreso pues este concepto es un promotor de avance y mejora. No muy lejos de esta conclusión, Neme, García & Valderrama (2021) mediante su estudio de cuantificación de habilidades de innovación en las empresas pequeñas (MIPES) y las micro localizadas en México sostienen que, los individuos deben tener habilidades con base en la creatividad, emociones, entorno de la organización; entre otros, que fomenten la innovación para un mejor desempeño de los colaboradores.

No obstante, se han realizado estudios recientes enfocados en las HG y su rol dentro de las organizaciones. Leyva, Cavazos & Espejel (2018), por ejemplo, en su investigación realizada en México sobre la influencia de la planeación estratégica y las HG en empresas Pymes, aplicaron una encuesta a expertos en el tema con el fin de conocer a profundidad la influencia de estas en las organizaciones deduciendo que, efectivamente son esenciales para la excelencia empresarial tomando como base el desarrollo de habilidades abiertas al cambio y consiente de la planeación estratégica como punto clave para el éxito. Así mismo, Godoy (2017) propone una relación entre las HG y la motivación de los trabajadores; para ello utilizó como muestra a

137 trabajadores de una organización pública de Perú, entre ellos, gerentes y subgerentes de donde pudo inferir que, existe una relación positiva entre los conceptos a investigar y esto se debe a que los gerentes como figuras de líderes desarrollan HG para mejorar el ambiente laboral y, por ende, la motivación de los colaboradores. El mismo autor destaca la presencia de habilidades complementarias como el manejo de estrés y conflictos, motivación y trabajo en equipo.

En Nicaragua, mediante la investigación de Jiménez & Vásquez (2017) acerca de las HG y su importancia en el desarrollo organizacional proponen que, las principales habilidades que los gerentes deben desarrollar son la actitud, comunicación y buenas relaciones con su equipo de trabajo para alcanzar el desarrollo organizacional. Cabe resaltar que, el equipo de trabajo y su interacción con los líderes es un aspecto motivante y anímico que promueve la cooperación y efectividad, así como lo afirman Tito, Ogosí, Franco & Vértiz (2020); lo cual no es extraño, pues de las buenas relaciones nacen las mejores alianzas y de allí, se desprenden los mejores resultados.

Habilidades Gerenciales (HG) y las Tendencias tecnológicas (TT) en el sector logístico.

La función que tienen los líderes es fundamental para el crecimiento de cualquier organización. Existen situaciones difíciles, producto de eventos inesperados del entorno como por ejemplo las crisis económicas, enfrentamientos políticos y/o religiosos, desastres naturales u otras, que ponen a prueba las habilidades, conocimiento y experiencia de los líderes. A su vez, Ramírez (2005) menciona que, se debe tener en cuenta que el mundo empresarial es actualmente la plataforma perfecta para el cambio, donde pone en práctica los procesos de dirección y gestión de los líderes o gerentes en medio de ambientes complejos.

Conviene destacar que, para Egvani (2020), las HG son aquellas capacidades y conocimientos que el líder debe tener para llevar a cabo procesos de administración, también estas habilidades están relacionadas con la fuerza de trabajo en la organización tocando puntos clave como la estrategia y el desarrollo de habilidades que debe tener una persona para coordinar. Sumado a lo anterior, Angarita (2013) señala que, las HG deben ser promovidas por las organizaciones mediante la planeación y control de actividades; y por lo mismo, se pueden desarrollar en otros campos.

Por ejemplo, las HG se pueden ver reflejadas en la economía familiar a causa de situaciones personales o de sustento familiar. Esto lo soporta una investigación realizada por Cassab & Mayorca (2018) acerca de las HG de las mujeres que practican el comercio y que además son cabeza de hogar; allí mencionan que las mujeres adquieren estas habilidades en capacitaciones de las marcas que representan, experiencias propias, desarrollo de nuevos talentos, entre otros, caracterizadas por la automotivación, liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

A nivel organizacional, Moerschell & Novak (2020) exponen la importancia de la preparación que tienen los líderes para adaptarse a las HG nacientes de la experiencia, trayectoria laboral, aparición de conocimientos industriales y de las TT. Entre las competencias más representativas en medio de la crisis se pueden identificar la comunicación, los estilos de liderazgo y el ejercicio de toma de decisiones.

De acuerdo con Rodríguez & San-Martin (2020), anteriormente los directivos, gerentes y líderes de las compañías no contemplaban ni tenían como objeto de estudio conceptos claves como la optimización o la importancia de las TT como aporte valioso en el funcionamiento de las SC y logística empresarial. Pero, las crisis financieras causadas por la variación

desestimada de los precios del petróleo, la situación hipotecaria de Estados Unidos y actualmente, la pandemia provocada por el COVID-19, han provocado que los líderes consideren factores como el desarrollo de las HG, la implementación de procesos de optimización para la toma de decisiones y aplicación de TT en la SC con el objetivo de que las empresas puedan avanzar y no estancarse en el camino.

Por ejemplo, Moreno, Álvarez, Noble & López (2014) realizaron un estudio bien interesante aplicado en el sector logístico específicamente en la zona de distribución de plantas para buscar niveles de optimización de la cadena de procesos, se implementó un modelo matemático para representar la discrepancia de distribución de instalaciones y áreas desiguales para poder minimizar los costos del flujo de material, este modelo proporcionó soluciones inmediatas en tiempos computacionales. Allí se puede rescatar el uso, interpretación de TT y de datos para plasmar y manejar los modelos y escenarios en pro de los objetivos organizacionales.

Desde luego, las TT han marcado la pauta en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones debido al uso de herramientas digitales como la automatización, inteligencia artificial (IA), uso de plataformas digitales, interpretación y análisis de datos, entre otros, que fortalecen las operaciones y toma de decisiones de las industrias (Rodríguez & Mancilla, 2018); es así como, diferentes investigadores han recalcado el uso de la IA como generadora y creadora de competitividad en las empresas.

Un estudio reciente de la Universidad EAN realizado por Becerra & Herrera (2020), ha indagado en el proceso e implementación de las TT para crear valor y ventajas competitivas en una empresa de servicios. Allí se menciona que, la IA como TT permite analizar datos que el ser humano intentaría realizar, de esta manera provee a la organización diferentes puntos de

vista óptimos para la gestión de operaciones; así mismo este estudio sugiere que, las organizaciones deben contar con la estructura tecnológica suficiente que soporte esta implementación de herramientas avanzadas. En ese orden de ideas, Gómez & Reyes (2019) indican que dentro de estas TT se encuentran aspectos como el uso y aplicación de plataformas avanzadas que ayudan a optimizar y crear ventaja competitiva desde el análisis y conocimiento de datos para la toma y gestión de decisiones en las organizaciones, es decir, la implementación de plataformas tecnológicas puede brindarle a la organización estudios de viabilidad, proyección, evaluación de riesgos, entre otros, que promoverá la correcta toma de decisiones.

Pero ¿Qué relación tiene el liderazgo o figura de líder con las TT? Pues bien, los investigadores Rabelo, Almalki & Gutiérrez (2017) indagaron los métodos tradicionales de liderazgo y encontraron que estos métodos son deficientes debido a que las habilidades técnicas no son suficientes para imponer a la organización en la excelencia y por eso es necesario implementar herramientas tecnológicas, llámese simulación virtual u otra, que permitan vislumbrar realidades, ambientes o acercamientos a situaciones que le puedan permitir al líder la correcta toma de decisiones.

Por ejemplo, Gieler (2019) resalta que, los trabajadores de gestión al cliente se caracterizan por la flexibilidad, relación con el cliente y creatividad, tareas que las máquinas no pueden hacer; pero que sin duda alguna esta gestión no podría llevarse a cabo sin el ser humano. No se puede entender que las máquinas o TT y el ser humano sean enemigos, por el contrario, se deben considerar elementos complementarios que ayudan a crear una responsabilidad con principios de dirección y liderazgo empresarial. Por lo anterior, es correcto mencionar que la

figura de líder acompañado del manejo de las TT como HG fomentaría un gran valor para las organizaciones en términos de optimización y toma de decisiones.

Para finalizar, las HG son elementos esenciales para que un gerente o líder tenga éxito en la gestión de procesos y operaciones, específicamente, en la optimización y toma de decisiones. Entonces, puede decirse que, estas son un conjunto de cualidades que debe tener quién aspira a dirigir una compañía y/o una sección de ella con personal a cargo; estas son fundamentales para que haya sinergia entre las personas y los procesos, así como, generación de valor agregado en los objetivos propuestos.

Liderazgo

El liderazgo es hoy en día la mejor forma de conducir a las personas hacia el logro de objetivos en las organizaciones de forma consciente y armoniosa. Esta HG es el trampolín que potencializa las virtudes, los principios, las competencias de los talentos en las organizaciones y que viraliza los valores propios de la cultura organizacional en estas. El cuestionario que se pretende utilizar en el desarrollo del trabajo es una pieza clave para determinar qué perfil tienen los gerentes de las SC del mundo actual y su influencia en las personas; por lo que la construcción de un perfil de Líder Súper Humano (LSH) se convierte en el modelo ideal a seguir, es el ejemplo el que transmite y contagia a las personas y solo a través de él, se puede formar equipos comprometidos que agreguen valor a las organizaciones.

Algunas organizaciones, se han cuestionado acerca de ¿qué nivel de dificultad implica tomar decisiones?, ¿bajo qué tipo de liderazgo se toman las mejores decisiones? o ¿cómo se puede influir en los colaboradores para que la organización pueda obtener los resultados esperados? Todos estos cuestionamientos y muchos más surgen de los vertiginosos cambios

que ha sufrido y vivido el mundo en los últimos años alterando posiblemente el pensamiento y conducta de guiar y tomar decisiones en la organización (Rivera, 2019). A continuación, algunas posturas sobre el liderazgo que ayuden a resolver estos interrogantes y proporcionen elementos interesantes para el objeto de estudio.

Ciertamente, Goleman (2014) propone el liderazgo como la capacidad de influir en otros para que trabajen en función de los objetivos planteados; dentro de esta influencia se encuentra la capacidad de gestionar, convocar, motivar y promover ideales. Así mismo, Arévalo & Crespo (2019) consideran rasgos o componentes fundamentales del liderazgo aspectos como la integridad, comunicación, creación de valor y contribución. De acuerdo con un estudio de Forero (2017) sobre las perspectivas del liderazgo y sus proyecciones, el líder debe ser fuente de inspiración, motivación y experiencia para poder influenciar en los colaboradores en la obtención de resultados.

Por lo mismo, se estima que un líder debe ser una persona íntegra que cuente con el conocimiento necesario para agregarle valor a la compañía, afirmación soportada por Botero (2017) al manifestar que es importante la figura de líder en el proceso de competitividad empresarial, pues es una persona que tiene conocimiento de las variables culturales y toma decisiones bajo estrategias comerciales que pueden traerle valor a la compañía. Por su parte, Lussier, Achua, & Pereda (2016) destacan que, la clave del liderazgo radica en la contemplación de cinco conceptos claves que son: líderes-seguidores, influencia, objetivos organizacionales, cambio y personas.

Ilustración 2 Conceptos claves en la definición de Liderazgo



Nota. Cinco factores fundamentales respecto al Liderazgo planteados por Lussier, Achua, & Pereda (2016).

Por otro lado, los estudios investigativos generados por Enderica et al. (2018) en Machala, Ecuador, cuyo propósito era identificar las prácticas de un líder en las empresas PYMES y aplicar un cuestionario a 255 gerentes del sector, pudo concluir que existen cinco aspectos fundamentales dentro de la gestión de los líderes, estos son: poner a prueba los procesos, inspirar en los empleados hacia una visión compartida, permitir que los colaboradores actúen, crear rutas de trabajo y motivar con el corazón; lo que sugiere un comportamiento más humano por parte de los gerentes. Así mismo, en otro estudio realizado por Izquierdo, Novillo & Mocha (2017) en el mismo país, que pretendía analizar la gestión del líder en microempresas familiares, determinó que los gerentes o cabezas de microempresas tienen el desafío de motivar e incentivar a los empleados para el bien de la organización, también como potenciar su talento humano para el beneficio común.

Ahora bien, existen diferentes tipos de liderazgo que se enfocan en ámbitos particulares de la organización y que ayudan a fortalecer y guiar el camino hacia el éxito; es por eso que se han escogido algunos de los más influyentes en el desarrollo de HG, estos son: liderazgo organizacional, colectivo y transformacional.

En primer lugar, el liderazgo organizacional, nombrado con las siglas LO, según Hernández (2015), es entendido como aquella influencia que está vinculada con la cultura organizacional; es decir, que está altamente ligada a los modelos de la empresa e ideologías para que los empleados tengan una referencia del pasado y futuro de la organización facilitando el proceso de adaptación a estos modelos y permitiendo el mejoramiento de los procesos para la gestión de la SC. Entiéndase por cultura organizacional como aquellas normas y valores que se manifiestan en los patrones de pensamiento que tienen los empleados, especialmente los nuevos; estos patrones influyen en la adaptación, desempeño y supervivencia de los colaboradores (Acosta, López & Hernández, 2020).

Al mismo tiempo, el LO tiene la capacidad de influenciar en la gestión de la SC, así como en la producción de las organizaciones. Comúnmente se tiene entendido que, el líder solo impacta positivamente a las organizaciones; sin embargo, se está olvidando que el líder puede no ser reconocido por sus colaboradores, situación que afectaría notablemente la imagen y credibilidad de los gerentes con lo cual podría verse disminuida la productividad de los empleados vista desde la convicción por la pérdida de confianza y mala comunicación.

Al respecto, la investigación bibliográfica realizada por Rozo et al, (2019) sobre el LO como elemento clave para la dirección estratégica, ultimó que la importancia de las personas a nivel organizacional ha tomado fuerza a medida que se fortalece la gestión del LO promoviendo así el desarrollo y mejoramiento de habilidades con el fin de generar una sinergia entre las personas que lideran los procesos y los objetivos de las organizaciones.

Además, un estudio realizado bajo el proyecto Globe en el cual se realizó una encuesta a 16.000 gerentes en todo el mundo, de los cuales 1.400 encuestados eran de origen latinoamericano, y del cual se realizó un análisis por zonas y regiones a nivel mundial de los

tipos de liderazgo y líderes Ogliastrì, E. (2008) arrojó como resultado que en Colombia existen 7 elementos de LO entre las cuales se encuentran las relaciones humanas, la orientación hacia el resultado, orientación hacia el futuro, integridad personal, gestión participativa, negociación y resolución de conflictos y el último fue el carisma que se desprende de la personalidad del líder. De este estudio se interpreta como resultado que el liderazgo del gerente colombiano es de corte clásico e influenciado por teorías de liderazgo estudiadas en la academia.

En segundo lugar, se integra un nuevo concepto a la investigación denominado el liderazgo colectivo o LC, el cual debido a la pandemia del COVID-19, ha demostrado la importancia de trabajar de manera simultánea y compartida; en ese punto la función del líder es esencial para movilizar la experiencia colectiva en función de establecer la naturaleza de un problema y obtener una solución basada en la confianza, compromiso y honestidad (Bolden, Gulati & Edwards, 2020); es decir, en el LC prevalecen competencias como el trabajo en equipo y la capacidad para delegar tareas y responsabilidades haciendo a todo el equipo participe de las soluciones y logros de la organización.

En tercer lugar, para Saad, Altheeb & Abbas (2020) el liderazgo transformacional (LT), se caracteriza por el desarrollo de capacidades innovadoras que permiten mejorar el aprendizaje organizacional; es selectivo al momento de ejecutar las actividades de los empleados y se apoya en el uso de recursos disponibles de la empresa para fomentar la creatividad. Por lo anterior, quién asuma el rol de líder debe desempeñar ciertas características que lo identifiquen como articulador de gestión, por lo que el papel de éste en el proceso de adaptación está definido por ser guía fundamental y motivador hacia el desarrollo de HG que le ayuden a la empresa a la obtención de los resultados.

Adicionalmente, la indagación científica realizada por Martínez, Cardeño, Ramírez & Durán (2017) en la Universidad Simón Bolívar analizó la influencia del LT como estrategia de adaptación en la gestión logística destacando así el rol del liderazgo como factor influyente y motivante en los niveles individuales, grupales y organizacionales. Este proyecto demostró desde perspectivas teóricas cómo los aspectos como la estimulación intelectual, consideración individual, motivación/inspiración, tolerancia psicológica e influencia, bajo el LT son relevantes mediante la promoción y desarrollo de los procesos logísticos de manera óptima. Hay que reconocer que, el factor humano (empleado) es esencial para el desarrollo de cualquier actividad a nivel organizacional y que la influencia de las HG como el LT puede elevar los índices de optimización en las labores considerablemente.

En ese orden de ideas y con ánimos de transformar los conceptos a un ámbito ilustrativo, en la siguiente ilustración se pueden apreciar los tipos de liderazgo analizados, desde una perspectiva teórica.

Ilustración 3 Tipos de liderazgo



Nota. Dimensiones esenciales de los tipos de liderazgo producto de la investigación de los autores (2022).

En resumen, las organizaciones están sometidas a constantes cambios marcados por el contexto global, ya que su propósito es mantenerse al mismo nivel evolutivo de la industria y de los eventos locales que las puedan influenciar, de lo contrario se podrían quedar estancadas (Bendak, Shikhli & Abdel, 2020) e incluso desaparecer. Las exigencias del mercado no se detienen, por el contrario, son cada vez más interesantes y difíciles de sortear.

Citando a Hussain, Lei, Haider & Akram (2021), el cambio organizacional es una necesidad para la supervivencia y prosperidad organizacional, esto requiere tener en cuenta las percepciones de los colaboradores sobre la frecuencia del cambio, su impacto y respectiva planificación. Por ende, es determinante tener en cuenta y poner en práctica la conexión entre los objetivos organizacionales con el direccionamiento estratégico de la organización, al igual que la adecuada comunicación hacia los colaboradores sobre el proceso operacional, una relación coherente con el entorno y los procesos funcionales de la organización bajo influencia del liderazgo.

El líder súper humano (LSH) como agente de optimización

La estructura de LSH propuesta en esta investigación, se considera como el perfil ideal del siglo XXI puesto que facilitará los procesos de optimización de la SC en tiempos de post pandemia. Si bien, esta expresión no corresponde a un término plenamente identificado, existen algunas investigaciones encaminadas a reconocer que los líderes actuales requieren algunas habilidades diferenciales para el desarrollo de su gestión.

En este sentido, Alka & Kapoor (2018) en un estudio realizado en la India, acerca de las implicaciones del súper-liderazgo y auto-liderazgo en los procesos de producción del sector de la informática, encontraron una relación entre el liderazgo compartido y el súper liderazgo; dentro de los resultados de la investigación se observa que para los encuestados el liderazgo es

responsabilidad de todos los participantes del proceso en la empresa y no es exclusivo de la cabeza de la organización. Lo que sí está a cargo de quién lleva la batuta es garantizar un ambiente adecuado para que se desarrolle el liderazgo compartido mediante una comunicación participativa y el desarrollo de constantes reuniones donde los integrantes puedan deliberar e impulsar sus iniciativas.

En esta misma línea, Escandón & Hurtado (2016) realizaron un estudio sobre el desempeño de las empresas exportadoras en Colombia bajo la influencia del liderazgo, en el que encontraron que las empresas con mejor rendimiento exportador reúne liderazgos de tipo liberal, los cuales se caracterizan por dar libertad creativa a sus empleados y facultarlos para establecer sus propias metas y objetivos; además, este tipo de liderazgo no presenta rasgos autoritarios ni centralizados y fomenta la comunicación y participación activa de los empleados. Se podría afirmar que, existen nuevas formas de liderazgo como el “all in” el cual agrupa varios enfoques e indica que el líder debe de ser sistémico, circular y contar con un alto interés por los procesos colaborativos; además, debe de tener un compromiso firme frente a la sostenibilidad (Ruiz, 2021). Otras investigaciones enfocadas en el liderazgo de la gestión de proyectos establecen que, los directores deben de realizar su gestión sin generar restricciones o cuellos de botella dado que las empresas necesitan flexibilidad, por ello deben ser precisos y contar con altos niveles de preparación técnica (Torrijos, 2020). Algunos factores a tener en cuenta dentro de la perspectiva del liderazgo, de acuerdo con Boonstra (2018) son que el líder debe tener pensamiento global, conciencia situacional, ser colaborativo, analítico, contemplar cambios conscientes y por último debe ser reflexivo.

Así mismo, Bancon (2020) disertó respecto a la influencia del entorno y fortalecimiento de las habilidades de un mercado laboral, en el cual hace mención de la generación nacida entre

1980 y 1999, denominada generación Y. Esta, se caracteriza por formas de pensamiento y comportamiento muy distintas a las generaciones anteriores, en ella predomina la creatividad, la innovación y el emprendimiento; por ello son personas que no se conforman con cualquier cosa, no siguen tradiciones ni esquemas, les gustan los cambios y no les asustan los retos. Desde este punto de vista, las HG apropiadas para lograr el éxito son inteligencia social, resiliencia, competencias interculturales, colaboración virtual, transdisciplinariedad, pensamiento computacional y “design-thinking”, que como aseguró el autor, son mucho más significativas cuando las empresas deben rediseñar sus procesos o modelos de operación dando valor y poniendo en primer lugar a las personas.

Ilustración 4 Perspectivas del líder



Nota. Representación de las perspectivas del LSH en diferentes ámbitos de estudio elaborada por los autores apoyados en Bonstra (2018).

En ese orden de ideas y con base en las investigaciones previas es oportuno comentar que, son diferentes las HG que pueden formar a un líder para lograr los objetivos propuestos; entre estos se encuentran destrezas de tipo súper y humano, en otras palabras, se puede sugerir que las habilidades súper se pueden concentrar en el uso de las tendencias tecnológicas, específicamente en el análisis e interpretación de datos, dominio y conocimiento de la inteligencia artificial, diseño, programación y entendimiento de reportes digitales, pensamiento sostenible, entre otros. Sumado a lo anterior, podemos sugerir que las habilidades humanas pueden corresponder al papel del líder, centrándose en puntos como la comunicación asertiva, motivación/influencia, resolución de problemas, adaptabilidad/flexibilidad, pensamiento estratégico y por último, pero no menos importante, el liderazgo.

Cadena de abastecimiento (SC) post-covid

El año 2019 trajo consigo el nacimiento de un virus que puso a prueba al mundo. En el 2020, este virus se propagó a una velocidad incalculable acabando con la vida de miles de personas, retando a empresas de todos los tamaños y sectores. Las SC de las industrias más poderosas fueron transformando sus procesos tradicionales por factores asociados a la escases de mano de obra, de mercancía, de garantías para sus operarios; e incursionaron en nuevos modelos para la continuidad del negocio.

Todas las organizaciones tienen la necesidad de abastecerse para el funcionamiento normal de sus operaciones, tanto una empresa de manufactura como una empresa de servicios. De acuerdo con Ruiz, González & Carmenate, (2020), la SC recorre e incluye todas las

actividades relacionadas con el suministro de insumos o materias primas, hasta que el producto llega a los estantes o a las manos del cliente final. Partiendo de la misma idea, Díaz (2017) considera que, las áreas que se relacionan con la SC vienen desde el área de compras, abastecimiento de insumos primarios, producción, almacenamiento de inventarios, distribución, transporte, sistemas de información y servicios postventa con lo que se entiende que, la gestión de la SC es vital para el crecimiento sostenido de una organización y tiene una vinculación con el producto o servicio inclusive posterior a la entrega de este.

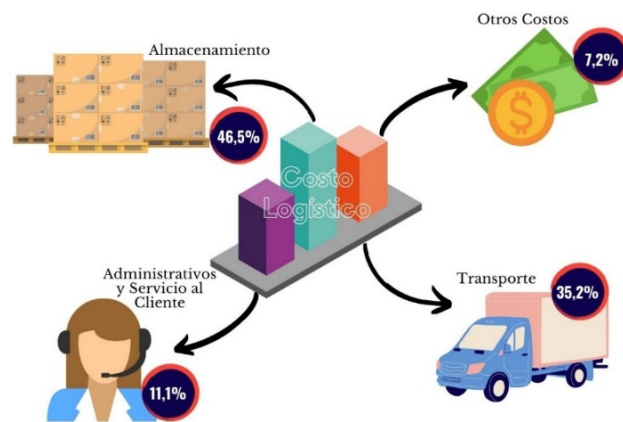
Otros autores como Peña & García (2019), van más allá e involucran otros actores fundamentales en la SC como almacenistas, transportadoras, vendedores al detalle y las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Para tener una idea aproximada de la importancia de una eficiente gestión de la SC podemos remitirnos a la encuesta nacional de logística realizada por el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP, 2018), la cual incluyó una muestra representativa de 2738 empresas de diferentes sectores como el industrial, comercial, construcción, transporte y almacenamiento y minería, en la cual se observa que el costo logístico, entendiendo este costo como las labores relacionadas con el almacenamiento, transporte, servicios administrativos y otros costos, equivale al 13,5% del costo total de las ventas donde la principal actividad es el almacenaje.

Dicha encuesta deja claro que, el costo logístico de las empresas en Colombia, como se evidencia en la figura 5, es un rubro importante sobre las ventas o ingresos generados que debe gestionarse adecuadamente con el fin de reducir el valor que impacta a los ingresos de la organización y lograr un equilibrio que garantice rentabilidad y ganancias a largo plazo. De acuerdo con León (2014), aspectos como los costos y la gestión ambiental se pueden

convertir en ventajas competitivas si se logra gestionar de manera correcta la SC; siendo así, podría decirse que, las empresas a nivel mundial tienen un gran reto al entrar a la competencia globalizada, dadas las nuevas TT que emergen en las áreas de la SC y que al final buscan optimizar las herramientas y recursos disponibles para lo cual necesitarán de gerentes y líderes preparados y con las HG adecuadas para realizar esta gestión.

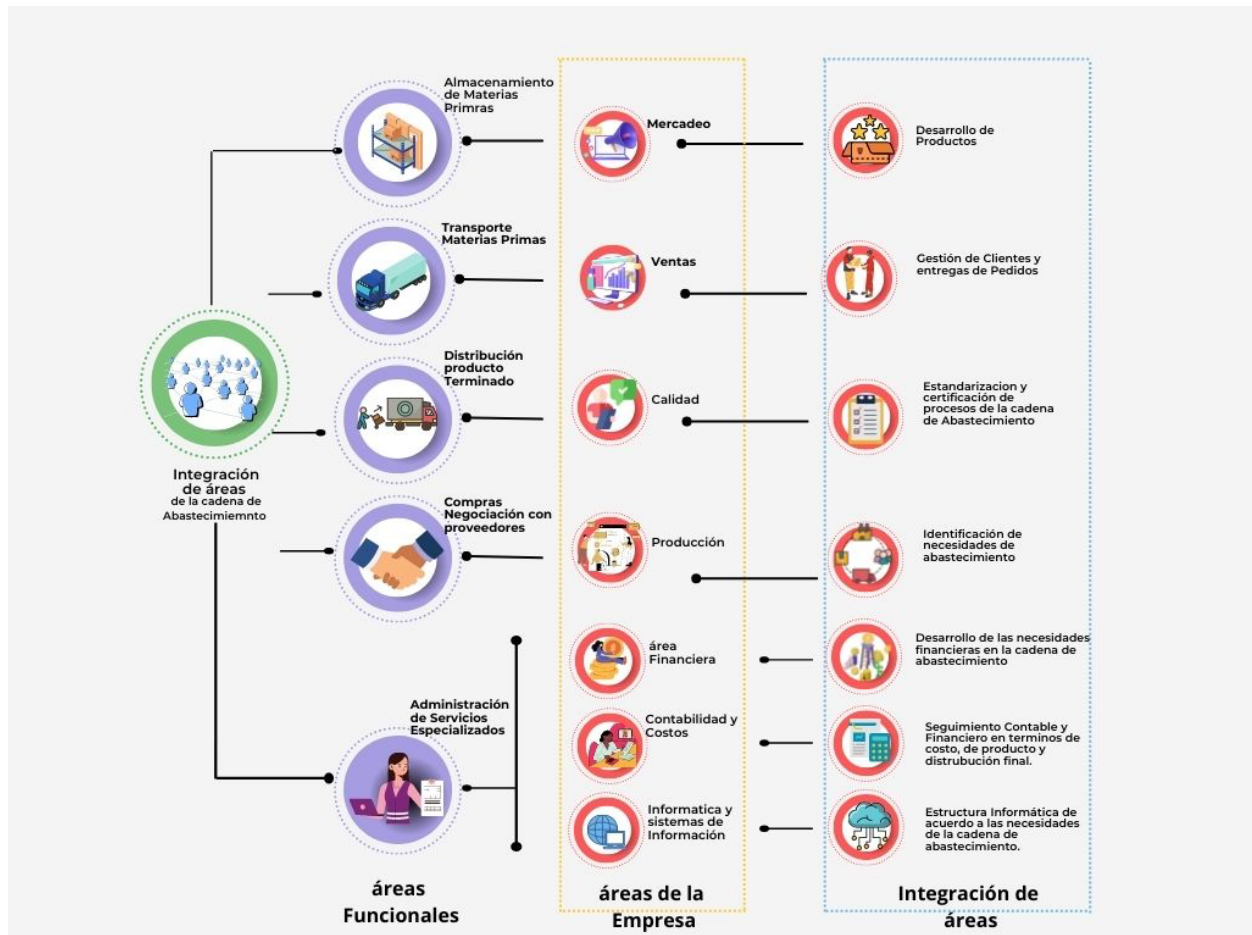
Ilustración 5 Componentes del costo logístico



Nota. La ilustración representa gráficamente el porcentaje de participación de cada uno de los componentes del costo logístico de las empresas en Colombia según el DNP (2018).

Para Peña & García (2019), uno de los aceleradores de la SC es la globalización, ya que ha logrado que las empresas busquen maximizar la consecución de los recursos necesarios para la producción, llegando a sitios que aprovechan la producción en escala con lo cual mediante la logística se generara valor para la organización. Es importante tener en cuenta que, de una correcta integración de la SC dentro de la organización depende en gran parte ser competitivo a nivel local y mundial. Díaz (2017) sostiene que, la estructura organizacional de la SC en la organización debe de tener en cuenta áreas como mercadeo, ventas, calidad, producción, el área financiera, contabilidad y costos. En la ilustración 6 se hace un bosquejo de la integración de las áreas funcionales de la SC con otras áreas de la organización.

Ilustración 6 Integración de las áreas con la SC



Nota. En la figura se observa la integración de las áreas funcionales de la SC con otras áreas de la organización elaborado por los autores, basado en Díaz (2017).

Además de integrarse con la mayoría de áreas de la organización, la SC de acuerdo con Ballou, Herrero & Mendoza (2004), también lo hace con la logística integrada dado que, incluye las interacciones de empresas que entran a la dinámica o flujo del producto junto con las interacciones del marketing y producción de la organización; lo que indica que, la SC va más allá, contemplando actividades incluso de la logística inversa tales como el reciclaje, las devoluciones, la gestión de los residuos, la remanufactura, el análisis de costos, la reutilización

y redes de transporte (Ruiz, González & Carmenate, 2020), con lo cual se logra completar el ciclo de vida útil de un artículo teniendo en cuenta que se tiene el control del producto desde su fase inicial hasta el final, garantizando así el aprovechamiento al máximo del mismo o en su defecto, el mínimo daño al medio ambiente.

Así como la integración de la gestión logística y otras áreas de la organización es importante para conseguir sinergia en la SC, otro componente determinante para tener en cuenta es la optimización permanente de cada uno de los procesos que en ella confluyen. La definición del término optimizar, de acuerdo con la ASALE (2020), es la búsqueda de realizar una actividad de la mejor manera. Aspectos como el diseño de la red de la SC la cual se enfoca en la planificación de criterios que impactan la infraestructura y la estructura física (Choi, Govindan, Li & Li ,2017); y otros modelos como la planificación jerárquica (Ramos, Maness & Salinas, 2015) demuestran que, la logística integrada a la SC tiene un margen de mejora amplio y continuo que se actualiza a diario en el camino hacia la satisfacción de los clientes.

La logística dentro de la SC a nivel mundial

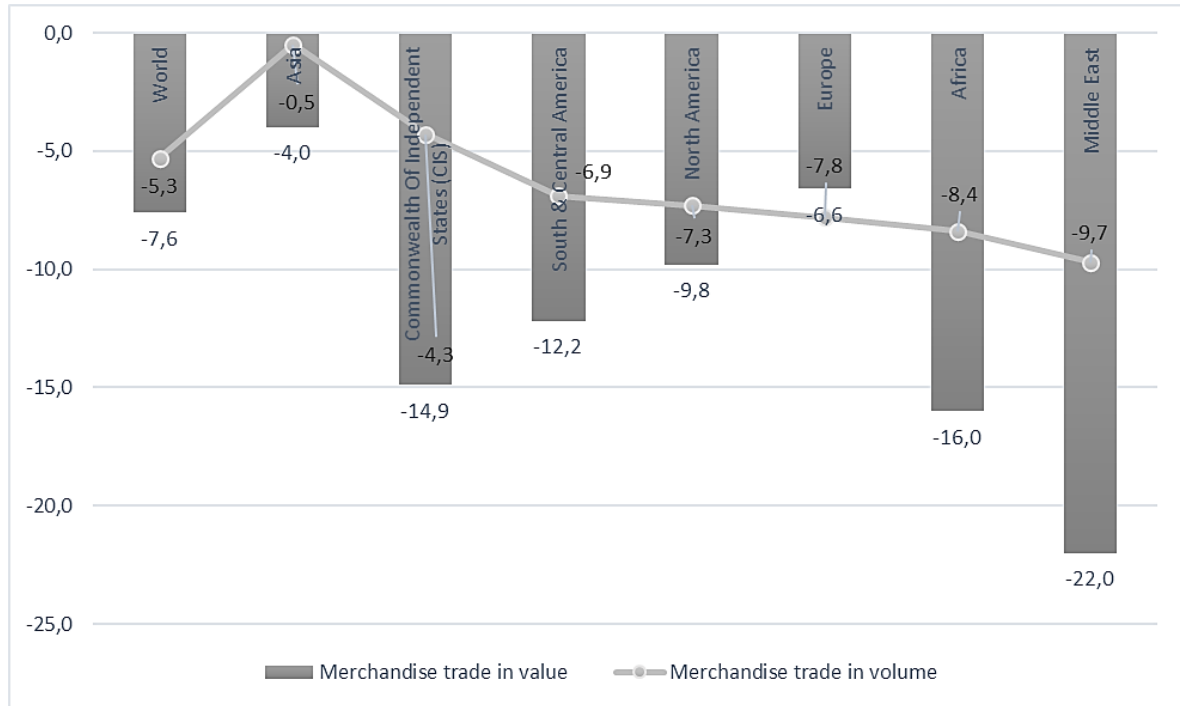
La logística como concepto es la acción de planificar y ejecutar las tareas necesarias para lograr la culminación de un objetivo o proyecto. Sin embargo, el concepto a nivel empresarial tiene otra connotación dado a que se refiere directamente a la gestión para el aprovisionamiento de materia primas, la producción, almacenes y distribución de las mercancías (Aparicio, 2013). En la actualidad puede tener varias identificaciones o variaciones como los conceptos de negocios logísticos, ingeniería de distribución, administración de materiales, administración de la SC y logística (Martinez & Kadi, 2019); su función en el terreno empresarial es la de enlazar los centros de distribución y los

mercados (Escudero, 2019) y su importancia radica en la creación de valor para la empresa dado que un producto tiene significado solo cuando se encuentra a disposición de los clientes y este es precisamente el valor de la logística: que los productos o servicios lleguen a los consumidores en el tiempo requerido y el lugar deseado (Ballou, Herrero & Mendoza, 2004).

Para entender el alcance e importancia que tiene la logística es útil conocer las cifras económicas derivadas del intercambio comercial en el mundo. De acuerdo con cifras entregadas por la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el informe estadístico del comercio mundial (OMC, 2021) para el año 2020 se produjo una disminución de un 12% comparado con el 2019 en lo referente al comercio mundial de bienes y servicios; sin embargo, el valor del comercio mundial fue de 22 trillones de dólares, donde China figura como el primer exportador mundial de bienes de mercancías por valores de 2.323 billones de dólares lo cual representa alrededor del 13% del comercio mundial.

Si bien es cierto que, el decrecimiento económico se reflejó en todas las regiones en el año 2020 derivado del impacto económico por la pandemia del COVID-19, también lo es que en regiones como Asia se redujo solo en 0,5% el envío por volumen de mercancía y un 4,0% en el valor de las mercancías, comparado con regiones como Sur y Centro América donde el decrecimiento llegó a cifras del 12,2% en el valor de las mercancías y el 6,9% en el volumen de mercancías. En la ilustración 7, se observa el decrecimiento de las economías mundiales respecto al valor y volumen de mercancías.

Ilustración 7 Comercio mundial de mercancías por región 2020

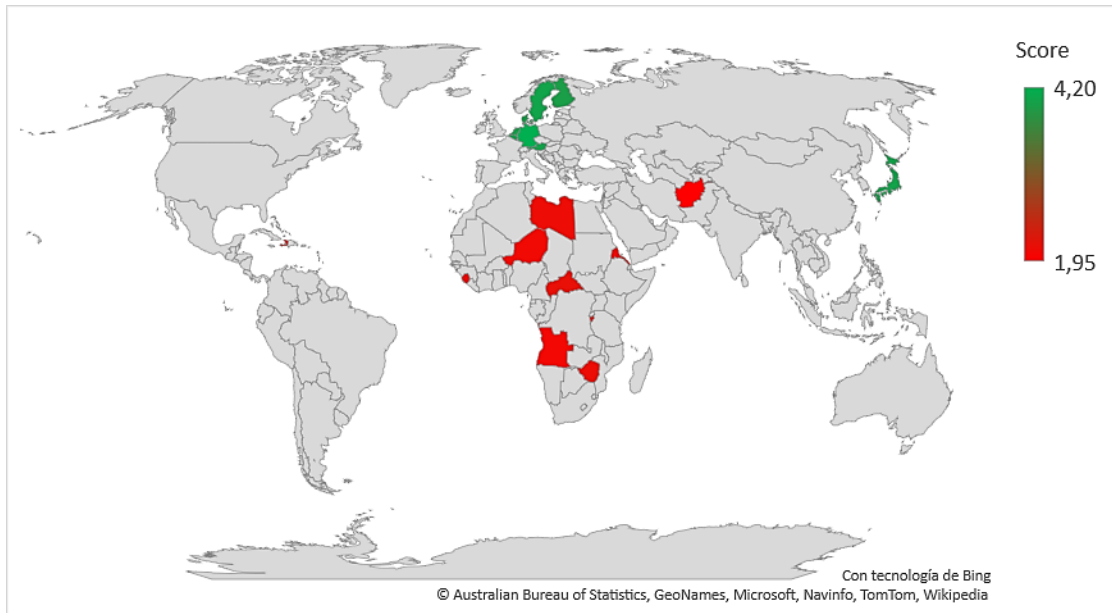


Nota. El histograma deja ver que en regiones como el Medio Oriente y África hubo mayor decrecimiento en valor y volumen del comercio de mercancías mientras que en Asia, Europa y Norte América, fue menor la variación, la cual está muy cerca a la media (2021).

Estas cifras pueden ser consecuencia de un buen manejo de la pandemia en estas regiones combinado con el desarrollo estructural y físico que componen la logística y la SC. A su vez, al revisar las cifras del informe The World Bank Group (2018) publicado por el Banco Mundial, en el cual se indican los países y regiones con mejores indicadores logísticos, se corrobora que las regiones con mejores resultados en este campo son Asia y Europa, lo que es consecuente con la infraestructura económica que estas regiones tienen y contrasta con los últimos puestos, los cuales pertenecen a países de la región africana que no cuentan con las herramientas, infraestructura y poderío económico para generar una SC

y logística integral apropiada. En la figura 8 se observa el contraste del indicador LPI entre los países con mejor calificación y los de peor calificación.

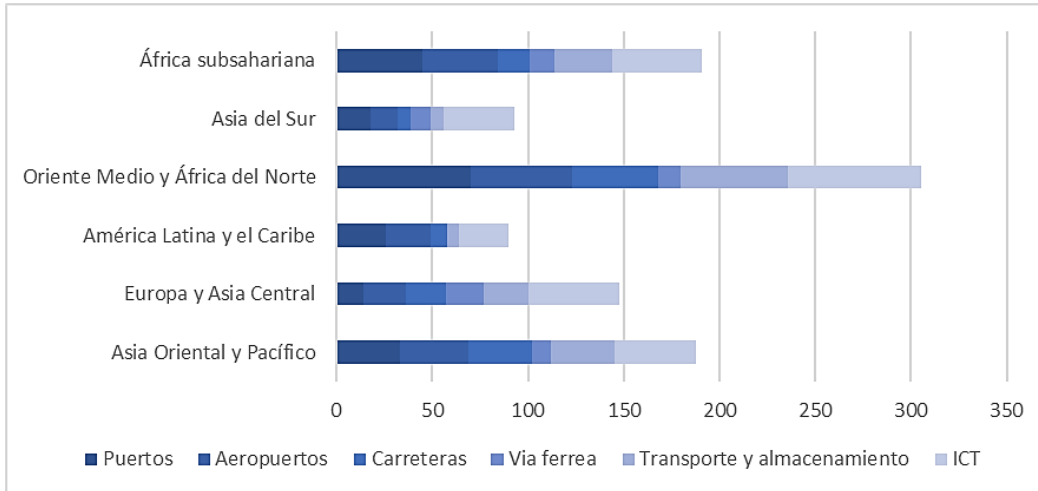
Ilustración 8 Ubicación geográfica de los países con mejor y peor índice logístico



Nota. En el mapa se observa el contraste del indicador LPI entre los países con mejor calificación (color verde), Europa y Asia; y los de peor calificación (color rojo), Medio oriente y África (2018).

La región de América Latina se encuentra en el rango medio de los países con mejor logística a nivel mundial, encontrando en el ranking a Chile en la ubicación 34 con un puntaje de 3,32 sobre 5 puntos, como el país mejor posicionado; seguido de Panamá, México y Brasil, en las posiciones 38, 51 y 56 respectivamente. Colombia se encuentra en la posición 58 con una puntuación de 2,94 donde se resalta que tuvo un ascenso de 36 puestos comparado con 2016 en el cual ocupó la posición 94; resultado que puede estar influenciado por factores estructurales como los puertos, aeropuertos, carreteras, trenes, almacenamiento y transporte y las TIC's. En la ilustración 9 se observa el indicador de la calidad de cada tipo de infraestructura por región.

Ilustración 9 Encuesta de calificación de la calidad



Nota. El histograma muestra el resultado de la encuesta de calidad según el tipo de infraestructura por región evaluando 6 aspectos distintos (2018).

Del conjunto de las regiones analizadas bajo el criterio de calidad en infraestructura que influye directamente en la logística, se observa que las regiones del este y centro de Asia pacífico además de Europa central tienen los mejores indicadores, lo que indica una mayor capacidad para gestionar una SC óptima y funcional. Para otras regiones como Latinoamérica y el Caribe, el panorama indica un alto margen de mejora en aspectos como la utilización de la vía férrea la cual tiene el indicador más bajo de todos los aspectos calificados. Todas estas cifras derivadas de informes de fuentes reales como el Banco Mundial y la OMC establecen la necesidad de considerar el componente humano como un factor diferencial al momento de liderar la gestión de la SC en las organizaciones (The World Bank Group, 2018).

Marco institucional

Pasar Express S.A.S. es una empresa logística dedicada a prestar servicios de intermediación aduanera y manejar operaciones de importación y exportación ubicada en Bogotá, con sucursales en Cali y Medellín. La información que se presenta a continuación esta referenciada en el manual estratégico de la empresa PASAR EXPRESS SAS del año 1993.

Historia

En 1978 los empresarios Alfredo y Fernando Castellanos Cruz fundaron *Pasar Ltda.*, con el objeto de prestar servicios de intermediación aduanera y manejar operaciones de importación y exportación. Por su buen desempeño, la empresa consiguió un sólido posicionamiento de marca y logró avanzar en la diversificación de su portafolio de servicios.

Pasar Express S.A.S es una empresa colombiana que abrió sus puertas en el año 1993 con la representación de FedEx en Colombia hasta el año 2011, así mismo desde el 2004 adquiere la representación de la misma marca, pero esta vez en Ecuador, con su empresa *Pasar del Ecuador S.A.*

De igual forma, se ha enfocado en los últimos años en fortalecer las relaciones con clientes en el exterior, permitiéndole ampliar sus mercados y consolidar el mercado nacional.

Misión

Prestar servicios integrales de logística para el comercio internacional, que garanticen mayor efectividad en tiempo / dinero, generando beneficios que se retribuyan en

crecimiento armónico de nuestro personal, el grupo empresarial, la economía y la sociedad en general.

Visión

Empresa de logística integral para el comercio internacional reconocida en el mercado y preferida por su excelente servicio.

Valores

- *Honestidad:* Somos coherentes con nuestros postulados, consistentes entre lo que decimos y hacemos, y actuamos con transparencia.
- *Respeto:* Atendemos los compromisos adquiridos, valoramos y aceptamos a los demás y su rol, sin discriminación.
- *Vocación de servicio:* Tenemos actitud y disposición para satisfacer más allá de lo esperado las necesidades de los clientes, generando relaciones de confianza.
- *Responsabilidad:* Entregamos lo mejor de nuestra capacidad personal y profesional, asegurando altos estándares en la prestación del servicio, respetando el medio ambiente.

Grupo social objetivo

- Exportadores.
- Importadores.
- Personas naturales y jurídicas.
- Entidades de vigilancia y control.
- Operadores de comercio internacional.

Capacidades distintivas

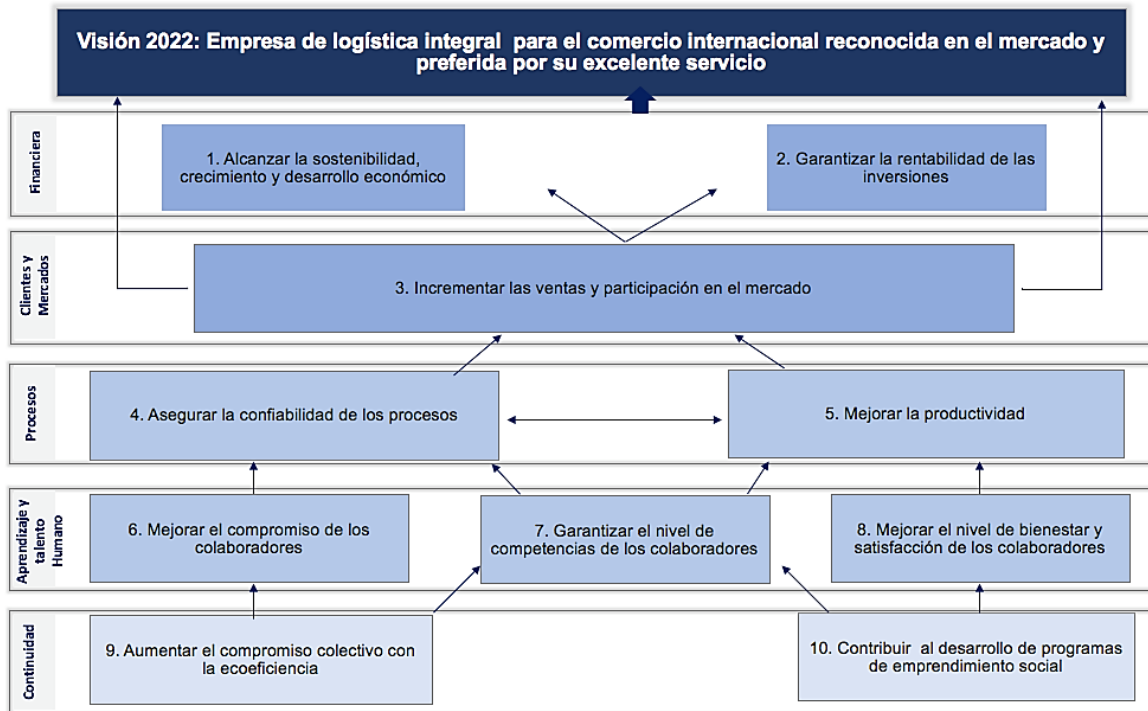
- Experiencia en el negocio.
- Adaptabilidad.
- Habilidades en servicio al cliente.
- Conocimiento regulatorio.
- Habilidad en manejo de objeciones.
- Tolerancia a la frustración.
- Conocimiento internacional y geográfico.
- Conocimiento en logística.
- Conocimiento en e-commerce.
- Compromiso.
- Iniciativa y proactividad.
- Capacidad de negociación.
- Buena imagen y relaciones con las autoridades de control.

Activos estratégicos

- Experiencia en manejo del negocio.
- Imagen de marca.
- Licencia de operación.
- Bilingüismo.
- Tecnología.
- Alianzas estratégicas.

Mapa estratégico

Ilustración 10 Mapa Estratégico PasarEx



Nota. La ilustración 10 es una representación gráfica de la alineación de los objetivos con la visión de la compañía PASAR EXPRESS S.A.S. Tomado de Informe proporcionado por la empresa, 2021.

Empleados

En la actualidad, Pasar Express S.A.S cuenta con una sede principal en Bogotá y 2 sucursales, una en Cali y otra en Medellín; cada una de ellas con 110, 14 y 25 empleados respectivamente para un total de 145 (Pasar Express S.A.S, 2021).

Datos de interés

Los efectos locales sobre la competencia de otras de las grandes fusiones mundiales pasarán a estudio de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) en próximos meses, luego de que se ultimen los detalles de un acuerdo entre la firma de mensajería estadounidense FEDEX y la holandesa TNT EXPRESS. TNT EXPRESS tiene operaciones en 190 países, y emplea a 65.000 personas, en tanto que FEDEX está entre los gigantes mundiales de la mensajería. Emplea en todo el planeta a 300.000 personas. TNT actúa en Colombia a través de un agente de representación, PASAR EXPRESS, mientras que FEDEX tiene una sucursal propia para mensajería con 237 empleados y siete puntos de atención al público (El Tiempo, 2015).

De acuerdo con el ranking de las 1000 Pymes de la revista Dinero, estas son las 3 compañías que ocupan los tres primeros puestos en el sector CORREO, se encuentra en primer lugar Tiempo Express S.A.S que reportó ventas por \$18.730 millones y una utilidad neta de \$266 millones y en segundo lugar se encuentra PASAR EXPRESS S.A. que reportó ventas por \$16.137 millones y una utilidad neta de \$293 millones (Revista Dinero, 2017).

Diseño metodológico

Enfoque y alcance de la investigación

De acuerdo con el problema planteado, este tipo de investigación es empírica toda vez que compara las ideas con la realidad mediante la observación de los fenómenos que responden a una relación causa – efecto y que supone que los hechos no se producen caprichosamente. Lo anterior quiere decir que, se parte de la teoría obtenida a través de diversas fuentes bibliográficas para comparar con la realidad de una empresa real del sector logístico, mediante un riguroso estudio de variables y aplicación de técnicas de análisis de datos, mencionadas más adelante, para obtener un resultado y cumplir con los objetivos.

También, se estableció que el enfoque de esta investigación es cualitativo, en tanto que como lo afirma Hernández Sampieri (2014), “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación” (Pág. 7). Este enfoque se basa en una lógica y proceso inductivo, es decir, va de lo particular a lo general; puesto que, a partir de encuestas realizadas en una empresa del sector logístico ubicada en Bogotá, explora y describe las transformaciones surgidas durante la pandemia en los entornos organizacionales, con el fin de proponer una nueva mirada frente al liderazgo y las HG.

De acuerdo con lo anterior, los métodos de recolección de datos aplicados incluyeron, además de las encuestas, la observación no estructurada, mediante una visita realizada a la empresa referida anteriormente, la revisión documental tanto de fuentes bibliográficas como de un escenario empresarial real, la discusión en grupo y la observación de experiencias personales y profesionales. El empleo de estas técnicas llevó a comprender y

explicar el objeto de estudio, así como a generar un novedoso punto de vista sobre las tendencias de competitividad y eficacia en el sector organizacional contemporáneo.

Además de establecer un enfoque cualitativo, la investigación es de alcance descriptivo puesto que contempla la revisión de literatura y la caracterización de un grupo, en este caso las empresas del sector logístico, lo que establece una estructura o comportamiento que mide de manera independiente las variables complementando el proceso de observación realizado en la empresa y permitiendo que la aplicación de encuestas cumpla con los objetivos propuestos.

Por otra parte, este trabajo se realizó mediante un diseño fenomenológico, al explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno (Hernández Sampieri, 2014) mediante el cual se pueden comparar diferencias y similitudes; es decir, que a partir del desarrollo empírico con enfoque cualitativo se buscó entender las experiencias y contextos, desde una perspectiva comparativa y diferencial que contribuyó a crear un nuevo perfil de liderazgo, capaz de articular lo teórico y lo pragmático. En este sentido, los instrumentos de recolección de datos mencionados (observación no estructurada, encuestas, visita empresarial, la revisión documental tanto de fuentes bibliográficas como de un escenario empresarial real, la discusión en grupo y la observación de experiencias personales y profesionales) serán analizados a partir de categorías descriptivas, que permitan al alcance de los objetivos de la investigación. Para alcanzar dichos objetivos, se plantean las siguientes fases de investigación:

Fase 1: Construir el marco de referencia con base en el estudio y análisis de fuentes secundarias de información sobre teorías y conceptos que fundamentan la investigación, así

como el estado del arte, con el fin de revisar las investigaciones, estudios y artículos realizados frente a los temas de estudio planteados en este trabajo.

Fase 2: Diseñar y validar el instrumento de encuesta por medio del cual se van a obtener los datos de las fuentes primarias para el desarrollo del trabajo dirigido (Ver Anexo C).

Fase 3 Realizar discusión en grupo y observación no estructurada de experiencias personales de funcionarios de la empresa.

Fase 4: Aplicar, interpretar y analizar los resultados obtenidos del instrumento de la Fase 2.

Fase 5: Proponer un plan de intervención para la mejora de las HG clave para el proceso de optimización de la cadena de abastecimiento en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S

Población no probabilística o seleccionada

La población objeto de estudio para este trabajo de investigación son los gerentes, directores, jefes, coordinadores o personal que pertenezca a la Alta Gerencia y los colaboradores de la empresa observada como referente documental, que, según información recibida de su parte, está conformada por 112 personas que se desempeñan en labores de la SC. De los 112 participantes, 18 personas tienen un rol de líder en la empresa y así mismo de empleados; los 94 colaboradores restantes, no cuentan con personal a cargo y por tanto se consideraron únicamente como empleados.

Tabla 1. Relación de cargos encuestados.

Cargo	Cantidad
Agente	7
Analista	3
Aprendiz	2
Asesor	1
Asistente	1
Auxiliar	15

Contador	1
Coordinador	1
Courrier	30
Despachador	4
Director	4
Diseñador	1
Documentador	2
Ejecutivo comercial	12
Gerente	5
Ingeniero de sistemas	1
Jefe	1
Líder en arquitectura de software	1
Supervisor	1
Técnico	1
Tesorera	1
Ventas	17
TOTAL	112

La población para este estudio fue un subgrupo que se determinó de forma no probabilística o seleccionada. La característica de la población no probabilística es que todos los elementos de esta tendrán igual posibilidad de ser elegidos. Cabe recordar que, la población seleccionada depende de las características de la investigación y, por tanto, pertenece a personas que desempeñan cargos relacionados específicamente con la SC en la empresa de logística observada.

Variables de estudio

A continuación, se presentan las variables de estudio que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de este trabajo.

Tabla 2. Variables independientes.

Variables independientes	Definición conceptual	Definición operacional
Habilidades Gerenciales	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de otros (Castro & Loreto, 2005).	Encuesta que contempla 5 categorías en donde se realizará la validación del impacto del liderazgo organizacional en el funcionamiento de la cadena de suministro.

Tabla 3. Variables dependientes.

Variables dependientes	Definición conceptual	Definición operacional
Optimización de la cadena de abastecimiento	Herramientas que se involucran en los procesos con el fin de maximizar los beneficios mediante la adecuada asignación de recursos (Blanco, Muñoz & Palacio, 2017).	Encuesta que contempla 5 categorías en donde se realizará la validación del impacto del liderazgo organizacional en el funcionamiento de la cadena de suministro.

Tabla 4. Variables demográficas.

Variables demográficas	Definición Conceptual	Definición operacional
Edad	Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales (ASALE, 2021).	Edad de la persona encuestada.
Género	Construcción social, cultural y psicológica que determina el concepto de mujer, hombre y de otras categorías no binarias o normativas. Es la conceptualización de nuestra identidad y comportamientos (Profamilia, 2021).	Masculino o femenino.
Tiempo laborado en la organización	Número de años que una persona haya laborado en una empresa u organización.	Tiempo laborado en la organización de la persona encuestada.
Nivel de escolaridad	Nivel o grado más alto de escolaridad alcanzado por una persona.	Nivel de escolaridad de la persona encuestada.

Operacionalización de variables

A continuación, se vislumbrarán elementos relevantes que conceptualizarán el perfil de LSH. Así mismo se especificará sus dimensiones, indicador y número de ítem relacionado con la encuesta planteada.

Tabla 5. Variables independientes – Elementos del LSH.

TIPO Y NOMBRE DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable independiente: Habilidades Gerenciales Egvani (2020) Angarita (2013)	Liderazgo	Orientación, persuasión y gestión colaborativa, creativa y analítica de los procesos y del equipo.	1-2-3
		Determinación y compromiso frente al talento humano.	4-5
	Comunicación asertiva	Comunicación directa a partir de información clara, oportuna y positiva.	6
	Orientación a resultados	Construcción de conocimiento a partir de actividades y experiencias laborales y/o del entorno.	7-8
	Trabajo Colectivo	Promoción del trabajo en equipo para alcanzar mejores resultados.	9
	Flexibilidad	Adaptación al cambio y anticipación a los posibles problemas e imprevistos.	10
	Motivación	Preocupación por empoderar al talento humano.	11-12-13
Variable Dependiente: Optimización Cadena de Abastecimiento Ruiz, González & Carmenate (2020) Peña & García (2019) Díaz (2017) Farro & Huancas (2017) López (2017)	Toma de decisiones	Discusión de ideas y diferentes opiniones de forma consciente.	14
		Conocimiento sobre tendencias, métodos y/o estrategias de optimización de SC.	15
		Planeación de actividades para el cumplimiento de metas.	16-17
		Intuición como elemento influyente en el proceso de toma de decisiones.	18
	Tendencias Tecnológicas	Implementación de tendencias tecnológicas como alternativas de solución.	19-20-21
		Minimización de riesgos a través de tecnologías para integrar los procesos.	22
	Pensamiento Estratégico	Promoción de prácticas sostenibles en los procesos.	23
Visión clara de cómo lograr los objetivos.		24	
Estructuración coherente de metas a largo plazo.		25	

Instrumento

El instrumento utilizado para la recolección de información es una encuesta, definida por QuestionPro (s.f.) como un método de investigación utilizado para recopilar datos de un grupo predefinido de encuestados con el fin de obtener información y conocimientos sobre diversos temas de interés. Este método de investigación se compone de un conjunto de preguntas abiertas y cerradas con respuestas objetivas y subjetivas. El análisis de datos realizado se utilizó para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Esta encuesta fue elaborada por los autores de este estudio con base en el cuestionario LBDQ, Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder, uno de los más famosos de todos los cuestionarios que busca capturar las dimensiones del liderazgo, desarrollado originalmente por J. Hemphill y A. Coons (1957) en la década de 1950. Fue modificada en varias versiones diferentes que le agregaron complejidad y elementos durante los días de los estudios de investigación sobre liderazgo del Estado de Ohio.

Para este estudio se practicaron dos encuestas compuestas por 25 preguntas cada una, dividida en 2 grupos: gerentes y colaboradores de la empresa del sector logístico observada. La adaptación de las encuestas se hizo con base en Félix, A. A., Tejedor, A. P., & Clara, A. (2010), quienes ahondaron en el liderazgo a través de un ejercicio muy interesante titulado "Análisis y Medición del liderazgo en una empresa del sector automoción y propuestas de desarrollo" de la Universidad de Zaragoza.

Así mismo, para obtener la confiabilidad del instrumento, según Hernández Sampieri (2014) en los estudios cualitativos es recomendable hacer una validación por jueces expertos para reconfigurar las preguntas según el enfoque y tema del estudio, en caso de ser

necesario. Para ello, se solicitó a 2 jueces expertos su colaboración y de ello, se obtuvieron algunos comentarios y sugerencias que se tomaron en cuenta para mejorar algunas preguntas dándoles mayor precisión. Los resultados de dicho ejercicio se pueden verificar en el Anexo D donde se encuentran las validaciones realizadas y además la caracterización de los expertos.

Ver anexo B: Cuestionario LBDQ

Ver anexo C: Encuestas

Ver anexo D: Validación de Aiken “Instrumento” (1985).

Técnicas para el análisis de la información

Para dar rigurosidad al análisis y síntesis de la información obtenida a través de la revisión bibliográfica y documental, se utilizó el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), un software estadístico que facilitó la tarea de calcular la fiabilidad del instrumento. Esta herramienta es práctica, sencilla y apropiada para el análisis por categorías desarrollado en este estudio cualitativo.

SPSS es una herramienta desarrollada en el año 1969, se pueden configurar opciones para el estudio y análisis de encuestas, con lo cual se puede verificar la fiabilidad de las preguntas o para las diferentes dimensiones que la componen.

Mediante el Software de IBM SPSS se realiza el cálculo de la correlación de Pearson, con la cual se busca medir la fuerza o grado de asociación entre las variables estudiadas. Para nuestro caso, se realiza la correlación de Pearson para las variables HG (Variable independiente) y optimización de la SC (Variable dependiente) en las encuestas realizadas a empleados y líderes de la empresa consultada, tal como se observa en la ilustración 11.

Ilustración 11 Análisis encuesta empleados Correlaciones – SPSS

		HabilidadesGer renciales	OptimizacionC adenaAbas
HabilidadesGerenciales	Correlación de Pearson	1	,894**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	112	112
OptimizacionCadenaAbas	Correlación de Pearson	,894**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	112	112

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: elaborado por los autores a partir de los resultados de SPSS.

Los valores que se obtienen posterior al aplicar la correlación de Pearson pueden estar en un margen entre -1 y 1. Si el valor de correlación Pearson se encuentra cerca al extremo -1 indica una correlación de manera inversa y si se encuentra cercano al extremo 1 existe una correlación directa, si el resultado es 0 no existe relación entre las variables estudiadas. El resultado de ello se muestra en la ilustración 12.

Ilustración 12 Análisis encuesta Líderes Correlaciones – SPSS

		HabilidadesGer renciales	OptimizacionC adenaAbas
HabilidadesGerenciales	Correlación de Pearson	1	,791**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	18	18
OptimizacionCadenaAbas	Correlación de Pearson	,791**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: elaborado por los autores a partir de los resultados de SPSS.

Para la encuesta realizada a los empleados se obtiene un resultado de correlación Pearson de 0,894 y para la encuesta realizada a los líderes la correlación es de 0,791 lo cual indica

en ambos casos una correlación directa entre las dos variables dado a que se encuentran cercanos al límite 1, con lo cual se refuerza la teoría en la cual se establece que el perfil de liderazgo como HG logra optimizar la SC en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S.

Tabla 6. Análisis estadístico Encuesta Empleados SPSS.

Variable	Elemento	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Varianza	Nº Elementos
Habilidades Gerenciales	Medias de Elemento	1,78	1,62	2,04	0,42	0,18	13,00
	Medias de Elemento	1,79	1,52	2,10	0,58	0,28	12,00

Nota: elaborado por los autores a partir de los resultados de SPSS.

Los resultados estadísticos de la encuesta de empleados muestran cómo se puede ver en la tabla 6, una media de 1,78 para las 13 preguntas relacionadas con la variable HG y 1,79 para las preguntas relacionadas con la variable optimización de la SC. Estos resultados indican una proximidad hacia las opciones de respuesta “Siempre” y “Casi siempre”. Los valores de varianza son de 0,18 para la variable HG y 0,28 para la variable Optimización de la SC, estos valores son menores a 1 y muy próximos a 0 lo cual indica que los valores están muy cercanos a la media y refleja que la dispersión no es significativa.

Tabla 7. Análisis estadístico Encuesta Líderes SPSS.

Variable	Elemento	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Varianza	Nº Elementos
Habilidades Gerenciales	Medias de Elemento	1,97	1,61	2,44	0,83	0,65	13,00
Optimización de la Cadena de Abastecimiento	Medias de Elemento	2,21	1,44	3,11	1,67	0,21	12,00

Nota: elaborado por los autores a partir de los resultados de SPSS.

Así mismo, en la tabla 7 los resultados estadísticos de la encuesta de líderes muestran una media de 1,97 para las 13 preguntas relacionadas con la variable HG y 2,21 para las preguntas relacionadas con la variable optimización de la SC. Estos resultados indican una proximidad hacia las opciones de respuesta “Siempre” y “Casi siempre”; sin embargo, para la variable optimización de la SC los valores máximos se acercan a la opción de respuesta “Normalmente” con un valor de 3,11. Los valores de varianza son de 0,65 para la variable HG y 0,21 para la variable optimización de la SC, estos valores son menores a 1, lo cual indica proximidad de los valores a la media y refleja que la dispersión no es significativa.

Por último, se aplicó el coeficiente de Cronbach apoyado en la herramienta SPSS, este coeficiente de acuerdo con Oviedo (2005) mide la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una categoría. En el caso de este estudio, se evaluará la confiabilidad de los resultados obtenidos mediante la encuesta a líderes y empleados en la cual se emplearon 5 categorías. Los resultados obtenidos mediante este ejercicio se muestran en la ilustración 13.

Ilustración 13 Análisis de Confiabilidad Encuesta Empleados

Estadísticas de fiabilidad			Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,968	,969	13	,954	,957	12

Nota: elaborado por los autores a partir de los resultados de SPSS.

Ilustración 14 Análisis de Confiabilidad Encuesta Líderes

Estadísticas de fiabilidad			Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,951	,953	13	,954	,957	12

Nota: elaborado por los autores a partir de los resultados de SPSS.

Al realizar el análisis de los resultados del coeficiente de Cronbach en la variable HG en el instrumento utilizado en la encuesta de empleados y líderes los valores son de 0,969 y 0,957, lo cual teniendo en cuenta que el coeficiente de Cronbach va desde 0 hasta 1, en donde al estar más cerca de 1 demuestra mayor confiabilidad en los resultados obtenidos en cada una de las encuestas, igualmente los resultados de la variable optimización de la SC para las encuestas realizadas a empleados y líderes arrojan un resultado de 0,953 y 0,957, lo cual indica un alto nivel de confiabilidad en el proceso realizado, según la ilustración 14.

Diagnóstico organizacional

Procesamiento estadístico de datos

Los datos de las encuestas, la visita realizada a la empresa, la discusión en grupo, la observación de experiencias personales y profesionales, y la revisión de la literatura realizada con respecto a las HG, demuestra que un líder tiene un conjunto de habilidades manifestadas a través de su comportamiento aptitudinal y actitudinal donde prevalece la necesidad de generar una ventaja competitiva estratégica para las organizaciones mediante el talento de los colaboradores.

Para cumplir con el propósito de esta investigación, a partir del tipo empírico y enfoque cualitativo, con base en un modelo de cuestionario validado anteriormente conocido como LBDQ, se realizaron 2 encuestas cada una de 25 preguntas, las cuales ya se detallaron y se explicaron en el apartado titulado “población no probabilística o seleccionada”. Los resultados se utilizaron como fuente de información para construir la propuesta de un perfil de líder súper-humano que gracias a unas HG y fundamentalmente al liderazgo, sea el candidato ideal para optimizar la SC en la compañía y otras similares a la consultada.

Producto de las encuestas realizadas entre el 12 de noviembre de 2021 y el 12 de enero de 2022, se obtuvieron las tablas 8 y 9 que se muestran a continuación las cuales representan la percepción de empleados y líderes con respecto a las 2 variables de investigación definidas, dependiente e independiente y a las 9 dimensiones que las componen, 6 y 3 dimensiones para cada variable respectivamente; esto, según las categorías de respuesta definidas.

Tabla 8. Respuesta porcentual – Encuesta empleados.

Pregunta	Empleados				
	Casi Nunca	A veces	Normalmente	Casi siempre	Siempre
1	0%	5%	14%	17%	63%
2	0%	10%	16%	24%	50%
3	1%	7%	19%	16%	57%
4	0%	7%	12%	17%	64%
5	1%	10%	12%	13%	64%
6	1%	4%	15%	17%	63%
7	2%	6%	19%	21%	53%
8	1%	11%	16%	19%	54%
9	2%	5%	12%	16%	65%
10	0%	5%	19%	29%	47%
11	3%	16%	15%	14%	52%
12	2%	8%	16%	21%	53%
13	3%	11%	13%	20%	54%
14	5%	13%	13%	16%	54%
15	2%	11%	23%	24%	40%
16	1%	7%	15%	26%	51%
17	1%	6%	17%	21%	55%
18	4%	10%	11%	26%	49%
19	2%	7%	12%	14%	65%
20	0%	6%	9%	15%	70%
21	1%	7%	13%	21%	57%
22	1%	7%	12%	29%	52%
23	3%	5%	18%	26%	48%

24	0%	6%	17%	19%	58%
25	0%	4%	16%	17%	63%

Nota: Se indica el porcentaje obtenido por cada categoría de respuesta en cada una de las preguntas realizadas en la encuesta aplicada a los empleados de la empresa observada.

Tabla 9. Respuesta porcentual – Encuesta líderes.

Pregunta	Líderes				
	Casi nunca	A veces	Normalmente	Casi siempre	Siempre
1	0%	11%	17%	39%	33%
2	0%	6%	11%	33%	50%
3	0%	11%	11%	22%	56%
4	0%	6%	11%	22%	61%
5	0%	28%	22%	17%	33%
6	0%	6%	22%	22%	50%
7	0%	22%	11%	33%	33%
8	0%	6%	39%	17%	39%
9	0%	11%	6%	22%	61%
10	6%	11%	17%	33%	33%
11	0%	6%	22%	33%	39%
12	0%	0%	22%	39%	39%
13	0%	11%	33%	17%	39%
14	0%	6%	17%	33%	44%
15	6%	33%	39%	11%	11%
16	0%	11%	28%	50%	11%
17	0%	22%	22%	28%	28%
18	11%	33%	11%	17%	28%
19	0%	22%	22%	28%	28%

20	0%	0%	11%	22%	67%
21	0%	11%	11%	39%	39%
22	0%	6%	22%	28%	44%
23	0%	17%	22%	22%	39%
24	0%	11%	28%	33%	28%
25	0%	11%	28%	6%	56%

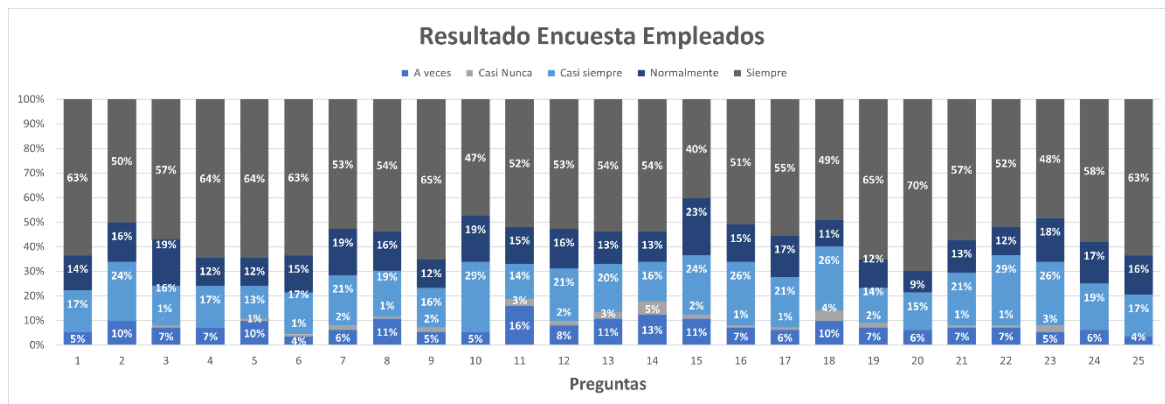
Nota: Se indica el porcentaje obtenido por cada categoría de respuesta en cada una de las preguntas realizadas en la encuesta aplicada a los líderes de la empresa observada.

Los datos fueron procesados mediante Excel y SPSS, herramientas que permiten analizar gráfica y estadísticamente la percepción del comportamiento de los líderes en la organización.

Análisis de datos

Una vez procesados los datos de los participantes con respecto a las cinco categorías establecidas para cada pregunta se obtuvieron los resultados que se muestran en la ilustración 15.

Ilustración 15 Resultado general empleados



Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos porcentualmente para cada pregunta de la encuesta realizada a los empleados de la empresa observada. Elaborado por los autores.

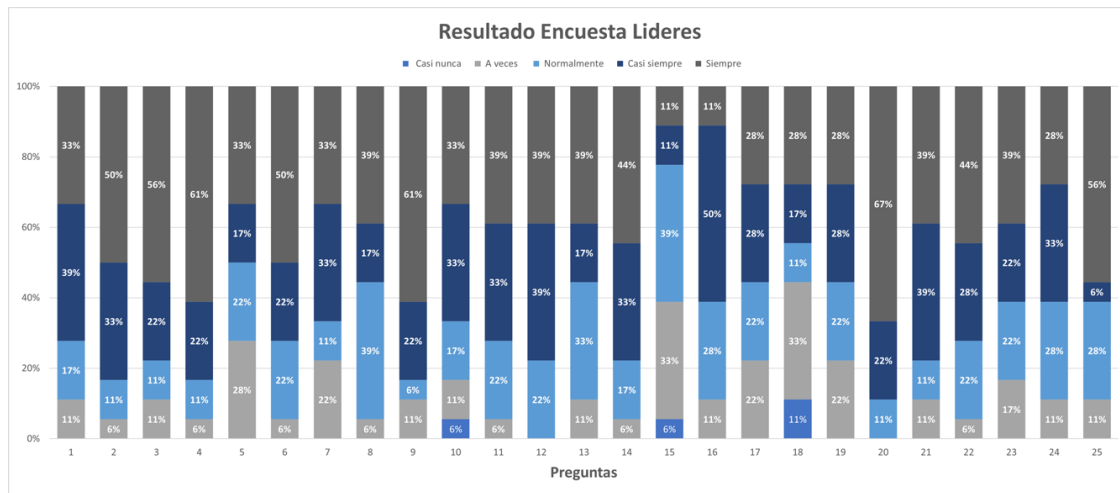
Se encuestaron 112 personas de las cuales 52 pertenecen al sexo femenino, su edad promedio es de 33,8 años, 6 de ellas cuentan con formación de postgrado, 18 profesionales, 11 tecnólogas, 7 técnicas y 10 bachilleres. En contraste, las 60 personas restantes pertenecen al sexo masculino, su edad promedio es muy similar (33,5 años) e igualmente 18 de ellos son profesionales, 10 tecnólogos, 15 técnicos y 17 bachilleres.

En la figura 15, “Resultado Encuestas Empleados”, se observa el resultado de manera porcentual de las categorías definidas para el estudio. Inicialmente se evidenció que la categoría SIEMPRE es la más aceptada con un rango mínimo del 40% en la pregunta 15 la cual hace referencia al conocimiento de la optimización de la SC en otros países y pertenece a la dimensión “toma de decisiones”; y un máximo del 70% en la pregunta 20 la cual hace referencia a la importancia de las TT dentro de la organización como generador de ventajas competitivas y hace parte de la dimensión TT.

Así mismo, 21 de las 25 preguntas realizadas se encuentran por encima del 50% para la categoría SIEMPRE, esto indica un alto grado de validación de los aspectos evaluados a los líderes de la empresa bajo las dimensiones planteadas en la investigación. Para determinar de manera objetiva la viabilidad de construir y proponer un perfil de LSH se decidió unificar las categorías SIEMPRE, CASI SIEMPRE Y NORMALMENTE como parámetro de aceptación y validez de la percepción de los empleados frente a sus líderes. En relación con lo expuesto, el análisis vislumbra que el porcentaje del nivel de percepción DE ACUERDO se encuentra por encima del 80% en las 25 preguntas verificadas. Esto conduce a pensar que, los empleados aprueban el comportamiento de su jefe inmediato y lo reconocen como un líder dentro de la organización.

Ahora bien, para los líderes la fluctuación para la categoría SIEMPRE aumenta significativamente en comparación con los resultados para esta misma categoría en la encuesta realizada a los empleados, lo que presupone que la percepción de los empleados que desempeñan cargos de liderazgo frente a sus líderes podría acompañarse de un carácter más subjetivo debido a la cercanía entre las partes. Así se deja ver en la ilustración 16.

Ilustración 16 Resultado general líderes



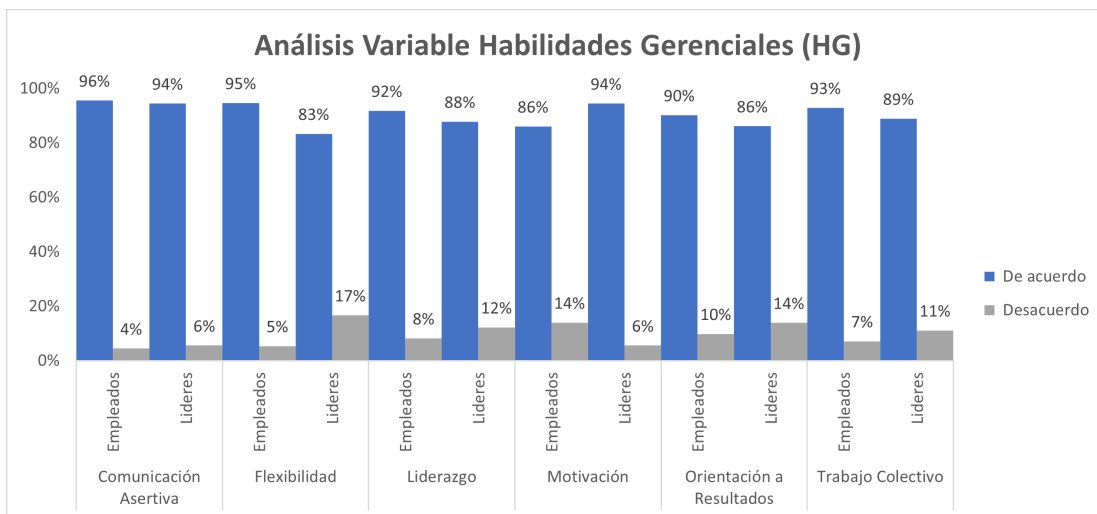
Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos porcentualmente para cada pregunta de la encuesta realizada a los empleados de la empresa observada. Elaborado por los autores.

Si seguimos la misma metodología de evaluación, para este caso el rango mínimo para la categoría SIEMPRE es de 11% para la pregunta 15, exactamente la misma pregunta con rango inferior analizada en el gráfico anterior. Por su parte, el rango máximo es de 67% y se ubica en la pregunta 20, lo que quiere decir que los líderes son conscientes de que no conocen como se optimiza la SC en otros países y de la importancia de las TT dentro de la organización como generador de ventajas competitivas.

Como resultado al agrupar las categorías SIEMPRE, CASI SIEMPRE y NORMALMENTE, el porcentaje del nivel de percepción DE ACUERDO es superior al 80%.

Para hacer un análisis completo y detallado es necesario estudiar las variables y las dimensiones que componen cada una con el fin de realizar un comparativo entre los sujetos participantes en la encuesta. En primer lugar, está la variable dependiente denominada Habilidades Gerenciales (HG), la cual se compone de 6 dimensiones: liderazgo, orientación a resultados, comunicación asertiva, trabajo colectivo, flexibilidad y motivación.

Ilustración 17 Análisis Variable HG



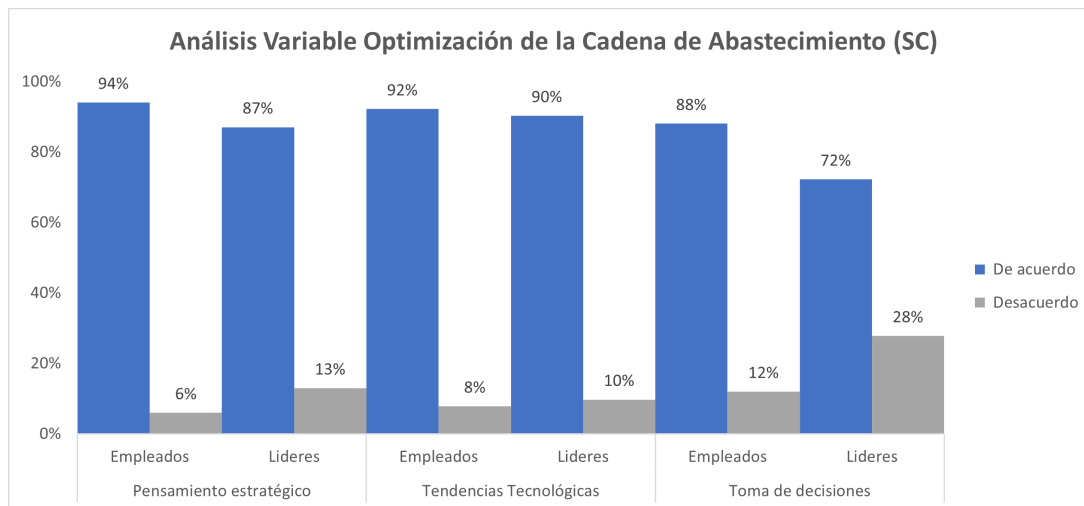
Nota: La gráfica muestra el comparativo entre líderes y empleados con respecto a cada dimensión de la variable independiente agrupando las categorías DE ACUERDO y DESACUERDO. Elaborado por los autores.

La ilustración 17 agrupa las categorías definidas desde el origen y las divide en DE ACUERDO y DESACUERDO. Una vez aclarado esto, se procede a comparar los valores obtenidos en la encuesta de empleados y la de líderes para cada dimensión y se observa un patrón o comportamiento similar entre ambas categorías. Sin embargo, en cuanto a “comunicación asertiva”, la diferencia porcentual de la categoría DE ACUERDO es de 2

puntos siendo esta la dimensión en donde tanto empleados como líderes tienen una mayor similitud entre las respuestas obtenidas. Por el contrario, si hablamos de la dimensión “flexibilidad”, muestra una diferencia de 12 puntos lo cual indica la mayor diferencia entre las mismas. También se observa que los líderes solo sobresalen en la dimensión “motivación” con una variación de 8 puntos. El resultado general del ejercicio demuestra un acierto en las dimensiones que se consideraron para la variable HG lo que en efecto se traduce en un resultado favorable por encima del 83%.

En segundo lugar, como se puede apreciar en la ilustración 18, está la variable independiente denominada optimización de la SC que se compone de las 3 dimensiones restantes: toma de decisiones, TT y pensamiento estratégico.

Ilustración 18 Análisis variable SC



Nota: La gráfica muestra el comparativo entre líderes y empleados con respecto a cada dimensión de la variable dependiente agrupando las categorías DE ACUERDO y DESACUERDO. Elaborado por los autores.

Bajo los mismos preceptos tenidos en cuenta para la variable dependiente puede evidenciarse que, la menor variación en la percepción de los sujetos evaluados está en la dimensión TT; caso contrario a la dimensión “toma de decisiones” cuyos valores estiman

una diferencia de 16 puntos dejando la percepción de los líderes muy por debajo de la de los empleados.

De acuerdo con el resultado del procesamiento y análisis de datos, mediante el cual se indagaron dos perspectivas diferentes (las de los líderes y las de los empleados) pero complementarias, se permitió comprender que las percepciones de cada individuo encuestado con respecto a la implementación de prácticas de liderazgo, la gestión y el desarrollo de HG, los procesos de optimización de la SC, el desenvolvimiento del personal en diferentes escenarios e incluso la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, son una necesidad latente en el día a día, puesto que se requiere tomar acción frente a las oportunidades de mejoramiento, a partir del aprovechamiento de las fortalezas de aquellos, quienes por su modo de pensar, de sentir y de actuar, asumen el liderazgo para la transformación organizacional.

La solución está encaminada a proponer un plan de intervención en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S cuyo resultado sea el diseño de un perfil de LSH, en el que el liderazgo como HG sea clave, pero no el único actor que interactúe sistémicamente en los procesos de la SC, con el fin de generar un proceso continuo de optimización y mejora. En este sentido, no se debe dejar de lado, que este perfil es también útil para otras empresas del mismo sector y actividad económica que estén interesados en poner en marcha sus operaciones de forma innovadora y sostenible, a través de la potencialización de su talento humano y adaptación a la realidad pos-covid.

Situación actual

Las empresas del sector logístico están conformadas por individuos de diferentes culturas, edades, niveles de escolaridad, cargos y experiencia.

De la misma manera, sucede con las competencias y las HG, aunque son distintas, todos requieren desarrollarlas, en mayor o menor medida, ya que el dinamismo propio de su entorno, en el que influyen los términos de las negociaciones, las condiciones del mercado, las preferencias de los usuarios, la legislación aduanera, la normatividad sanitaria y la fluctuación del dólar, conllevan al enfrentamiento de desafíos cotidianos en escenarios contemporáneos. Las compañías confían en que sus valores, la calidad del servicio y la disponibilidad de su personal son suficientes para brindarles a sus clientes eficiencia en los resultados, pues no se puede negar que los clientes de hoy son más exigentes y que las condiciones de entrega ya no son las mismas de antes.

Por lo anterior, y con el fin de ser más competitivo en este sector, es necesario entregar la mercancía en el momento y en el lugar en que el cliente lo necesita, e incluso de manera inmediata si es posible; lo que increíblemente hoy en día tiene mayor valor que el mismo costo. Afortunadamente, las empresas logísticas cuentan con aliados estratégicos internacionales que soportan su actividad, lo cual se convierte en una ventaja competitiva frente a otras compañías de otros sectores generando confiabilidad por parte de sus clientes.

Con base en la visita realizada a la empresa tomada como referente documental, se pudo observar que dentro de sus operaciones, esta es consiente que tiene aspectos por mejorar, unos porque se han quedado obsoletos con los avances tecnológicos, otros porque falta formación y capacitación para los empleados en el uso y administración de software que agilice los procesos, también por espacio físico ya que el negocio ha crecido e

indiscutiblemente, por las necesidades de adaptación, creatividad, innovación, sostenibilidad, rapidez y confiabilidad que ha dejado el Covid-19.

Este panorama, que pareciera caótico es el impulso que necesita esta y otras compañías para iniciar su proceso de transformación, empezando por el recurso más valioso que tienen: las personas. De no ser así, no existirían las empresas porque, aunque hoy en día los drones que hacen parte de la SC, no tienen la facultad de transmitir emociones o de ofrecer soluciones inmediatas. En este sentido, son los individuos, los únicos seres capaces de alcanzar un desarrollo integral, mediante un comportamiento que demuestre responsabilidad, compromiso y pasión por su labor.

Es procedente iniciar el cambio desde el hombre y para el hombre, es decir, desde los empleados y líderes de la compañía para los clientes y usuarios. Por ello, las organizaciones deben enfocar su esfuerzo en rescatar lo mejor de sus colaboradores y moldearlos según las características definidas para la construcción del perfil de líder, que vaya más allá de lo cotidiano y lo tradicional, un personaje resiliente que con su ejemplo promueva un cambio de actitud en el equipo, de mente abierta para eliminar paradigmas frente al conocimiento y para apropiarse de tendencias actuales que faciliten los procesos, optimicen los recursos y minimicen los riesgos de las SC.

Oportunidades

El covid-19 marcó un antes y un después en el mundo; las empresas, los procesos, los productos, los servicios y las personas ya no son los mismos. Para muchos, fue el detonante para acabar con relaciones comerciales, personales, laborales, y para otros fue lo que los

catapultó para salir de su zona de confort, arriesgarse, dejar atrás el miedo, hacer lo inimaginable posible y hasta rediseñarse para desaprender lo aprendido y evolucionar.

Para el entorno comercial y logístico no fue diferente. Si antes era una labor demandante en todo sentido, ahora que la logística y la SC se han convertido en protagonistas del éxito de las organizaciones, lo es mucho más. Es por eso, que las empresas del sector logístico tienen un universo de oportunidades por delante que no pueden desaprovechar. La primera de ellas está en reconocer y recompensar el talento que tienen en su organización a través de la generación de estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo en todos los niveles de esta; lo que implica escuchar a sus colaboradores. Esto genera confianza, fortalece el respeto y fomenta la creatividad e innovación.

La segunda, está en comprender la realidad de sus colaboradores y convertirse en el soporte que cada uno necesita sin llegar al paternalismo. Es más bien, una forma de liderar el equipo de forma consciente para alcanzar unos resultados logrando un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos y el mejoramiento de la calidad de vida.

La tercera, debe dirigirse al descubrimiento de nuevos talentos a través de ejercicios como el juego de roles que permita descubrir, desarrollar y potencializar las HG que tienen los miembros del equipo apoyándose en la formación y capacitación permanente no solo para las habilidades duras sino también para las blandas. La técnica, el método y el conocimiento son tan importantes como la motivación, la voluntad y la experiencia.

El escenario perfecto no existe, pero las organizaciones si pueden aproximarse a él tomando acción frente a las oportunidades que tienen. Tomar buenas decisiones no es una tarea sencilla, es más bien un paso obligado para llegar al éxito y este es diferente para cada persona, incluso para cada organización. Aumentar la rentabilidad, liderar el mercado, ser

el preferido por los clientes, tener el mejor precio, disminuir los costos, tener los mejores aliados, etc... son factores que posicionan a una compañía y posiblemente la hagan exitosa.

Para la empresa PASAR EXPRESS S.A.S, el éxito lo componen aspectos como ser la compañía logística preferida para trabajar por las personas, no por la compensación económica sino por su cultura organizacional; una cultura atractiva con unos principios y valores sólidos, con un ambiente laboral agradable, que sea flexible, incluyente, humana y cálida que los haga sentir valorados.

Plan de intervención

Después de haber revisado la literatura para identificar, diagnosticar y definir las HG clave para optimizar la SC en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S, es preciso proponer un plan de intervención que sirva como ruta de trabajo para lograr la optimización de los procesos de la SC deseada, todo esto alineado con el diagnóstico organizacional realizado y las variables identificadas para ello.

La empresa asignó un rubro aproximado de 300 millones de pesos colombianos considerando la necesidad de fortalecer las HG del equipo y prepararse para futuras eventualidades provenientes del entorno.

LSH: un nuevo perfil

La propuesta de solución e intervención a la problemática planteada es el diseño del perfil del LSH, el cual es un compendio de ideas basadas en revisiones de literatura y conceptos, observación del entorno real para tomarlo como referente documental, una visita empresarial, investigación y en gran medida de ideas de los autores producto de su experiencia.

El LSH es capaz de dar lo mejor de sí mismo para ponerlo al servicio de su equipo, de los procesos, de los clientes, de los usuarios y de la organización; es quien mantiene coherencia entre lo que dice y lo que hace, el que actúa con pasión y convicción en pro de alcanzar los mejores resultados, enseñando lo que sabe, aprendiendo de su equipo, valorando las ideas de los colaboradores.

También, es el individuo que se esfuerza y se sacrifica en la misma medida que el resto del equipo, mantiene un tono, posición y comunicación asertiva, retroalimenta y reconoce acerca

de los logros y las dificultades y se adapta con facilidad y flexibilidad a los cambios provenientes del entorno.

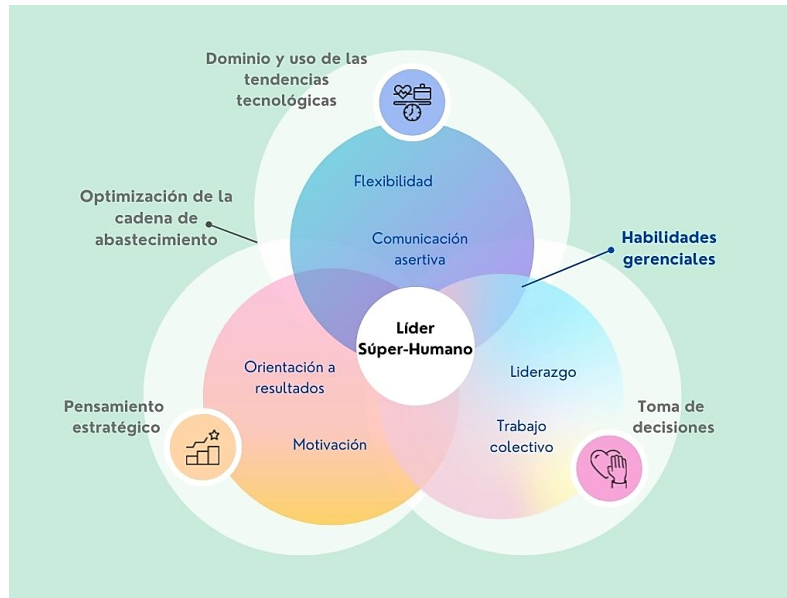
En términos de optimización de la cadena de abastecimiento, el LSH desarrolla y ejerce el dominio y uso de las TT, la toma de decisiones y el pensamiento estratégico en pro del impacto positivo hacia la organización, en otras palabras, toma ventaja del dominio, análisis e interpretación de datos mediante el uso de las TT para equilibrar la balanza comercial y logística a favor de su equipo y de la compañía.

El LSH está capacitado para forjar relaciones interpersonales con los empleados con el fin de generar confianza y motivación hacia el trabajo colectivo, de esta manera los colaboradores tienen sentido de pertenencia por sus funciones y respeto hacia la organización.

También, son diferentes las HG que un LSH desarrolla en el entorno de trabajo y que así mismo pone en práctica ante cualquier escenario, identificando previamente qué HG es la más apropiada para ejercer, en otras palabras, el LSH está capacitado para detectar la raíz de cada situación laboral para posteriormente darle solución basado en la HG adecuada.

En ese orden de ideas y al observar la figura 19, se puede apreciar la interacción de las dimensiones identificadas como HG para el perfil del LSH con respecto a las variables que agrupa a cada una de ellas. Ninguna de las dimensiones es un elemento aislado, por el contrario, son el conjunto de atributos que lo diferencian del líder tradicional.

Ilustración 19 Propuesta de perfil LSH



Nota: Esta figura es producto del diseño del perfil de LSH construido con base en la revisión teórica, el trabajo de campo y la experiencia de los autores.

El LSH se deshace de las costumbres del pasado, utiliza la experiencia para construir sobre lecciones aprendidas, trabaja en un presente consciente y se proyecta para el futuro con un sentido de orientación estratégica que le permita dimensionar los cambios, prepararse para las eventualidades, reaccionar oportunamente ante los desafíos y asumir su rol de líder como un miembro del equipo comprometido y no como un ser superior, dispuesto a dejar de empujar y comenzar a avanzar al mismo paso que su equipo.

Ahora bien, el alcance de esta propuesta está determinado por las necesidades, los recursos, los intereses, el nivel de compromiso y los procesos internos de la compañía, para lo cual se despliegan tres componentes principales: formación y desarrollo, comunicación e interacción y cultura organizacional.

Formación y desarrollo

Este componente se enfoca en el talento humano y en el desarrollo y fortalecimiento de las HG clave para la optimización de la SC de la empresa PASAR EXPRESS S.A.S, tales como entrenamiento del personal, fortalecimiento de habilidades, promoción de la participación de los colaboradores, entre otros.

Tabla 10. Estrategias formación y desarrollo de habilidades gerenciales clave.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	PRESUPUESTO
Fortalecer el liderazgo del nivel directivo mediante formación académica especializada que permita la mejora del proceso de toma de decisiones.	1. Cursar programas académicos de alto nivel. 2. Cursar diplomados de liderazgo.	Personal de nivel directivo	Largo plazo	(Trabajadores que completaron la formación) / (trabajadores de la SC) *100	\$100.000.000 (costo de la educación de calidad * cantidad de asistentes)
Evaluar las competencias de los líderes.	3. Implementar encuestas periódicas de evaluación. 4. Otorgar incentivos por desarrollo sobresaliente.	Gerente de Talento humano	Corto plazo	Encuestas y análisis de resultados	\$10.000.000 (las encuestas se aplican por Google Forms y son gratis, el monto iría por los incentivos)
Realizar talleres de coaching individuales para los líderes de los procesos que generen motivación (incluidos los supervisores).	5. Hacer sesiones mensuales de 10 horas (2 h por semana), en temas de coaching para los líderes. 6. Incluir a los mejores en plan de ascensos y carrera.	Gerente de Talento humano	Mediano plazo	(Trabajadores asignados a programas de coaching) / (trabajadores de la SC) *100	\$15.000.000 (incluye el pago mensual de las sesiones y el posible aumento salarial por los ascensos)
Realizar talleres de coaching grupales a los equipos de trabajo.	7. Hacer sesiones mensuales de 10 horas (2 h por semana), en temas de coaching para los equipos de trabajo. 8. Promover espacios de	Gerente de Talento humano	Mediano plazo	(Equipos asignados a programas de coaching) / (trabajadores de la SC) *100	\$12.000.000 (incluye el pago mensual de las sesiones y los gastos por las actividades de bienestar programadas)

	desarrollo y bienestar los viernes en la tarde.				
Realizar capacitaciones y apoyar la educación no formal en las HG clave propuestas en el modelo.	<p>9. Desarrollar cursos y talleres no formales en las HG clave.</p> <p>10. Postular y reconocer los resultados sobresalientes.</p> <p>11. Incluir a los mejores en plan de ascensos y carrera.</p>	Gerente de Talento humano	Largo plazo	(Personal de la SC capacitado en HG) / (personal de la SC) *100	\$40.000.000 (costo de la educación de calidad * cantidad de asistentes)
Promover un liderazgo incluyente y participativo.	<p>12. Hacer reuniones semanales de 30 minutos para dialogar y compartir ideas innovadoras y sostenibles.</p> <p>13. Crear espacios abiertos de socialización de ideas.</p>	Líderes de procesos	Corto plazo	(Ideas innovadoras y/o sostenibles provenientes del equipo de SC) / (total de personal asistente a las reuniones) *100	N/A

Nota: elaborado por los autores con base en el diagnóstico organizacional.

Como resultados esperados de este componente se presentan los siguientes:

- Trabajadores de nivel directivo que, por su preparación académica en términos de liderazgo, cuenten con un 100% de preparación mediante educación de alta calidad en Universidades reconocidas y que, en lo posible otorguen algún tipo de certificación diferente a la titulación del programa cursado.
- Resultados de desempeño cada vez más eficaces teniendo como base la mejora continua del uso de las HG clave para optimizar la SC. Para ello, es necesario hacer seguimiento al resultado de las evaluaciones mediante planes de mejoramiento que propongan objetivos claros y medibles.

- Personal capacitado y entrenado frecuentemente en el desarrollo y fortalecimiento de las HG mediante talleres de coaching y educación no formal.
- Personal que proponga, promueva y desarrolle iniciativas innovadoras y sostenibles en todos los niveles de la organización con responsabilidad y compromiso.

Comunicación e interacción

Este componente se enfoca en la mejora de procesos e implementación de estrategias/actividades que involucre la interacción y comunicación entre los equipos de trabajo acortando las brechas que existan por problemas de comunicación, interferencias, desinformación o escasez de canales para ello. La comunicación asertiva es un factor influyente en el proceso que puede asegurar mejores resultados.

Tabla 11. Estrategias comunicación e interacción.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	PRESUPUESTO
Diseñar una campaña de comunicación interna que, mejore la comunicación organizacional y el trabajo en equipo.	14. Organizar espacios para la lluvia de ideas sobre los objetivos organizacionales. 15. Implementar dentro de la cultura el uso de un lenguaje profesional, respetuoso e incluyente.	Personal de nivel directivo	Corto plazo	(Trabajadores de la SC satisfechos con la comunicación interna) / (total de trabajadores de la SC) *100	\$5.000.000 (material gráfico)
Definir e incentivar el uso adecuado de los canales de comunicación interna.	16. Notificar al personal los canales oficiales de comunicación y generación de ideas.	Personal de nivel directivo	Corto plazo	N/A	\$10.000.000 (posibles costos por la actualización de sistemas informáticos y plataformas tecnológicas)

Renovar continuamente la campaña de comunicación interna.	17. Generar expectativa y motivación por las campañas promocionando los beneficios de la comunicación.	Personal de nivel directivo	Largo plazo	(N° Campañas divulgadas) / (N° Campañas diseñadas) * 100	\$5.000.000 (material gráfico)
Promover iniciativas de integración que favorezcan la comunicación y la participación de todo el personal.	18. Abrir espacios / actividades dinámicas que integren todo el personal para discutir ideas de trabajo. 19. Delegar el personal que construirá el plan de acción para materializar las ideas discutidas.	Gerente de Talento humano / Personal de nivel directivo	Mediano plazo	(N° asistentes de la SC a las actividades propuestas por la empresa) / (total personal de la SC) *100	\$8.000.000 (para reservar espacios diferentes a la oficina)
Mejorar los procesos de comunicación y difusión de la información entre la dirección y el personal.	20. Minimizar la distancia de comunicación entre directivos y personal mediante reuniones bimestrales, en lo posible uno a uno.	Personal de nivel directivo	Mediano plazo	N/A	N/A
Crear espacios de generación y discusión de ideas, iniciativas, planes y proyectos al interior de las áreas.	21. Definir ideas puntuales de trabajo por departamentos para desarrollar mediante metodologías ágiles.	Personal de nivel directivo / Líderes de procesos	Mediano plazo	N° metodologías implementadas para el desarrollo de nuevas ideas	\$5.000.000 (valor por asesoría para implementar metodologías ágiles)
Fortalecer el proceso formativo mediante actividades lúdicas que impulsen el desarrollo de competencias del personal de la empresa.	22. Asignar líderes rotativos entre los equipos de trabajo para organizar actividades donde puedan desarrollar HG clave (juego de roles).	Gerente de Talento humano	Mediano plazo	N/A	\$8.000.000 (para reservar espacios diferentes a la oficina)

Crear un espacio tipo mural donde los trabajadores puedan expresar libremente sus ideas de mejora con respecto a los procesos.	23. Establecer espacios físicos oficiales de comunicación y expresión libre y voluntaria.	Líderes de procesos / Gerente de Talento humano	Corto plazo	(N° Empleados participantes de la SC) / (N° empleados) * 100	N/A
Evaluar semestralmente la asignación y distribución de la carga laboral.	24. Organizar reuniones de seguimiento semestral con el objetivo de nivelar cargas y evaluar el desempeño.	Personal de nivel directivo / Líderes de procesos	Largo plazo	(N° Empleados de la SC) / (N° de envíos/pedido) *100	N/A

Nota: elaborado por los autores con base en el diagnóstico organizacional.

Como resultados esperados de este componente se presentan los siguientes:

- Equipos de trabajo totalmente comprometidos con sus procesos, participativos y con ganas de aportar valor y aprender en la organización.
- Canales de comunicación definidos en la organización y puestos en marcha a disposición de todos los empleados. Este método permite romper con las distancias de comunicación entre niveles operativos y directivos dinamizando los procesos y mejorando los resultados.
- Puesta en marcha de campañas donde todos los empleados sientan sentido de pertenencia por la organización y se sientan capaces de proponer y liderar proyectos, iniciativas y actividades, entre otros.
- Análisis de nuevas propuestas para el desarrollo de sus operaciones y la formulación y ejecución de proyectos con un enfoque distinto que sea más flexible.
- Espacios físicos en la organización en los que el personal pueda expresarse espontáneamente y promover nuevas ideas.

- Inclusión de una métrica de seguimiento para que los líderes puedan identificar factores de desgaste en los empleados y asignar la carga de trabajo teniendo en cuenta factores de tiempo, cantidad y calidad.

Cultura organizacional

Este componente se enfoca en un tema fundamental de alta importancia en las organizaciones actuales, y es la cultura organizacional. Aquí se busca crear identidad en los colaboradores para que todo lo que hagan este orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización, el crecimiento y el desarrollo.

Tabla 12. Estrategias cultura organizacional.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	PRESUPUESTO
Sensibilizar al personal sobre la importancia y los beneficios del uso de tendencias tecnológicas en los procesos de cadena de abastecimiento.	25. Realizar charlas informativas y sesiones de práctica del uso de tendencias tecnológicas. 26. Implementar poco a poco algunas herramientas que hagan más práctico su trabajo.	Personal de nivel directivo / Líderes de procesos	Largo plazo	(N° de capacitaciones en uso y dominio de TT en la SC realizadas) / (Total capacitaciones realizadas en la empresa)	\$15.000.000 (costo por adecuaciones de plataforma tecnológica como chatbots).
Incentivar la generación de estrategias innovadoras y sostenibles en todos los niveles de la organización.	27. Realizar charlas de sostenibilidad al personal y guiarlos en la generación de ideas relacionadas con el tema.	Gerente de Talento humano / Personal de nivel directivo	Mediano plazo	N/A	\$10.000.000 (consultor experto)
Incluir la innovación, la sostenibilidad y el pensamiento estratégico dentro de los principios de la organización.	28. Puesta en práctica de estos conceptos en los planes de acción. 29. Comparar las ideas	Gerente de Talento humano / Personal de nivel directivo	Largo plazo	(Ideas desarrolladas exitosamente) / (Ideas propuestas) *100	\$10.000.000 (consultor experto)

	propuestas vs. Las ideas desarrolladas.				
Desarrollar estudios periódicos para evaluar la percepción sobre clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa.	30. Realizar encuestas trimestrales de seguimiento y evaluación.	Gerente de Talento humano / Personal de nivel directivo	Mediano plazo	(Trabajadores de la SC que recomiendan trabajar en la empresa) / (total trabajadores) *100	N/A
Desarrollar metodologías de trabajo colectivo que promuevan el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores de manera flexible.	31. Promoción del trabajo colectivo y creación de unión de la fuerza laboral.	Líderes de procesos / Gerente de Talento humano	Corto plazo	(Talleres de resolución de casos completados) / (Talleres de resolución de casos programados)	\$10.000.000 (consultor experto)

Nota: elaborado por los autores con base en el diagnóstico organizacional.

Como resultados esperados de este componente se presentan los siguientes:

- Nivel de conciencia superior por parte de los empleados donde sientan motivación por su labor y orgullo de hacer parte de la organización.
- Ideología de trabajo marcada en función de los objetivos organizacionales.
- Inclusión de innovación y sostenibilidad en la construcción de nuevas ideas y planes de trabajo. De esta manera los empleados pueden aportar propuestas sostenibles ambiental, social y económicamente de impacto positivo.
- Construcción de una política de clima organizacional estable y duradera, de esta manera se podrá reconocer y evaluar los avances y niveles de satisfacción de los empleados.
- Directivos y empleados felices y comprometidos con su trabajo, con la organización y con el sector que sobresalgan por su trabajo, su capacidad para tomar decisiones estratégicas y su calidad humana.

Conclusiones

La conclusión general de este trabajo dirigido se concentra en que las empresas, no solo del sector logístico, sino de cualquier actividad económica, deben desarrollar e implementar habilidades gerenciales que les permita formar líderes capaces de tomar decisiones, conducir e influir sobre un equipo de trabajo pero sobre todo de optimizar los procesos de la cadena de abastecimiento, con base en un conjunto de competencias cognitivas orientadas a la alta gerencia, mediante las cuales se logra demostrar su capacidad para proponer soluciones innovadoras a los retos y desafíos contemporáneos, caracterizadas por el valor agregado a la estrategia, evidenciado en una cadena de abastecimiento sólida; y a su vez, competencias humanas que reconozcan el talento y las ideas de los colaboradores motivándolos a desarrollar sus habilidades.

- Con relación al primer objetivo específico, identificar en la literatura las habilidades gerenciales clave que se requieren para la optimización de procesos de logística en la cadena de abastecimiento, se realizó una revisión de alcance teórico y documental a empresas principalmente del sector logístico a nivel local e internacional tal como se expone en el marco de referencia entre las páginas 20-26. El producto de la investigación e indagación de la literatura permitió concluir que el liderazgo, la innovación, el manejo de situaciones de crisis, la capacidad para resolver problemas y el análisis e interpretación de información, son las habilidades que utilizan las empresas en la actualidad.

- Con relación al segundo objetivo específico, diagnosticar las habilidades gerenciales clave en la cadena de abastecimiento en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S, en la página 66, “Análisis de resultados” se diagnosticó que, las habilidades gerenciales que optimizan la cadena de abastecimiento de las empresas de logística son la toma de decisiones, el dominio y

uso de las tendencias tecnológicas y el pensamiento estratégico. Esto conlleva a que las empresas busquen perfiles que reúnan estas características o que formen a sus líderes en ellas.

- Con relación al tercer objetivo específico, definir las habilidades gerenciales clave que requiere la empresa PASAR EXPRESS S.A.S para optimizar la cadena de abastecimiento, se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado y las habilidades que se determinaron en el objetivo anterior y se llegó a la conclusión, como se puede vislumbrar entre las páginas 75-77, que el “LSH: un nuevo perfil” se construye desde el concepto de aquel individuo íntegro que entiende, contempla y pone en práctica de manera balanceada y complementaria las siguientes habilidades gerenciales: liderazgo, orientación a resultados, comunicación asertiva, flexibilidad, motivación, trabajo colectivo, toma de decisiones, dominio y uso de tendencias tecnológicas y pensamiento estratégico. Estas, constituyen una aproximación al éxito sostenido, evidenciadas en un desempeño eficiente, eficaz y sostenible en diferentes escenarios.

Finalmente, con respecto al cuarto objetivo específico, proponer un plan de acción para la mejora de las habilidades gerenciales clave para el proceso de optimización de la cadena de abastecimiento en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S, este se diseñó y se encuentra expuesto en las páginas 76-83 y se compone de estrategias, actividades, responsables, tiempos, presupuestos e indicadores para una mejor comprensión.

Las organizaciones a nivel mundial, específicamente en el sector logístico tuvieron un gran impacto a causa del COVID 19, lo que dio un giro en las relaciones, las formas de trabajo y los negocios. Por lo tanto, el verdadero líder debe tener una visión holística de la empresa, evaluar el entorno y conocer las fortalezas de la compañía, para mejorar y enfrentar las amenazas sin temor. El líder súper-humano es considerado como un eje fundamental del liderazgo organizacional en función de lograr una sinergia entre los procesos y las personas.

Recomendaciones

Este trabajo es un punto de partida interesante para el estudio en profundidad del liderazgo y su aplicación en la cadena de abastecimiento. Hay muchos estudios de liderazgo en diversos campos, pero no tantos en este en particular, lo que lo deja con algunas limitaciones.

En primer lugar, la investigación se inició con una empresa del sector logístico en Bogotá, en su desarrollo se complementó con la experiencia compartida por parte de los autores; por lo que los resultados pueden considerarse representativos del sector estudiado y de la región. Estudios futuros podrían indagar sobre otros sectores y en otras regiones, en aras de avanzar en la construcción de un marco conceptual sobre el liderazgo en la cadena de abastecimiento en la era post-covid.

En segundo lugar, la investigación se fijó como objetivo general, analizar las habilidades gerenciales clave para optimizar la cadena de abastecimiento en la empresa PASAR EXPRESS S.A.S, el cual se logró, lo que significa que a pesar de la diversidad de habilidades gerenciales que existen, hay unas que son fundamentales para la optimización de la cadena de abastecimiento, entre ellas, el liderazgo, lo cual es probable que esa sea una característica de los empresarios del sector.

De allí, surge una hipótesis, las habilidades gerenciales clave que pueden optimizar la cadena de abastecimiento de la empresa PASAR EXPRESS S.A.S son el liderazgo, orientación a resultados, comunicación asertiva, flexibilidad, motivación, trabajo colectivo, toma de decisiones, dominio y uso de tendencias tecnológicas y pensamiento estratégico

Estudios futuros podrían profundizar sobre la creación de equipos especializados en la identificación y promoción del talento humano con el fin de encontrar líderes súper humanos o

LSH en todos los niveles de la compañía; lo que podría convertirse en la base para indagar en nuevas habilidades gerenciales que impulsen nuevas ideas y métodos de trabajo dentro de los procesos que sean rentables, sostenibles y efectivos.

En tercer lugar, la aplicación de la encuesta en cualquier empresa del sector deriva la oportunidad de generar un nivel de conciencia que lleve a jefes y empleados a un proceso de autoevaluación crítico que conduzca a tomar acción para fortalecer las habilidades gerenciales que consideran menos conocen y dominan con respecto al perfil propuesto. Es una oportunidad para que los líderes de las compañías repliquen las lecciones aprendidas, promuevan la generación de ideas y la transferencia de conocimiento y diseñen un modelo, método o metodología que garantice actualización constante de las habilidades gerenciales para seguir vigentes en el mercado.

Finalmente, una vez cumplidos los objetivos propuestos y con el ánimo de dar continuidad al estudio de los líderes en la cadena de abastecimiento en la era post-covid, se recomienda a las empresas del sector y a otras que se encuentren interesadas en potencializar las habilidades gerenciales de su recurso más valioso, desarrollar talleres con el fin de empoderar al equipo como dueños de su proceso y agentes de cambio y optimización, solo así comprenderán la empresa como un todo que los necesita comprometidos. También, incorporar el uso de tendencias tecnológicas como el Big Data y la Inteligencia Artificial (IA) como método para gestionar y promover la innovación y la sostenibilidad en la SC.

Referencias

- Acosta, J. C., Montoya, O. H. L., & Villegas, J. H. (2020). Cultura organizacional y éxito empresarial: caso SIIGO. *Dimensión Empresarial*, 18(3), 1-13.
- Aiken, L.R. (1985). Three Coeficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 131-142.
- Aldana, E. C., & Azpeitia, L. A. G. (2021). *Desempeño y competencias directivas en el Autotransporte Público de Carga en Seco. Una revisión empírica en el centro de México*. *Revista Religación, Revista de ciencias sociales y humanidades*, páginas 1-18.
- Alka, A., & Kapoor, S. (2018). *Implications of Super Leadership and Self Leadership for Production Processes in Indian IT Sector*. *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development*, 8(3), 875-886.
<https://doi.org/10.24247/ijmperdjun201892>
- Almiron, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). *Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional*. *Revista ReiDoCrea*, V.4 (N°4), 24-27. <http://www.ugr.es/~reidocrea/ReiDoCrea-Vol.4-Art.4-Almiron.pdf>
- Alulema, P. A. (2010). *Habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las grandes industrias de Quito. Subsector: fabricación de cementos, fabricación de muebles, cerámicas, artículos de plástico y otras industrias manufactureras de la gran industria de Quito*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3643>
- Anaya, J. (2015). *Logística Integral La Gestión Operativa de la Empresa*. Madrid: Alfaomega.
- Angarita, M. J. (2013). *Habilidades gerenciales administración del tiempo*. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/10654/6883>.

- Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Aparicio, M. R. & Medina, J. (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un Análisis Comparativo* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico].
- Arévalo, R. I. & Crespo, P. J. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones: liderazgo y creación de valor*. Comunicación Social.
- ASALE, R. (2020). «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Obtenido de <https://dle.rae.es/optimizar>
- ASALE, R. (2021). *Edad | Diccionario de la lengua española*. Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/edad>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson educación.
- Bancon, D. (2020). “Millenials”: *influencia del entorno y desarrollo de sus habilidades en un mercado laboral en plena evolución*. [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Comillas]. <http://hdl.handle.net/11531/38804>
- Baque, L. K., Triviño, K. C. & Viteri, D. A. (2020). *Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional*. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 58. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Becerra, O. F., & Herrera, D. A. (2020). *Inteligencia artificial como generadora de competitividad a la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios del Distrito de Santa Marta ESSMAR E.S.P.* Universidad EAN.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). *How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework*. Cogent Business and Management, 7(1). <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadEAN.edu.co/10.1080/23311975.2020.1712125>

- Bernal, M., & Rodríguez, D. (2019). *Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial*. Revista Scientia Et Technica V.24 (N° 1), 85-95. <https://doi.org/10.22517/23447214.20401>
- Blanco, M. A., Muñoz, F. A., & Palacio, Ó. (2017). *Optimización de portafolio de proyectos a través de la aplicación de programación lineal y el CAPM*.
- Bolden, R., Gulati, A., & Edwards, G. (2020). *Mobilizing Change in Public Services: Insights from a Systems Leadership Development Intervention*. International Journal of Public Administration, 1, 26.
- Boonstra, J. (2018). *Perspectivas sobre el liderazgo*. 282, 8-21.
- Botero, L. D. (2017). *El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial*. Revista Ciencias Estratégicas, 25(38), 271-276. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8029>
- Cassab, P. M., & Mayorca, D. Y. (2018). *Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar*. Universidad EAN.
- Castro, F. & Loreto, M. (2005). *GERENTE, E. Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*, 62-68.
- Choi, T.M., Govindan, K., Li, X., & Li, Y. (2017). *Innovative supply chain optimization models with multiple uncertainty factors*. Annals of Operations Research, 1-14.
- Coyle, J. J., Langley, C., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2017). *Administración de la cadena de suministro. Una perspectiva logística*. Cengage Learning.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia.
(<https://www.dnp.gov.co:443/Paginas/Gobierno-publica-Encuesta-Nacional-Log%C3%ADstica-con-miras-a-fortalecer-la-competitividad-y-productividad-en-el-pa%C3%ADs.aspx> de 2018).
- Díaz, C. A. (2017). *Gestión de la Cadena de Abastecimiento*. Fondo editorial Areandino.

- Enderica, O., D'armas, M., Bermeo, R. J., López, M., Tinoco, E. & Carrión, G. (2018). *Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME*. Revista Espacios, 39(42), 4. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf>
- Escandón, D., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Revista Estudios Gerenciales, V.32 (N° 139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Escudero, M. J. (2019). *Logística de almacenamiento*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Farro, R., & Huancas, E. (2017). *Optimización de la gestión de almacenes basado en el modelo de las 5s, que genera orden y control en la almacenera –huancar s.a.c-chiclayo*. [Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán] <https://hdl.handle.net/20.500.12802/4213>
- Félix, A. A., Tejedor, A. P., & Clara, A. (2010). *Análisis y medición del liderazgo en una empresa del sector automoción y propuestas de desarrollo*. Centro Politécnico Superior, Universidad de Zaragoza.
- Forero, C. A (2017). *Perspectivas actuales y proyecciones a futuro de liderazgo empresarial [Tesis de pregrado]*. Universidad Militar Nueva Granada
- García, L. A. M. (2016). *GESTIÓN LOGÍSTICA INTEGRAL: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.
- Gieler, L. (2019). *Repositorio Comillas*. Repositorio Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27567>
- Godoy, A. R. (2017). *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callado, 2017*. [Tesis de maestría, Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12898>
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo*.

- Gómez, A. D., & Reyes, D. M. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa de Bi y analítica de datos dirigida a las pyme del sector Ecommerce en Colombia*. Universidad EAN.
- Hernández, L. (2015). *Liderazgo organizacional, Rescatarlo para vivirlo*. Contenido, 626, 112–113.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stodgill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39-51). Columbus, OH: Ohio State University Bureau of Business Research. Research monograph n° 88.
- Hussain, S. T., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, T. (2021). *Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediatonal Approach of Knowledge Sharing*. International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM), 12(2), 84-95. <http://doi.org/10.4018/IJABIM.20210401.0a5>
- Icarte, G. (2016). *Aplicaciones de inteligencia artificial en procesos de cadenas de suministros: una revisión sistémica*. Revista Ingeniare, V.24 (N° 4), 663-679.
- Izquierdo, R., Novillo, L. A. & Mocha, J. V. (2017). *El Liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas*. Revista Universidad y Sociedad, 9(3), 89-94. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300013&lng=es&tlng=es.
- Jiménez, A. L. & Vásquez, U. A. (2017). *Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/8112/>
- León, R. (2014). *La sostenibilidad en la cadena de abastecimiento del sector metalmecánico*.
- Leyva, A. B., Cavazos, J. & Espejel, J. E. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de*

las Pymes. Contaduría y administración, 63(3).

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000400003

Leyva, A., & Espejel, J. (2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. Revista Perspectiva Empresarial, 4(1), 7-22.

López, M., Castro, D., & Guerra, M. (2017). *Optimización del plan de producción. Estudio de caso Carpintería de Aluminio*. Revista Universidad Y Sociedad, V.9 (N°1), 178-186. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/505>

López, D. (2017). *Una aproximación teórica a la planeación en las Organizaciones*. Revista Questionar, V.5 (N° 1), 43-53. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/6549>

Lussier, R. N., Achua, C. F., & Pereda, M. del C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a edición)*.

Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.

Maldonado, J. (2019). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*. Ediciones de la U.

Martínez, J., Cardeño, E., Ramírez, W., & Durán, S. (2017). *Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial*. Desarrollo Gerencial, 9(2), 140–157.

Martínez, L., & Kadi, O. (2019). *Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente*. KOINONIA, 202-234.

Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review, 53(4), 49-61.

- Moerschell, L. & Novak, S. S. (2020). *Managing crisis in a university setting: The challenge of alignment*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 30–40. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadEAN.edu.co/10.1111/1468-5973.12266>
- Mora, L. (2009). *Gestión Logística Integral. Las mejores prácticas en la Cadena de Abastecimiento*. 2da. Edición Bogotá: Ecoe Ediciones
- Moreno, A. D., Álvarez, A. A., Noble, V. M., & López, J. M. (2014). Optimización multiobjetivo del problema de distribución de planta: Un nuevo modelo matemático. *Ingeniería y Competitividad*, 16(2), 257–267.
- Muguerza, L. M. & Salvador, M. S. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/161>
- Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas en Colombia*. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008>
- Neme, O., García, M. A. & Valderrama, A. L. (2021). *Habilidades de innovación en los colaboradores de las MIPES*. *Investigación Administrativa*, 50(127), 110-134. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456065109008/>
- Ocampo, P. (2019). *Gerencia Logística y Global*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (N° 66), 113-136.
- Ogliastri, E. (2008). Colombia: The Human Relations Side of Enterprise. En J. Chhokar, F. Brodbeck, y R. House, *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, (689-722). USA: Taylor & Francis Group.
- OMC. (2021). *World Trade Statistical Review 2021*. 14-15.

- Oviedo, H. C., & Campo, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*.
Revista colombiana de psiquiatría, 34(4), 572-580.
- Peña, G. R., & García, R. G. (2019). *Elementos importantes de la cadena de abastecimiento del sector automotriz en Colombia*. INGE CUC, 168-183
- Profamilia. (2021) *¿Qué son las identidades de género?*
<https://profamilia.org.co/aprende/diversidad-sexual/identidades-de-genero/>
- Quero, E. R. M. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Cientific*, 5(18), 276-288.
- QuestionPro (s.f.) *¿Qué es un cuestionario?* <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-cuestionario/>
- Rabelo, L., Almalki, H. & Gutiérrez, E. (2017). *Liderazgo usando Simulación Virtual*. ESPACIO I+D: Innovación Más Desarrollo, VI (13), 29–43. [https://doi-org.bdbiblioteca.universidadEAN.edu.co/10.31644/IMASD.13.2017.a02](https://doi.org.bdbiblioteca.universidadEAN.edu.co/10.31644/IMASD.13.2017.a02)
- Ramírez, J. (2018). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz*.
Revista Digital Investigación & Negocios, V.11 (Nº 17), 23-
29. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3442/PROYECTO-DE-GRADO-2015-6-38.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, L. M. (2005). *Estrategias para desarrollar competencias gerenciales*.
- Ramón, D. I., Ollage, J., Granda, J., & Naranjo, C. (2017). *Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos*. INNOVA Research Journal, 2(8.1), 42-55.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329>
- Ramos, M., Maness, T., & Salinas, D. (2015). *Modelo de un sistema multi-agente para la optimización de la cadena de suministros en la industria de la madera de coníferas*.
Maderas. Ciencia y tecnología, 613-624.

- Redacción El Tiempo. (08 de abril de 2015). *Crece competencia en envíos*. EL TIEMPO. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-716146>
- Revista Dinero (2017). *PYMES ganadoras ranking*, Número 526, página 54-68. <https://www.dinero.com>
- Reyes, K. (2016). *"Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)"* [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar] <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Rivera, H. A. (2019). *Turbulencia empresarial*. Lecciones aprendidas. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/ta9789587842623>
- Rodríguez, A., & San Martín, N. (2020). *COVID-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá*. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(2), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Rozo, A., Flórez, A. & Gutiérrez, C. (2019). *Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica*. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.
- Ruiz, J. E., González, M. L., & Carmenate, L. P. (2020). *La logística inversa como estrategia de diferenciación para los mercados dinámicos*. *INNOVA Research Journal*, 140-156.
- Ruiz, S. (2021). *Liderazgo sostenible: Hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza*. 314, 16-25.
- Saad, G. B., Altheeb, S. A., & Abbas, M. (2020). *Knowledge Management Practices and Transformational Leadership Traits: Predicting Process Innovation in FMCG Industry*. *Journal of Educational Psychology - Propósitos y Representaciones*, 8.

- Salvador, M. R., & de la Cruz, J. M. (2018). Presencia de la Industria 4.0 en la fabricación aditiva: análisis de tendencias tecnológicas. *DYNA*, 93(6), 597-601.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Sánchez, J., & Barraza, L. (2015). *Percepciones sobre liderazgo*. Revista Ra Ximhai, V.11(N° 4), 161-170. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- The World Bank Group. (2018). *Global Trade and Regional Integration Unit*. The World Bank Group, 1-70.
- Tito, J. V., Ogosi, J. A., Franco, J. L. & Vértiz, J. J. (2020). *Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones*. Revista Venezolana de Gerencia, 25(91), 1234-1245. <https://doaj.org/article/82c6b8b1a3ef47ffa86f736b649956e0>
- Torrijos, R. (2020). *El liderazgo en la empresa sin jerarquías*. 296, 26-33.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Tennessee: Grupo Nelson, INC.
- Villar, M., & Araya, L. (2019). *Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio*. Pensamiento & Gestión, 46, 187–221
- Zapata, D. K. (2014). *La “Innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones* [Tesis de pregrado, Universidad Militar “Nueva Granada”]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12253>

Anexos

Anexo A. Estado del arte

Marco teórico			
Autor	País	Descripción	Resultados
Aparicio y Medina (2015)	Perú	Análisis de habilidades gerenciales para la lograr la eficiencia y objetivos en las organizaciones.	Las cinco habilidades gerenciales más importantes son Liderazgo, Planificación estratégica, Prospectiva, Tomas de decisiones, Impacto e influencia,
Naranjo (2015)	Colombia	Caracterización de habilidades gerenciales y el impacto en la gestión de los líderes de empresas medianas de Colombia.	Las habilidades gerenciales que impactan la gestión del líder son el reconocimiento, interacción con el entorno y comunicación asertiva.
Muguerza y Salvador (2015)	Perú	Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional	Las habilidades gerenciales que influyen en el clima organizacional son: liderazgo, optimismo, autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio.

Alulema (2010)	Ecuador	Identificar necesarias para asumir cargos gerenciales en la gran industria de Quito	Las habilidades gerenciales que precisan los gerentes son: sociabilidad, aprendizaje continuo, confianza con los compañeros, liderazgo, pensamiento estratégico y selección efectiva de los colaboradores.
Zapata Cantor (2014)	Aporte teórico	Comprobar si la innovación es considerada como una habilidad gerencial de los líderes en las organizaciones.	La innovación no deber ser indiferente en las organizaciones y menos en los líderes que funcionan como promotor de avance y progreso.
Leyva, Cavazos y Espejel (2018)	México	Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales en las empresas Pymes enmarcadas hacia la competitividad.	Efectivamente las habilidades gerenciales son esenciales para la excelencia empresarial tomando como base la planeación estratégica y su gestión.
Godoy (2017)	Perú	Relación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores.	Existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral.

Jiménez y Vásquez (2017)	Nicaragua	Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional	Deben sobresalir habilidades como la actitud, la comunicación, y las relaciones con su equipo de trabajo.
Neme, García y Valderrama (2021)	México	Cuantificación de habilidades de innovación en las empresas pequeñas (MIPES) y las micro	Los individuos deben tener habilidades creativas, emocionales, de tipo organizacional, entre otros.
Tito, Ogosi, Franco y Vértiz Osoros (2020)	Aporte teórico	Comportamiento del gerente como líder	La interacción colaborador-líder promueve cooperación y efectividad.
Ramírez (2005)	Aporte teórico	Análisis del mundo empresarial	Las empresas son la plataforma perfecta para el cambio bajo la dirección y gestión de los líderes

Egvani (2020)	Aporte teórico	Análisis de las HG	Las HG son las capacidades y conocimientos que el líder debe tener para llevar a cabo procesos de administración
Angarita (2013)	Aporte teórico	Análisis de las HG	Las HG deben ser promovidas por las organizaciones mediante la planeación y control de actividades
Cassab & Mayorca (2018)	Aporte teórico	Investigación de las HG	Las HG se adquieren en capacitaciones y experiencias propias
Moerschell & Novak (2020)	Aporte teórico	Importancia de los líderes para adaptarse a las HG y TT	Las competencias más representativas son la comunicación, los estilos de liderazgo y el ejercicio de toma de decisiones.

Rodríguez & San-Martin (2020)	Aporte teórico	Importancia de las HG y TT	Los líderes a raíz del entorno cambiante y dinámico le han dado el valor a implementar planes de acción en cuando a las TT y HG
Rodríguez & Mancilla (2018)	Aporte teórico	Uso de la IA en las operaciones empresariales	El uso de la IA es considerada como generadora y creadora de competitividad en las empresas.
Becerra & Herrera (2020)	Aporte teórico	Implementación de las TT como generadora de valor en las empresas	Las organizaciones deben contar con la estructura tecnológica suficiente que soporte esta implementación de herramientas avanzadas.
Gómez & Reyes (2019)	Aporte teórico	Implementación de las TT para la optimización y creación de ventaja competitiva	Aplicación de plataformas avanzadas ayudan a optimizar y crear ventaja competitiva desde el análisis y conocimiento de datos para la toma y gestión de decisiones

<p>Rabelo, Almalki & Gutiérrez (2017)</p>	<p>Aporte teórico</p>	<p>¿Qué relación tiene el liderazgo o figura de líder con las TT?</p>	<p>Los métodos de liderazgo son deficientes, por eso, es necesario implementar herramientas tecnológicas, llámese simulación virtual u otra, que permitan vislumbrar realidades, ambientes o acercamientos a situaciones que le puedan permitir al líder la correcta toma de decisiones.</p>
<p>Moreno, A. D., Álvarez, A. A., Noble, V. M., & López, J. M. (2014).</p>	<p>Aporte teórico</p>	<p>Implementación de un modelo matemático para la optimización de las áreas e instalaciones de una planta.</p>	<p>Minimización del costo del flujo de material en tiempos computacionales derivado de un modelo matemático.</p>

Anexo B. Cuestionario LBDQ¹

The Leader Behavior Description Questionnaire [29] is one of the most famous of all the questionnaires that seek to capture the dimensions of leadership. J. Hemphill and A Coons developed the original LBDQ in the 1950s. The version below was developed by Andrew Halpin and used in his doctoral dissertation in 1957. It was modified into several different versions that added both complexity and items to it during the days of the Ohio State research studies in leadership. During the post WWII years there was a great deal of interest in leadership but no satisfactory theory or definition of the factors that constituted leadership. The LBDQ is famous for introducing two dimensions of leadership (consideration and initiation of structure or task orientation) that have remained very much a constant in leadership studies. The LBDQ is published by the Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University, Columbus.

Directions: Read each item carefully.

Think about how frequently the leader engages in the behavior described by the item. Decide whether he always, often, occasionally, seldom or never acts as described by the item. Select one of the five letters following the item to show the answer you have selected. Click the Submit button at the end of this document to submit your questionnaire.

A = Always

B = Often

C = Occasionally

¹ Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder desarrollado por J. Hemphill y A Coons en 1950 para la Universidad del Estado de Ohio, modificado por Andrew Halpin y utilizada en su tesis doctoral en 1957; tomado como referente para el diseño del cuestionario de este estudio. Disponible en: <https://fisher.osu.edu/centers-partnerships/leadership/leader-behavior-description-questionnaire-lbdq>

D = Seldom

E = Never

1. He does personal favors for group members.
2. He makes her/his attitudes clear to the group.
3. He does little things to make it pleasant to be a member of the group.
4. He tries out his new ideas with the group.
5. He acts as the real leader of the group.
6. He is easy to understand.
7. He rules with an iron hand.
8. He finds time to listen to group members.
9. He criticizes poor work.
10. He gives advance notice of changes.
11. He speaks in a manner not to be questioned.
12. He keeps to her/himself.
13. He looks out for the personal welfare of individual group members.
14. He assigns group members to particular tasks.
15. He is the spokesman of the group.
16. He schedules the work to be done.
17. He maintains definite standards of performance.
18. He refuses to explain her/his actions.
19. He keeps the group informed.
20. He acts without consulting the group.
21. He backs up the members in their actions.

22. He emphasizes the meeting of deadlines.
23. He treats all group members as her/his equals.
24. He encourages the use of uniform procedures.
25. He gets what s/he asks for from her/his superiors.
26. He is willing to make changes.
27. He makes sure that her/his part in the organization is understood by group members
28. He is friendly and approachable.
29. He asks that group members follow standard rules and regulations.
30. He fails to take necessary action.
31. He makes group members feel at ease when talking with them.
32. He lets group members know what is expected of them.
33. He speaks as the representative of the group.
34. He puts suggestions made by the group into action.
35. He sees to it that group members are working up to capacity.
36. He lets other people take away her/his leadership in the group.
37. He gets her/his superiors to act for the welfare of the group.
38. He gets group approval in important matters before going ahead.
39. He sees to it that the work of the group members is coordinated.
40. He keeps the group working together as a team.

There are two factors in this instrument: Consideration and Initiating structure (to be understood also as Task Orientation).

Consideration: Items 1, 3, 6, 8, 12, 13, 18, 20, 21, 23, 26, 28, 31, 34, and 38

Initiating Structure: Items 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 17, 22, 24, 27, 29, 32, 35, 39

Anexo C. Encuestas

A continuación, se muestran las encuestas que serán repartidas para la medición del liderazgo en la empresa de logística PASAR EXPRESS S.A.S. Por un lado, aquella en la que los empleados tienen que opinar sobre de sus responsables directos/gerentes. Y por otro lado aquella en la que cada responsable directo o gerente debe valorarse a sí mismo. El contenido de ambas encuestas es el mismo, la única diferencia radica en la formulación de las preguntas.

Encuesta dirigida a los empleados

Este estudio tiene como objetivo recopilar datos para evaluar los aspectos en los que la organización tiene un buen nivel de liderazgo y además aquellos aspectos en los que existen oportunidades de mejora del mismo en la organización. Se compone de un conjunto de preguntas que están directamente relacionadas con el objeto de investigación.

Indicaciones generales: Sus respuestas deben referirse exclusivamente a su responsable directo/gerente y a las actuaciones de éste.

Instrucciones generales: Las preguntas deben contestarse mediante las 5 categorías definidas a continuación. Procediendo con una “x” en la casilla deseada:

	Siempre	Casi siempre	Normalmente	A veces	Casi nunca
1. ¿Consigue que usted se involucre con la visión y objetivo de la empresa?					
2. ¿Identifica en su jefe la capacidad de generar ideas que lo beneficien a usted?					
3. ¿Le proporciona apoyo y orientación en las labores diarias en los procesos que integran la cadena de abastecimiento?					
4. ¿Manifiesta la importancia del rol que usted desempeña dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento?					
5. ¿Se interesa en la capacitación permanente de su equipo en temas de logística?					
6. ¿Le transmite una imagen positiva del sector logístico y de sus posibilidades a largo plazo, teniendo en cuenta la situación actual del					

COVID-19?					
7. ¿Lo motiva a resolver problemas ante situaciones de riesgo causadas por el COVID-19 dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento?					
8. ¿Le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para optimizar los resultados?					
9. ¿Promueve el trabajo en equipo?					
10. ¿Es flexible? (Entiéndase por flexibilidad la capacidad para responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y oportunidades futuras)					
11. ¿Le expresa reconocimiento y agradecimiento por los resultados obtenidos?					
12. ¿Lo inspira con el ejemplo?					
13. ¿Trabaja para aumentar su confianza y su autoestima desarrollando y potenciando sus habilidades?					
14. ¿Escucha y valora sus opiniones para el proceso de toma de decisiones?					
15. ¿Conoce cómo se optimiza la cadena de abastecimiento en otros países?					
16. ¿Toma decisiones de manera oportuna?					
17. ¿Desarrolla iniciativas que minimicen el uso de recursos para maximizar los resultados en la cadena de abastecimiento?					
18. ¿Utiliza la intuición para tomar decisiones que impacten la cadena de abastecimiento?					
19. ¿Está abierto a implementar soluciones que involucren el uso de tendencias como la inteligencia artificial, el uso de plataformas, el diseño y programación de reportes digitales y el análisis e interpretación de datos?					
20. ¿Es consciente de la importancia de las tendencias tecnológicas dentro de la organización como generador de ventajas competitivas?					
21. ¿Toma decisiones teniendo en cuenta la información derivada del uso de tendencias tecnológicas?					
22. ¿Minimiza los riesgos que se pueden presentar en la cadena de abastecimiento a través de tecnologías que agilicen e integren los procesos de la compañía?					
23. ¿Promueve prácticas sostenibles dentro de los procesos de la organización?					
24. ¿Soluciona los posibles problemas generados en torno a la cadena de abastecimiento?					
25. ¿Tiene pensamiento estratégico? (Entiéndase por pensamiento estratégico la claridad frente al objetivo que se quiere lograr, cómo y a dónde se quiere llegar a largo plazo)					

13. ¿Trabaja para aumentar la confianza y autoestima del equipo de trabajo desarrollando y potenciando sus habilidades?					
14. ¿Escucha y valora las opiniones de sus colaboradores para el proceso de toma de decisiones?					
15. ¿Conoce cómo se optimiza la cadena de abastecimiento en otros países?					
16. ¿Toma decisiones eficaces?					
17. ¿Desarrolla iniciativas que minimicen el uso de recursos para maximizar los resultados en la cadena de abastecimiento?					
18. ¿Se apoya o fundamenta en la intuición para tomar decisiones que impacten la cadena de abastecimiento?					
19. ¿Se preocupa por implementar soluciones que involucren el uso de tendencias como la inteligencia artificial, el uso de plataformas, el diseño y programación de reportes digitales y el análisis e interpretación de datos?					
20. ¿Es consciente de la importancia de las tendencias tecnológicas dentro de las organizaciones como generador de ventajas competitivas?					
21. ¿En el proceso de toma de decisiones tiene en cuenta la información derivada del uso de las tendencias tecnológicas?					
22. ¿Considera que minimiza los riesgos que se pueden presentar en la cadena de abastecimiento a través de tecnologías que agilicen e integren los procesos de la compañía?					
23. ¿Promueve prácticas sostenibles dentro de los procesos de la organización?					
24. ¿Soluciona los posibles problemas generados en torno a la cadena de abastecimiento?					
25. ¿Se siente identificado con el pensamiento estratégico? (Entiéndase por pensamiento estratégico la claridad frente al objetivo que se quiere lograr, cómo y a dónde se quiere llegar a largo plazo)					

Anexo D. Validación de Aiken “Instrumento”

Enlace para el archivo: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Zi7Cc6et-aV7FWP6RnH0FlhINqPdHEtb/edit?usp=sharing&ouid=115264925291194239658&rtpof=true&sd=true>

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN																																																																							
<p>Título de la investigación: Habilidades gerenciales para optimizar la cadena de abastecimiento en empresas de logística. Caso de estudio PASAR EXPRESS S.A.S</p>	<p>Encuesta dirigida a los empleados directamente relacionados con la cadena de abastecimiento en la organización: Este estudio tiene como objetivo recopilar datos para evaluar los aspectos en los que la organización tiene un buen nivel de liderazgo y además aquellos aspectos en los que existen oportunidades de mejora del mismo en la organización. Se compone de un conjunto de preguntas que están directamente relacionadas con el objeto de investigación. Tipo de encuesta: encuesta con escala de Likert de frecuencia: Siempre, Casi siempre, Normalmente, A veces, Casi nunca Indicaciones Generales: Las preguntas se refieren o están dirigidas al pensamiento que tienen los empleados acerca de los líderes o gerentes de la empresa en estudio, por esta razón se omite la palabra "jefe" al inicio de las preguntas, dado a que se entiende a que nos estamos refiriendo a ellos.</p>	<p>Encuesta dirigida a los líderes directamente relacionados con la cadena de abastecimiento en la organización: Este estudio tiene como objetivo recopilar datos para evaluar los aspectos en los que la organización tiene un buen nivel de liderazgo y además aquellos aspectos en los que existen oportunidades de mejora del mismo en la organización. Se compone de un conjunto de preguntas que están directamente relacionadas con el objeto de investigación. Tipo de encuesta: encuesta con escala de Likert de frecuencia: Siempre, Casi siempre, Normalmente, A veces, Casi nunca Indicaciones Generales: Las preguntas se refieren o están dirigidas al pensamiento que tienen los empleados acerca de los líderes o gerentes de la empresa en estudio, por esta razón se omite la palabra "jefe" al inicio de las preguntas, dado a que se entiende a que nos estamos refiriendo a ellos.</p>																																																																					
<p>Propósito de la validación:</p> <p>Evaluar la coherencia y cohesión del instrumento a utilizar en el trabajo de investigación de enfoque cuantitativo tipo no experimental, descriptivo correlacional y bibliográfico, que se pretende desarrollar.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>PREGUNTAS A VALIDAR</th> <th>#</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>¿Está abierto a implementar soluciones que involucren el uso de tendencias como la inteligencia artificial, el uso de plataformas, el diseño y programación de reportes digitales y el análisis e interpretación de datos?</td> <td>1</td> <td>¿Se preocupó por la inteligencia artificial?</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>¿Lo motiva a resolver problemas ante situaciones de riesgo causadas por el COVID-19 dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento?</td> <td>2</td> <td>¿Motiva a resolver problemas ante situaciones de riesgo causadas por el COVID-19 dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento?</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>¿Minimiza los riesgos que se pueden presentar en la cadena de abastecimiento a través de tecnologías que agilicen e integren los procesos de la compañía?</td> <td>3</td> <td>¿Considera que el uso de tecnologías a través de la cadena de abastecimiento ayuda a mejorar los procesos de la compañía?</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>¿Conoce cómo se optimiza la cadena de abastecimiento en otros países?</td> <td>4</td> <td>¿Conoce cómo se optimiza la cadena de abastecimiento en otros países?</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>¿Promueve prácticas sostenibles dentro de los procesos de la organización?</td> <td>5</td> <td>¿Promueve prácticas sostenibles dentro de los procesos de la organización?</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>¿Escucha y valora sus opiniones para el proceso de toma de decisiones?</td> <td>6</td> <td>¿Escucha y valora sus opiniones para el proceso de toma de decisiones?</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>¿Le expresa reconocimiento y agradecimiento por los resultados obtenidos?</td> <td>7</td> <td>¿Expresa reconocimiento y agradecimiento por los resultados obtenidos?</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>¿Soluciona los posibles problemas generados en torno a la cadena de abastecimiento?</td> <td>8</td> <td>¿Soluciona los posibles problemas generados en torno a la cadena de abastecimiento?</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>¿Es flexible? (Entiéndase por flexibilidad la capacidad para responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y oportunidades futuras)</td> <td>9</td> <td>¿Se considera flexible? (Entiéndase por flexibilidad la capacidad para responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y oportunidades futuras)</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>¿Tiene pensamiento estratégico? (Entiéndase por pensamiento estratégico la claridad frente al objetivo que se quiere lograr, cómo y a dónde se quiere llegar a largo plazo)</td> <td>10</td> <td>¿Se siente inspirado por el pensamiento estratégico?</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>¿Lo inspira con el ejemplo?</td> <td>11</td> <td>¿Considera que el ejemplo de los líderes inspira?</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>¿Consigue que usted se involucre con la visión y objetivo de la empresa?</td> <td>12</td> <td>¿Consigue que usted se involucre con la visión y objetivo de la empresa?</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>¿Identifica en su jefe la capacidad de generar ideas que lo beneficien a usted?</td> <td>13</td> <td>¿Considera que el jefe tiene la capacidad de generar ideas que lo beneficien a usted?</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>¿Promueve el trabajo en equipo?</td> <td>14</td> <td>¿Promueve el trabajo en equipo?</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>¿Trabaja para aumentar su confianza y su autoestima desarrollando y potenciando sus habilidades?</td> <td>15</td> <td>¿Trabaja para aumentar su confianza y su autoestima desarrollando y potenciando sus habilidades?</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>¿Le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para optimizar los resultados?</td> <td>16</td> <td>¿Enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para optimizar los resultados?</td> </tr> </tbody> </table>		#	PREGUNTAS A VALIDAR	#		1	¿Está abierto a implementar soluciones que involucren el uso de tendencias como la inteligencia artificial, el uso de plataformas, el diseño y programación de reportes digitales y el análisis e interpretación de datos?	1	¿Se preocupó por la inteligencia artificial?	2	¿Lo motiva a resolver problemas ante situaciones de riesgo causadas por el COVID-19 dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento?	2	¿Motiva a resolver problemas ante situaciones de riesgo causadas por el COVID-19 dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento?	3	¿Minimiza los riesgos que se pueden presentar en la cadena de abastecimiento a través de tecnologías que agilicen e integren los procesos de la compañía?	3	¿Considera que el uso de tecnologías a través de la cadena de abastecimiento ayuda a mejorar los procesos de la compañía?	4	¿Conoce cómo se optimiza la cadena de abastecimiento en otros países?	4	¿Conoce cómo se optimiza la cadena de abastecimiento en otros países?	5	¿Promueve prácticas sostenibles dentro de los procesos de la organización?	5	¿Promueve prácticas sostenibles dentro de los procesos de la organización?	6	¿Escucha y valora sus opiniones para el proceso de toma de decisiones?	6	¿Escucha y valora sus opiniones para el proceso de toma de decisiones?	7	¿Le expresa reconocimiento y agradecimiento por los resultados obtenidos?	7	¿Expresa reconocimiento y agradecimiento por los resultados obtenidos?	8	¿Soluciona los posibles problemas generados en torno a la cadena de abastecimiento?	8	¿Soluciona los posibles problemas generados en torno a la cadena de abastecimiento?	9	¿Es flexible? (Entiéndase por flexibilidad la capacidad para responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y oportunidades futuras)	9	¿Se considera flexible? (Entiéndase por flexibilidad la capacidad para responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y oportunidades futuras)	10	¿Tiene pensamiento estratégico? (Entiéndase por pensamiento estratégico la claridad frente al objetivo que se quiere lograr, cómo y a dónde se quiere llegar a largo plazo)	10	¿Se siente inspirado por el pensamiento estratégico?	11	¿Lo inspira con el ejemplo?	11	¿Considera que el ejemplo de los líderes inspira?	12	¿Consigue que usted se involucre con la visión y objetivo de la empresa?	12	¿Consigue que usted se involucre con la visión y objetivo de la empresa?	13	¿Identifica en su jefe la capacidad de generar ideas que lo beneficien a usted?	13	¿Considera que el jefe tiene la capacidad de generar ideas que lo beneficien a usted?	14	¿Promueve el trabajo en equipo?	14	¿Promueve el trabajo en equipo?	15	¿Trabaja para aumentar su confianza y su autoestima desarrollando y potenciando sus habilidades?	15	¿Trabaja para aumentar su confianza y su autoestima desarrollando y potenciando sus habilidades?	16	¿Le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para optimizar los resultados?	16	¿Enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para optimizar los resultados?	
#	PREGUNTAS A VALIDAR	#																																																																					
1	¿Está abierto a implementar soluciones que involucren el uso de tendencias como la inteligencia artificial, el uso de plataformas, el diseño y programación de reportes digitales y el análisis e interpretación de datos?	1	¿Se preocupó por la inteligencia artificial?																																																																				
2	¿Lo motiva a resolver problemas ante situaciones de riesgo causadas por el COVID-19 dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento?	2	¿Motiva a resolver problemas ante situaciones de riesgo causadas por el COVID-19 dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento?																																																																				
3	¿Minimiza los riesgos que se pueden presentar en la cadena de abastecimiento a través de tecnologías que agilicen e integren los procesos de la compañía?	3	¿Considera que el uso de tecnologías a través de la cadena de abastecimiento ayuda a mejorar los procesos de la compañía?																																																																				
4	¿Conoce cómo se optimiza la cadena de abastecimiento en otros países?	4	¿Conoce cómo se optimiza la cadena de abastecimiento en otros países?																																																																				
5	¿Promueve prácticas sostenibles dentro de los procesos de la organización?	5	¿Promueve prácticas sostenibles dentro de los procesos de la organización?																																																																				
6	¿Escucha y valora sus opiniones para el proceso de toma de decisiones?	6	¿Escucha y valora sus opiniones para el proceso de toma de decisiones?																																																																				
7	¿Le expresa reconocimiento y agradecimiento por los resultados obtenidos?	7	¿Expresa reconocimiento y agradecimiento por los resultados obtenidos?																																																																				
8	¿Soluciona los posibles problemas generados en torno a la cadena de abastecimiento?	8	¿Soluciona los posibles problemas generados en torno a la cadena de abastecimiento?																																																																				
9	¿Es flexible? (Entiéndase por flexibilidad la capacidad para responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y oportunidades futuras)	9	¿Se considera flexible? (Entiéndase por flexibilidad la capacidad para responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y oportunidades futuras)																																																																				
10	¿Tiene pensamiento estratégico? (Entiéndase por pensamiento estratégico la claridad frente al objetivo que se quiere lograr, cómo y a dónde se quiere llegar a largo plazo)	10	¿Se siente inspirado por el pensamiento estratégico?																																																																				
11	¿Lo inspira con el ejemplo?	11	¿Considera que el ejemplo de los líderes inspira?																																																																				
12	¿Consigue que usted se involucre con la visión y objetivo de la empresa?	12	¿Consigue que usted se involucre con la visión y objetivo de la empresa?																																																																				
13	¿Identifica en su jefe la capacidad de generar ideas que lo beneficien a usted?	13	¿Considera que el jefe tiene la capacidad de generar ideas que lo beneficien a usted?																																																																				
14	¿Promueve el trabajo en equipo?	14	¿Promueve el trabajo en equipo?																																																																				
15	¿Trabaja para aumentar su confianza y su autoestima desarrollando y potenciando sus habilidades?	15	¿Trabaja para aumentar su confianza y su autoestima desarrollando y potenciando sus habilidades?																																																																				
16	¿Le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para optimizar los resultados?	16	¿Enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para optimizar los resultados?																																																																				
<p>Objetivo general de la investigación</p> <p>Proponer un perfil de liderazgo como habilidad gerencial para optimizar la cadena de abastecimiento en empresas de logística. Caso de estudio PASAR EXPRESS S.A.S</p> <p>Objetivos específicos de la investigación</p> <p>Diagnosticar las habilidades gerenciales que actualmente utilizan las empresas de logística en la cadena de abastecimiento.</p> <p>Determinar las habilidades gerenciales que optimizan la cadena de abastecimiento de las empresas de logística.</p> <p>Construir el perfil de liderazgo como habilidad gerencial para optimizar la cadena de abastecimiento de la empresa PASAR EXPRESS S.A.S.</p>																																																																							
<p>Instrucciones de calificación</p>																																																																							
<p>PRESENTACIÓN JUEZ 1 Empleados JUEZ 1 Líderes JUEZ 2 Empleados JUEZ 2 Líderes</p>																																																																							