

**LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANISTA EN LA CADENA DE
ABASTECIMIENTO: EL VALOR DEL USO DE LA PALABRA EN LA
ORGANIZACIÓN**

GERARDO GARNICA S.

UNIVERSIDAD EAN.

FACULTAD DE POSTGRADOS.

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGÍSTICA.

BOGOTÁ DC.

2014

**LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANISTA EN LA CADENA DE
ABASTECIMIENTO: EL VALOR DEL USO DE LA PALABRA EN LA
ORGANIZACIÓN**

GERARDO GARNICA S.

**Informe Final de Investigación IFI en el programa Gerencia Logística para optar al título
de Especialista en Gerencia logística.**

Tutor

PABLO OCAMPO

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD EAN.

FACULTAD DE POSTGRADOS.

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGÍSTICA.

BOGOTÁ DC.

2014

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TÍTULO DEL PROYECTO.....	6
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3. JUSTIFICACIÓN.....	9
4. OBJETIVOS.	10
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5. MARCO TEÓRICO.....	12
6. PLAN TEMÁTICO.....	14
6.1. ANTECEDENTES Y GESTORES DEL HUMANISMO ORGANIZACIONAL.....	14
6.1.1 EVOLUCIÓN Y BASES ACTUALES DEL PENSAMIENTO HUMANISTA EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.....	19

6.2. INTEGRACIÓN DEL HUMANISMO COMO ESTRATEGIA FUNCIONAL EN UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO	28
6.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL HUMANISTA.....	39
6.2.2. ¿POR QUÉ EL USO DE LA PALABRA COMO GESTOR DE CAMBIO PARA UNA ESTRATEGIA FUNCIONAL EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO?.....	41
6.2.3. DESARROLLO DE LOS ASPECTOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL HUMANISTA PARA SU INTEGRACIÓN EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	45
6.3. ANÁLISIS DIAGNOSTICO DEL ÁREA FUNCIONAL... ..	55
6.3.1 Formulación de preguntas de discusión.....	55
9. CONCLUSIONES.....	59
10. BIBLIOGRAFÍA.....	61
11. ANEXOS.....	63

TABLA DE GRÁFICOS Y FIGURAS.

	Pág.
FIGURA 1. Pirámide de Maslow necesidades humanas.....	18
FIGURA 2. Capacidades de la organización para buenas prácticas logísticas	31
FIGURA 3. Macro procesos de la cadena de abastecimiento.....	33
FIGURA 4. Procesos de la cadena de abastecimiento	34
FIGURA 5. Premisa humanista como eje de la estrategia en la organización.....	39
FIGURA 6. Visión filosófica del humanismo.....	41
FIGURA 7. Propósitos De Una Estrategia Funcional	42
FIGURA 8. Estilos efectivos de administración.....	44
FIGURA 9. Manual de supervivencia.	47
FIGURA 10. Manual de supervivencia.	49
FIGURA 11. Características de los grupos espontáneos.....	51
FIGURA 12. Como los empleados de SEMCO ven a sus supervisores	62

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. Preguntas de discusión gerente de la cadena de abastecimiento frente al	
humanismo.....	63

INTRODUCCIÓN.

Al transcurso de su historia la logística ha desarrollado un gran número de cambios en la organización, llevada de la mano por todos los tipos de avances de la época en la cual esté actuando, ya sean desde el punto de vista teórico, económico, situacional-político, social, ambiental- y tecnológico generando de estos, la creación de procesos especializados que vayan al paso de las prácticas de clase mundial, las cuales generaran todo tipo de beneficios y ventajas a las empresas u organizaciones que las apliquen. Dentro de estos procesos especializados por parte de la logística, se encuentra la administración de la cadena de abastecimiento con sus siglas en ingles SCM supply chain management la cual consiste en:

La planificación y la ejecución de las actividades de la cadena de suministro, asegurando un flujo coordinado dentro de la empresa e incluso, mirando más allá, en un futuro no muy lejano, entre las diferentes compañías integradas en la cadena de valor, desde los proveedores de las materias primas hasta los distribuidores del producto acabado (Liderazgo y mercadeo, 2013).

Los desarrollos mencionados anteriormente han llevado a que se mejore la eficiencia en los procesos logísticos en la organización, dando soluciones más efectivas a la misma, frente a los problemas y retos del día a día; mas no es totalmente claro que este tipo de soluciones beneficien el entorno relacional del ser humano que actúa de manera directa en la cadena de abastecimiento, ya que la aplicación de este tipo de prácticas especializadas adhieren comportamientos menos relacionales y menos humanos, en función que las interacciones entre

los integrantes de la cadena de abastecimiento se remiten únicamente al cumplimiento de sus funciones y a interactuar con el programa o sistema que sustente su presencia en el proceso.

Todo estos atenuantes y la constante búsqueda por alcanzar los objetivos trazados por la organización en lapsos de tiempo muy cortos, ha generado una serie de conductas impositivas por parte de los administradores de las áreas funcionales de la cadena de abastecimiento, los cuales están dejando en un segundo plano el valor ser humano en los procesos de la misma, basándose únicamente en la opinión que le puedan mostrar los indicadores de gestión para tener un juicio de valor de sus subordinados. De esto que la respuesta del entorno de la cadena de abastecimiento en sus áreas funcionales sea la generación de ambientes tensos y hostiles en los cuales el trato de los administradores con sus subordinados están detentados por comportamientos autoritarios y coercitivos canalizados en el uso de la palabra como canal comunicacional por excelencia de estas actitudes, las cuales imposibilitan la armonía de la áreas funcionales de la cadena, con la respectiva disminución de la eficiencia en los procesos.

A partir de los problemas citados anteriormente esta investigación busca como primera medida mostrarle a los administradores de las áreas funcionales de la cadena de abastecimiento una nueva forma de pensamiento conocida como el humanismo enfocado al contexto organizacional, la cual le permita afrontar este tipo problemas en sus áreas funcionales de una forma más profunda, en la que entenderá al ser humano no como una herramienta más del proceso, sino por el contrario, entenderlo como agente clave para el buen desarrollo y optimización de cualquier procesos o actividad de la cadena de abastecimiento.

Para llegar a este tipo de soluciones en las cuales el eje central del proceso es el ser humano, se analizaran los antecedentes más relevantes de lo que promulga humanismo en el entorno

organizacional, escudriñando las teorías planteadas por sus autores más relevantes como Douglas McGregor(2006), Abraham Maslow(1991), permitiéndole al administrador del área funcional de la cadena de abastecimiento, entender que sus subordinados no solamente responden a las necesidades de la organización, sino que también ellos tienen necesidades individuales, las cuales en la medida que la satisfagan favorablemente pueden proyectar un mejoramiento radical en su entorno y por ende beneficiar todo el proceso del área funcional de la cadena de abastecimiento como lo describe la teoría de la autorrealización (Maslow,1991) y las teorías de Chanlat (1997) frente a los grupos espontáneos.

Partiendo ya del reconocimiento de las necesidades humanas promulgadas por el humanismo y de su importancia en el entorno organizacional se analizara de manera más profunda como se pueden mitigar las fallas en los canales relaciones de los administradores con su equipo de trabajo o subordinados partiendo de la base teórica afirmada por Alain Chanlat, la cual resume que un buen uso de la palabra puede mejorar las condiciones laborales de todos los integrantes de la organización restaurando su confianza y autoestima tanto a su líder como a sus subordinados “El uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio” (Chanlat,1997, p. 1).

Ya teniendo clara la formulación teórica para la mitigación de los problemas planteados por el mal uso de los canales de comunicación en administración de las áreas funcionales de la cadena de abastecimiento con la relevancia en el uso de la palabra, se dispondrá a delimitar su implementación y su vinculación en las áreas funcionales del proceso como una estrategia funcional que le permitirá al administrador en un corto tiempo promover sus objetivos, describir como alcanzara los mismos y generar ambientes propicios para alcanzar dicho objetivos bajo los

parámetros humanísticos y teóricos planteados en el uso de la palabra; esto le ayudara a crear soluciones prácticas a los problemas planteados y generar un valor agregado adicional de su área funcional para el beneficio global de toda la cadena de abastecimiento.

Todo el desarrollo de la estrategia funcional humanista y la aplicación teórica de la investigación estará contrastada en cada uno de sus postulados con las practicas humanistas realizadas por Ricardo Semler, presidente de SEMCO, una empresa manufacturera Brasileira de clase mundial, la cual es pionera por la aplicación de prácticas humanistas exitosas en la región. Este tipo de prácticas le darán un parámetro de referencia a los administradores de la áreas funcionales de la cadena de abastecimiento más específicamente en el área funcional de la gestión de los proveedores y producción en como unas simples practicas humanistas pueden transformar la percepción que tienen de sus empleados y viceversa en la construcción de espacios más humanos y productivos que benefician a los integrantes de sus áreas funcionales y por añadidura a toda la organización.

Una vez desarrollada toda la argumentación de la investigación se desarrollara una serie de preguntas a manera de diagnóstico logístico-humanista las cuales le permitirán observar al administrador que prácticas de clase mundial está aplicando en los procesos de su área funcional y como se verían las mismas en un escenario humanista logrando de esto ampliar su base argumentativa en función del mejoramiento de procesos y solución de problemas con prácticas humanista.

Todo esto le permitirá al administrador evaluar sus prácticas actuales y mejorarlas bajo los postulados propuestos en la investigación permitiéndole generar nuevas bases argumentativas

para mejorar su papel en la organización y la de sus subordinados en la misma para la consecución del objetivo propuesto por la organización.

1. TÍTULO DEL PROYECTO.

**LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANISTA EN LA CADENA DE
ABASTECIMIENTO: EL VALOR DEL USO DE LA PALABRA EN LA
ORGANIZACIÓN**

2. Formulación Del Problema

¿EL DESCONOCIMIENTO DEL VALOR DEL SER HUMANO Y SUS NECESIDADES DE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, AFECTAN DIRECTAMENTE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO?

Es importante comprender que al transcurso de la historia moderna, se han desarrollado un sin número de teorías organizacionales que han estandarizado las formas de pensamiento humano, enfocando a las mismas, en la estandarización de las actividades laborales resultadistas en favor de la optimización de la producción y los recursos tecnológicos para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Estas formas de pensamiento no han sido ajenas a los procesos logísticos como el de la administración de la cadena de abastecimiento, en la cual, por su afán de cumplir con los objetivos trazados por la organización en lapsos de tiempo muy cortos, han dejado en segundo plano el valor del ser humano en el proceso, siendo fácilmente reemplazable dependiendo de los resultados arrojados por los indicadores de gestión.

De esto que se generen ambientes tensos y hostiles tanto en el trato de los administradores con sus subordinados detentando el autoritarismo coercitivo de la palabra como el canal relacional por excelencia, imposibilitando la armonía de las áreas funcionales de la cadena reduciendo su eficiencia en el proceso y su razón de ser.

3. Justificación.

Esta investigación busca integrar una “nueva” tendencia de pensamiento como el humanismo organizacional, aun proceso logístico, como lo es el de la administración de la cadena de abastecimiento, por medio de una estrategia funcional que involucre sus áreas funcionales, logrando de esto, la generación de valor agregado e innovación en nuevas formas de comportamiento organizacional positivo, que beneficien tanto a sus integrantes, como al proceso en sí para la consecución de los objetivos trazados por la organización.

De lo anterior se buscara la identificación de problemas estructurales comunes que afectan todos los niveles de estas áreas funcionales de la cadena de abastecimiento, teniendo como eje principal de acción para la consecución del objetivo de la estrategia, la implementación de la teoría Humanista del profesor Chanlat (1997) “El uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio”(p.1) La cual se resume en el uso de la palabra para mejorar las condiciones laborales de todos los integrantes del proceso restaurando su confianza y autoestima.

A partir de la identificación teórica del uso de la palabra como base argumentativa que mejore la gestión de los procesos de las áreas funcionales, se irán integrando al transcurso de la

investigación, concepciones teóricas de autores tales como McGregor Douglas (2006) en el comportamiento grupal y Maslow Abraham (1991) con la teoría de la autorrealización referentes humanistas en el comportamiento organizacional del individuo en las empresas. Esto le permitirá a los administradores de las áreas funcionales vincular y contrastar sus procesos actuales con las prácticas humanistas permitiéndoles generar un valor agregado a su gestión en su área funcional y organización en la solución de los problemas mencionados anteriormente.

Todo lo anterior se correlacionara al caso de referencia más exitoso de esta forma de pensamiento en Sudamérica como lo es la empresa manufacturera Brasileira SEMCO dirigida por Ricardo Semler ejemplo de gestión a escala mundial bajo el pensamiento humanista lo cual le mostrara al administrador del área funcional que si es posible aplicar practicas humanistas de manera seria y reales que están a la altura de las prácticas de clase mundial.

4. OBJETIVOS.

4.1. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es la de integrar el humanismo como una nueva herramienta efectiva para el desarrollo organizacional a los gerentes de la cadena de abastecimiento por medio del conocimiento de sus antecedentes más relevantes en el entorno organizacional y con la implementación de una estrategia funcional como marco de referencia para dar solución a los problemas relacionales que se presenten en el entorno relacional de sus áreas funcionales fortaleciendo el proceso efectivo en la administración de las áreas funcionales de la cadena de abastecimiento

4.1.2. Objetivos Específicos

-Identificar los antecedentes teóricos y bases actuales del humanismo organizacional que le permitan al administrador del área funcional de la cadena de abastecimiento generar nuevos discernimientos y enfoques del papel del individuo en un proceso de la organización.

-Generar una estrategia funcional como marco de referencia u hoja de guía para dar solución a los problemas más recurrentes del individuo en su área funcional con la integración de prácticas humanistas en los procesos logísticos actuales.

-Desarrollar preguntas de discusión las cuales le permitirán al administrador evaluar si los problemas delimitados en esta investigación están afectando actualmente su área funciona.

5. Marco Teórico.

El marco teórico de esta investigación está sustentado en como una tendencia de pensamiento como lo es el humanismo organizacional, respaldado bajo las teorías de Chalant(1997) respecto al buen uso de la palabra como elemento de gestión por excelencia y de los postulados teóricos de la autorrealización del individuo propuestos por Maslow(1991) permitirán al administrador del área funcional de la cadena de abastecimiento generar nuevos discernimientos y enfoques analíticos de cómo maximizar el papel del individuo como eje fundamental de cambio en procesos internos de la cadena de abastecimiento.

Una vez expuesto el contexto teórico general humanista como referente de la investigación el mismo será contrastado como integrador de soluciones a partir de los problemas más comunes que se presentan en la administración de los procesos logísticos y en este caso a la administración de las áreas funcionales de la cadena de abastecimiento como lo es evidenciado en el que uno de los estilos más utilizados de dirección por parte de los administradores es el de Autoridad (Francis, 2007).

Este tipo de autoridad está directamente relacionado a las investigaciones realizadas por Chanlat (1997) en su artículo la administración es cuestión de palabra, la cual describe los problemas generados por un mal manejo de la misma, siendo el uso de la palabra el canal más relevante para unir o destruir un buen ambiente de trabajo en la organización o procesos de esto

que se utilice su apreciación en la que Chanlat (1997) cita textualmente “El uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio”(p.1). Como argumento base para solucionar los problemas dentro del proceso del área funcional bajo la implementación de una estrategia funcional que concadene tanto el humanismo como la aplicación de prácticas logísticas integrales que beneficien el entorno organizacional del área funcional tratada.

6. PLAN TEMÁTICO

6.1. ANTECEDENTES Y GESTORES DEL HUMANISMO ORGANIZACIONAL

Dentro de las apreciaciones vinculadas al desarrollo e implementación de las ideas humanistas, aplicables a los diferentes tipos y formas de gerencia de procesos o proyectos logísticos en la administración de la cadena de abastecimiento; es fundamental consolidar con antelación todo lo que engloba la perspectiva de pensamiento humanista, desde su creación, hasta su evolución actual, en función del desarrollo organizacional; por tal razón, es importante analizar que las corrientes de pensamiento que desarrollan los diferentes tipos de teorías humanistas enfocadas a la organización, no siempre han sido abstraídas de corrientes directas de pensamiento especializado en este solo tema, sino por el contrario, han sido una evolución constante de ideas y parámetros de corrientes de pensamiento muy distintas a su esencia, las cuales se contrastan en cierto modo, tomando elementos argumentativos en común en los cuales se detenta la importancia del ser humano como actor fundamental de cambio en su entorno productivo u organizacional.

A manera de ejemplo de este tipo de contrastes, encontramos que la evolución del pensamiento Humanista, ha estado presente desde los finales del siglo XIX como lo describe el profesor Luis González López (2008) en su artículo de humanismo y gestión: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral(p.1). En el cual se delimitan una

serie de eventos y pensadores fundamentales para la integración del humanismo en el campo laboral generando los primeros trazos del humanismo en la organización; entre este tipo de teorías se encuentra el Taylorismo, la cual marca un referente importante como punto de inflexión a partir de dos puntos de vista: capitalismo vs destellos humanistas. Como en el primer caso el cual se basa en la:

Propiedad privada y en la explotación del hombre por el hombre. Su ley económica cardinal, su herra motriz y su principal estímulo radican en la producción y en la apropiación de la plusvalía, que tiene como fuente el trabajo no retribuido de los obreros asalariados. En comparación con el feudalismo, el modo capitalista de producción es más progresivo, pues ha elevado a un nivel superior el desarrollo de las fuerzas productivas de la sociedad, ha aumentado sensiblemente la productividad del trabajo social, ha llevado a cabo en proporciones inmensas la socialización del trabajo y de la producción, ha incrementado en gran medida el volumen de la producción y ha elevado su nivel técnico (Eumed, 2013).

Y el segundo punto de vista, desde la percepción de la reivindicación humanista aunque muy débil e imperceptible, en la afirmación de las necesidades humanas con el reconocimiento por la labor cumplida y la importancia del capital humano en el desarrollo de la organización.

Puesto que a finales del siglo XIX y todo lo que suponía una reestructuración del sistema industrial para esa época, bajo la implementación de estudios más pormenorizados del factor humano como una variable fundamental en el mejoramiento de los procesos productivos, no se relegó ni se menguó el papel del mismo para las líneas de pensamiento de la época; bajo la idea del capital humano como un activo más del inventario de la organización, si no por el contrario, se abrió una pequeña ventana en función del reconocimiento intrínseco del obrero como un agente de cambio bajo un punto focal como el desarrollado por Taylor en la

transformación industrial aumento de la destreza del obrero a través de la especialización y el conocimiento técnico (Eumed,2013).

Este punto tiene una gran relevancia -abstrayendo todo lo que implica el Taylorismo, la revolución industrial y el capitalismo puro-mostrando en parte la percepción e importancia que empezaría a tener el Ser (factor humano) en la conformación de estructuras productivas competitivas para lo que sería los procesos de industrialización de finales del siglo XIX y desarrollo de los mismos en nuestro actual sistema productivo.

Ya con la correspondiente implicación que tiene el ser humano como componente fundamental de los procesos productivos de la economía; varios economistas, administradores y pensadores de la época, no trataron directamente el humanismo como una teoría dilucidaría de cambio en los procesos productivos y doctrinas de pensamiento; en la que el papel del ser humano, seguía siendo una variable inmutable en un esquema productivo impersonal.

Uno de los primeros pensadores más representativos que marcaron los cimientos del pensamiento humanista en la organización, están los planteamientos realizados por John Dewey Filósofo, pedagogo y psicólogo norteamericano, el cual enfocaba todas sus bases de pensamiento en el desarrollo de procesos evolutivos de la mente humana, en la cual, la misma es producto de una evolución biológica que le permite al ser humano un instrumento de adaptación para su supervivencia en el mundo entendiendo al mismo como un sistema de comunicación de su entorno relacional(grandespedagogos,2012).

Este planteamiento expuesto por Dewey, respecto a los procesos evolutivos de la mente, se plasman en su teoría Instrumentalista, en la que la inteligencia es el principio fundamental del pensamiento filosófico tanto en la aplicación de la lógica y la educación; aportando a esta última

los principales rasgos humanistas entendidas en el adiestramiento del hombre en la adaptación con su entorno, reformando al mismo de la manera más adecuada, acusando a sus deseos y necesidades en la integración de elementos de auto cuestionamiento, en la comprobación de una verdad y el valor una idea (evolución desarrollo mejoramiento).

De lo anterior que se empieza a interpretar el concepto de humanismo en vincular la importancia de las necesidades del ser humano con la importancia de que el mismo se cuestione frente a su apreciación de verdad, aportando elementos de cambio para él y su entorno relacional.

Ya para la década de los años sesenta en Estados Unidos, se avanza en la concepción de nuevos parámetros de pensamiento en el estudio del comportamiento humano y su entorno relacional, identificando un sin número de necesidades que tiene el ser humano frente a su desarrollo personal, logrando generar nuevas corrientes de pensamiento que se agrupan entre los paradigmas del conductismo y el psicoanálisis de la época.

Dentro de esta corriente de pensamiento se encuentra su principal exponente y referente del nuevo humanismo en los medios organizacionales Abraham Maslow, el cual marca un precedente en el estudio del comportamiento humano, basado en una tesis central, la cual expresa que los seres humanos tienen un número de necesidades estratificadas de una forma piramidal como se muestra en figura número uno, desde las secundarias y para el grueso de la época triviales a las más básicas y que al llegar a satisfacerlas se generaría un estado de autorrealización personal el cual, beneficia como primera medida al individuo que es agente de cambio de todo su entorno tanto familiar, social como laboral (Maslow,1991).

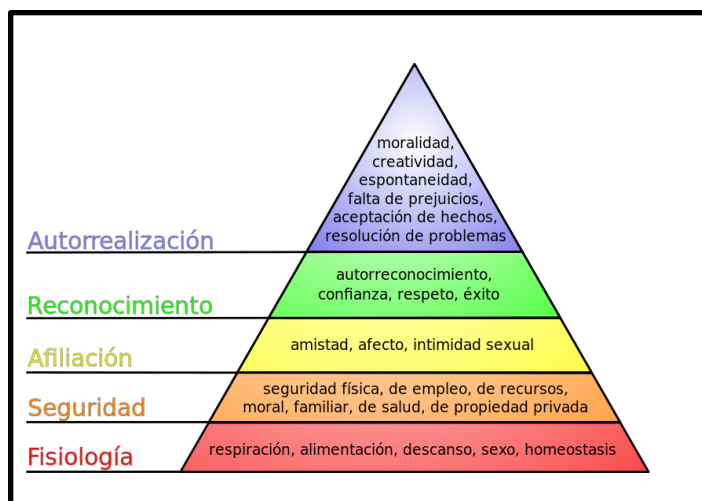


Figura 1. La Autorrealización Pirámide De Maslow fuente La Autorrealización Pirámide De Maslow, recuperado http://www.lareserva.com/home/piramide_de_maslow.

Dentro del estudio de Maslow en la jerarquización de las necesidades del individuo, es claro identificar la importancia que se le tiene que dar al individuo, como un actor principal en el desarrollo funcional de cualquier actividad familiar, laboral o política la cual es traducida en la que el mismo, está sujeto a un sin número de necesidades que por mínimas que sean o que parezcan a la luz de su entorno, son detonadores directos en la disminución de su capacidad laboral o relacional en el entorno productivo, entrelazando cada vez más la correlación entre el individuo y sus resultados en un entorno organizacional.

Al igual que Maslow hay diversos pensadores que han idealizado y personalizado la implicación del ser humano como agente de cambio en un sin número de actividades tanto productivas como sociales, reconociendo los principios básicos del humanismo como los citados por el autor Luis González López (2007) “el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas”(p.46).

6.1.1 Evolución y Bases Actuales Del Pensamiento Humanista En El Entorno

Organizacional.

Por parte de los pensadores actuales más representativos del humanismo en el campo organizacional, se pueden citar que su formación ideológica no ha estado únicamente dirigida en estudios de Psicología como la gran mayoría de los exponentes del pensamiento humanista, si no por el contrario, se han ampliado en un sin número de áreas interdisciplinarias tanto de la psicología como de historia, ciencias económicas, antropología etc...Aumentando más los campos de observación y actuación que vincula el Humanismo en el entorno organizacional.

Pero Douglas McGregor, sin lugar a dudas fue una de las primeras personas que tomo parte activa en el desarrollo estructural del humanismo en la cultura empresarial en los años sesenta, en función de plantear todo un enfoque procedimental y aplicativo al desarrollo organizacional de la empresa con el estrecho estudio del ser humano como un actor principal tanto en el papel gerencial como en el de la vinculación del mismo en el análisis de su equipo de trabajo (McGregor,2006). Llevando al humanismo a interactuar directamente con las teorías administrativas y gerenciales clásicas, enmarcando así, el papel del hombre en el crecimiento y supervivencia de la organización.

McGregor se enfoca en la concepción de las teorías relacionales para las cuales es vital la integración entre el individuo y la organización como marco estructural del desarrollo eficaz de la organización y sus objetivos (McGregor,2006). A su vez, realiza una crítica reacia en el planteamiento de los postulados clásicos de la administración, catalogando a los mismos, como un conglomerado de soluciones y salidas que no se ajustan a la realidad a la que se enfrentan los

administradores a la hora de aplicar sus conocimientos en entornos más cambiantes (McGregor,2006).

Dentro de sus críticas más importantes McGregor se centra en una serie de problemas y falencias de las teorías clásicas a razón que la mismas, presentan un sentido de universalidad de sus principios llevando a las mismas a tener una serie de enfoques parcializados de la realidad, entre los cuales no se tienen en cuenta variables exógenas que afectan a la organización, como lo pueden ser los factores sociales y políticos más dinámicos, además McGregor, reconoce la importancia de la autoridad en el manejo de subalternos pero bajo la forma legal y no coercitiva. Ya que dentro del marco organizacional en el que se desarrolla la empresa u organización se presentan una serie enfoques procedimentales y de comportamiento por parte de los gerentes o administradores, de aquí que el comportamiento de sus dirigidos direcciona la forma de comportamiento del mismo, en relación con sus decisiones; además este estilo de manejo de sus dirigidos es directamente proporcional al estilo de dirección del gerente.

Todo lo anterior se resume en el desarrollo de su teoría “X” y “Y“. La cual se refiere a las formas en la que el líder identifica el comportamiento de su grupo de trabajo, dependiendo de esto utilizara diferentes formas de dirección para identificar, realizar sus objetivos organizacionales englobando un ideal en que los equipos estén auto gestionados con una participación y relación humana directa entre los integrantes de sus grupos de trabajo.

En cuanto al desarrollo de la teoría “X” su estilo y planteamiento está referido a las formas de control de los gerentes o administradores los cuales han venido aplicando al transcurso del tiempo en el cual se enfocan los medios represivos bajo el supuesto de desconfianza y subvaloración natural que se debe tener al subalterno o equipos de trabajo así:

Teoría X:

los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitaran tanto como sea posible...Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales...Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.(Gerencie,2011,p.1)

Por otra parte la teoría Y basa sus supuestos en una nueva forma de organización en la cual la empresa promueve la autoconfianza para sus dirigidos y direcciona a los mismos a que se realicen por medio de su trabajo o actividad en la cual estén vinculados.

Teoría Y:

La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso...El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen...El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento...En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas...La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población...En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.(Gerencie,2011,p.1).

Estos supuestos teóricos trabajados por McGregor muestran el progreso y evolución que han tenido las teorías organizacionales clásicas tanto en el área administrativa con en la búsqueda de integrar al humanismo no propiamente dicho y expresado en teoría por McGregor, si no en la búsqueda inherente del hombre en reivindicar la importancia del mismo en estados de pensamientos altruistas, claramente aplicables a su entorno laboral productivo, avocando a un cambio drástico de comportamiento hacia el ser como agente de cambio y no de una variable estática de la producción.

Ya una vez planteada y expuesta la importancia del humanismo al transcurso de su corta historia, tanto en su concepción teórica como en sus conceptos reales aplicables en el entorno organizacional de las empresas, han permitido que este nuevo concepto haya evolucionado al transcurso de todo este tiempo, involucrando a muchas personas interesadas por esta nueva línea de pensamiento, que están tratando reivindicar la importancia del ser en la sociedad, empresas o cualquier actividad que precísese del mismo; además, de propender por una evolución de pensamiento la cual representa un choque directo con los esquemas de administración e ideología gerencial actual, sin querer decir que este nuevo concepto de pensamiento no pueda interactuar con teorías organizacionales ya aplicadas a organizaciones, ni que se puedan aplicar a países en vías de desarrollo como nos atañe en este caso para Latinoamérica.

En el caso más representativo e interesante de integradores y generadores del pensamiento actual del humanismo para el área de Latinoamérica se encuentra con el profesor Chanlat Alain, un profesional de las áreas económicas y comerciales con estudios superiores en administración y un gran bagaje en empresas multinacionales como consultor. Dichos estudios con su respectiva experiencia le han permitido identificar una serie de inconformidades y conjeturas respecto a la realidad del campo de la administración, involucrando al humanismo como un mecanismo de

cambio para mejorar las relaciones laborales, además de poner en duda la racionalidad económica bajo la nueva dinámica de humanizar los procedimientos organizacionales (Chanlat, 1997).

Dentro de las apreciaciones realizadas por Chanlat las mismas objetan las disciplinas de la gestión administrativa clásica, criticando la supuesta racionalidad económica y productiva en función que las mismas, siempre tratan de imponer su propia lógica, privilegiando el beneficio propio, rentabilidad, producción y la optimización de los medios productivos bajo la premisa del aumento de los ingresos y reducción de los gasto tanto para instituciones públicas como privadas.

Profundizando en las críticas realizadas por Chanlat, frente a los esquemas gerenciales y organizacionales actuales de la empresas; la gestión administrativa adquiere un papel preponderante en todo el entorno social, considerando lo político, industrial y deportes, bajo los mismos lineamientos de mejoramiento de las unidades económicas, llevando de todo esto a una universalización de conceptos y procedimientos, que generan una brechas impositivas, a razón que todos las conceptualizaciones que son creadas por los países industrializados, distan de las condiciones actuales de países emergentes, de esto que las condiciones estructurales de esta lógica administrativa la cual trabaja en función de objetivos y metas, involucran todos los tipos de procesos administrativos y para este caso, los procedimientos logísticos en resultados rápidos y óptimos generando en los gerentes, conductas de intolerancia avocando a los mismos en comportamientos de violencia tanto física como simbólica a sus dirigidos formando una gran frustración a sus dirigidos llevando a los mismos a presentar problemas fisiológicos por la carga emocional o acumulación de estrés.

De acuerdo con la crítica de los esquemas gerenciales y de gestión administrativa realizada por Chanlat, esta misma trasciende a las escuelas de administración ya que las mismas tienen un sistema de valores generan el suyo propio, en que la tendencia de las mismas es dedicar más tiempo a la preparación administrativa que al manejo de seres humanos.

Ya expuestas las críticas generales a los esquemas de gerencia actuales, Chanlat plantea la importancia de la palabra como instrumento de gestión por excelencia, por tal motivo, es de entender que una buena comunicación generara un impacto positivo en los integrantes de la organización (Chanlat, 1997).

Sin embargo el uso actual del lenguaje gerencial transpone una serie de elementos argumentativos, técnicos y especializados en los cuales Chanlat, identifica una serie de comportamientos diferenciadores en la ideología gerencial, los cuales suponen barreras en la comunicación de la organización llevado a la misma a una “cultura del silencio”.

En tal sentido se pueden identificar cinco barreras que impiden una comunicación más personal y constructiva dentro de los criterios del desarrollo gerencial:

“Los obstáculos del dialogo en el medio laboral

- Ideología gerencial
- Lengua administrativa
- Jergas especializadas
- Estructuras burocráticas”(Chanlat,1997, p. 13).

Dentro de los obstáculos presentados por la *ideología gerencial*, es que la misma marca una prioridad por la racionalidad económica lo cual implica, que todo debe ser calculado y medido generando dogmas de gestión; calificando el trato humano en recompensas por la obediencia y sumisión. *La lengua administrativa* se remite a la implementación de frases cortas en las que el indicativo e imperativo predominan en la comunicación dejando un corto espacio al pensamiento crítico; además que su constante repetición generan clichés o eufemismos que distorsionan la apreciación real de los hechos en cuestión. Por parte de las lenguas especializadas Chanlat las describe en una forma irónica pero exacta “la empresa es una torre de babel” muchos criterios y conceptos pero poca integración de la organización para la solución de problemas comunes y por ultimo están las *estructuras burocráticas* entendidas por la extensión vertical y horizontal de las estructuras administrativas las cuales generan niveles jerárquicos segmentados, en los cuales los empleados presentan inconformidades por el trato de dichas estructuras, porque las mismas detentan el autoritarismo para ejercer su autoridad frente a otros departamentos en la organización.

Una vez planteadas las críticas y descrito los problemas a los que se enfrenta los integrantes de la organización y la misma, Chanlat describe soluciones relacionadas a la “generación de condiciones favorable al dialogo” fundamentales para el desarrollo de un buen ambiente relacional en el entorno organizacional, apoyándose de la evolución de los valores promulgados en occidente, dinámica interna de los grupos informales y practicas adoptadas por los líderes en sus sectores específicos.

Por parte de los valores promulgados por occidente, Chanlat reitera la democracia como un mecanismo de pertenencia, integración y reconocimiento en el entorno social, permitiéndole al individuo ser reconocido en igualdad frente a los demás.

El grupo informal lo describe Chanlat(1997) como “agrupamientos espontáneos al interior de toda estructura oficial”(p.19). Este tipo de agrupamientos tiene la versatilidad de ser grupos cohesionados en los que el individuo, puede hablar a sus semejantes en primera persona siendo participe de las decisiones grupales a su vez, compromete a sus integrantes en conductas de solidaridad, apoyo mutuo, reciprocidad y fidelidad a su palabra.

En tal sentido estas unidades son capaces de autocriticarse generando márgenes de tolerancia mayores bajo el uso de la palabra como eje catalizador de cambio a nivel interno como de los niveles jerárquicos.

Por último se encuentran las prácticas de los líderes las cuales describen la importancia de las empresas en fortalecer las practicas humanas de gestión y de cómo implementar las mismas en liberar la palabra y la participación; de aquí que en estas prácticas empresariales se propenda en generar estilos de gestión, climas de trabajo fortaleciendo la ética institucional de la organización.

Todo este estudio y postulados descritos para la integración de una organización más humana descrita por Chanlat, tiene que ir de la mano con las cualidades humanas tanto en el área de dirección como en la de los subordinados y demás actores vinculados a la organización; por tal motivo es clave empezar a calificar al ser humano en sus “habilidades y sus calidades humanas en lugar de sus facultades técnicas” como cita Chanlat en su artículo. De aquí que el líder identifique la relación que tiene consigo mismo frente a sus apreciaciones, cualidades humanas, retos y convicciones para que pueda generar una identidad confiable a sus subordinados lo cual le permita interactuar de manera segura con su entorno laboral. Por lo consiguiente hay que tener más en cuenta las apreciaciones y críticas de los miembros del equipo como canal

evaluador de la gestión del líder y no las felicitaciones ajenas al entorno organizacional de áreas administrativas ajenas al proceso.

Es cierto que la apreciación de todos estos autores respecto a nombrar, plantear y citar postulados humanistas de acuerdo a sus percepciones intelectuales y círculos de trabajo nos pueden dar una clara idea del potencial que tiene el vincular el humanismo a cualquier tipo de actividad empresarial o de la organización en la que seamos partícipes, entendiendo al humanismo, no como una fórmula mágica que solucione todos los problemas de la organización, ni como una novedad pasajera que sea el éxito de ventas en libros sino entender al humanismo, como una herramienta que le permita a la organización potencializar todas sus estrategias en función de vincular a sus empleados como parte de la organización, reconociendo su existencia en la misma y reiterándole al ser humano ser gestor participe del éxito para los planes de la organización.

6.2. INTEGRACIÓN DEL HUMANISMO COMO ESTRATEGIA FUNCIONAL EN UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

Dentro del tema planteado por esta investigación la cual hasta el momento ha descrito una serie de antecedentes del pensamiento Humanista en el entorno organizacional con sus respectivos pensadores y postulados, representaran el inicio de un gran reto en tratar de integrar dos posiciones que a la luz de los postulados teóricos actuales representan dos formas diferentes de pensar pero que al final de cuentas ambas propenderán por el mismo resultado final delimitado por el mejoramiento de los procesos.

Este resultado final, estará representado o bien por el éxito de un proyecto o de las perspectivas satisfechas de la organización a cualquier precio, claro está, dentro de los marcos legales y morales promulgados por la organización o será un final en el que las personas e integrantes de la organización sientan que lograron realizar sus sueños y los de sus familias gracias a su esfuerzo y al ser parte de una visión compartida que permitió la autorrealización de todas las partes involucradas para llegar a la meta propuesta.

Dentro de las apreciaciones, conceptos y planteamientos teóricos afirmados por los intelectuales e investigadores citados en el apartado de antecedentes, se aprecia que el enfoque de sus investigaciones han estado direccionados al desarrollo del pensamiento humanista frente a la organización y la aplicación del mismo en los entornos empresariales que involucren al ser en cualquier nivel o escala jerárquica en el que interactúe. Por tal motivo, el humanismo no está ajeno a ser partícipe de cualquier proceso o mecanismo organizacional en la organización en la cual estén involucradas personas de manera directa (participes de un proceso específico en la

organización) o indirecta (actores ajenos al proceso en la organización o fuera de ella) de aquí que la única restricción para no poder aplicar reflexiones y esquemas humanistas al funcionamiento de un proceso o una organización sea la ausencia de personas.

Para tal caso el mecanismo de integración para una nueva forma de pensamiento a un proceso ya preestablecido o la generación de uno nuevo en la empresa, el cual pueda afectar de manera indirecta a todos los procedimientos de la organización y aún más, para un proceso de logística el cual es vital para los objetivos de la organización; es justo entender los objetivos y la razón de ser de cada una de los procesos y mecanismos de la empresa en materia de logística con las nuevas tendencias de clase mundial para la consecución de sus objetivos.

Para el caso de la logística, la cual se entiende como:

La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado (Castelazo,2013).

También se puede entender a la logística como un órgano fundamental de la organización el cual se integra en la mayoría de los procesos de la organización en sus áreas funcionales tanto para empresas de producción como servicios etc... sea en el área de suministros, el área de producción enlace del departamento de compras y demás funciones asignadas por parte de los esquemas organizativos de la compañía; esta caracterización que ha tenido la logística al transcurso de su evolución, ya no entendiéndola ni asimilándola a la misma como una área encargada únicamente del transporte ni distribución sino como un medio para concadenar todas

las áreas funcionales de la compañía, optimizando los procesos establecidos y creando nuevos procesos más eficientes y rentables que beneficien a la organización y al cliente final.

Esta evolución en los requerimientos de la organización, con la dinámica de la misma, en mejorar y optimizar la forma de realizar sus procesos para satisfacer las necesidades de sus clientes para superar a su competencia y sobrevivir en el competitivo mercado nacional e internacional, ha acelerado la investigación, creación e integración de nuevos procesos de clase mundial como los citan los profesores Jorge Chávez y Rodolfo Torres en su artículo de logística de clase mundial como lo muestra los siguientes puntos de análisis sobre los que se tienen que trabajar para lograr una estrategia de clase mundial:

Posicionamiento, en el sentido de selección de enfoques estratégicos y estructurales para guiar las operaciones logísticas. Agilidad, relacionada con la capacidad de una empresa para acomodarse y ser flexible a los cambios del entorno. Medición, que dice relación con el monitoreo interno y externo de resultados. Integración, que tiene que ver con el logro de la excelencia operacional logística y el desarrollo de sólidas relaciones de supply chain. (Chavez & Torres, 2007).

Las cuales que adhieren un sin número de prácticas exitosas de empresas multinacionales e investigaciones constantes de la academia, llegando a concretar nuevos procedimientos como se relacionan en la figura numero dos la cual explica más detalladamente las capacidades que tiene que tener la organización para aplicar prácticas de clase mundial con relación al desarrollo de la cadena de abastecimiento como practica efectiva dentro de la misma

Unificación de la cadena

La intensidad de la relación entre la cadena puede ser medida y mejorada a través de buenas prácticas como:

- (1) Especificar roles diferenciados entre las firmas participantes en la cadena, mediante outsourcing y alianzas.
- (2) Desarrollar orientaciones y procedimientos formales para la creación de alianzas, su mantención, el control del desempeño, la solución de conflictos y la eventual disolución.
- (3) Mostrar disposición para compartir beneficios y mecanismos para medirlos en forma transparente y compartida.

Incorporación de tecnología de información apropiada:

Para ello las empresas de clase mundial exhiben las siguientes buenas prácticas:

- (1) Rediseñan sus procesos claves para incluir la gestión de pedidos, las operaciones de distribución, el transporte y la entrega, con el soporte informático adecuado.
 - (2) Integran los sistemas de información a lo largo de los procesos y canales, procurando que existan bases de datos compartidas.
 - (3) Adoptan aplicaciones de planificación, tales como Distribution Resource Planning (DRP), que permite gestionar proactivamente los stocks a través de múltiples instalaciones y/o miembros de la cadena.
- Otras aplicaciones compartidas en la cadena son los sistemas de gestión de operaciones y los sistemas de gestión de distribución y transporte.

Información Compartida:

Se trata de la disposición para intercambiar datos técnicos, financieros, operacionales y estratégicos.

- (1) Muestran disposición y ética para manejar información confidencial, estableciendo credibilidad y confianza en las relaciones entre los socios de la cadena.
- (2) Comparten información en forma progresiva, comenzando por información táctica tal como proyecciones de corto plazo y stock disponible. hasta llegar a información más sensible, tal como costos o desarrollo de nuevos productos

Conectividad:

Capacidad para intercambiar datos en un formato adecuado y oportuno

- (1) Usan tecnología apropiada, tal como código de barras, intercambio electrónico de datos (EDI) y sistemas de comunicación en tiempo real.
- (2) Logran facilidad y velocidad en el intercambio de información, tanto táctica como estratégica

Estandarización

Establecimiento de políticas y procedimientos comunes para facilitar las operaciones logísticas

- (1) Analizan y documentan sus procesos, estudiando las mejores prácticas internas, en otras compañías, industrias y canales.
- (2) Identifican políticas, procedimientos y prácticas que son potenciales objetivos a estandarizar,
- (3) Adoptan los estándares de la industria, en términos de formato de información (como en código de barras o en protocolos de comunicación EDI) y consideraciones físicas (como el tamaño de los pallets o la capacidad de los containers).

Simplificación

Se refiere al rediseño de las rutinas y del trabajo para mejorar la efectividad y la eficiencia

- (1) Rediseñan y mejoran sus procesos.
- (2) Adoptan la mentalidad de "menos es mejor".
- (3) Modularizan el servicio logístico, diferenciando el servicio estándar de los servicios opcionales

Disciplina

Se refiere a la adhesión y cumplimiento de las políticas y procedimientos acordados. Para ello:

- **(1)** Muestran obediencia a las normas y procedimientos logísticos estándares, mientras se reservan recursos para manejar las excepciones de los clientes clave.
- (2)** Tienen un desempeño altamente predecible. Así, por ejemplo, las empresas de clase mundial son fiables, puesto que entregan sus pedidos en los plazos comprometidos en un altísimo porcentaje.
- (3)** Alinean el sistema de compensaciones para apoyar y alentar el comportamiento apropiado. Por ejemplo, algunas están implementando sistemas de recompensas que se focalizan en las ventas totales y en el servicio de toda la cadena (supply chain).

Figura 2. Capacidades de la organización para buenas prácticas logísticas. Fuente Jorge C, Rodolfo T. Logística de clase mundial. Recuperado http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo_vc?xid=1229&edi=60&xit=logistica-de-clase-mundial-

Para dar solución a problemas consecuentes en procesos actuales, evitarlos o en el peor de los casos acrecentar los mismos por una mala aplicación en la organización llevando a las mismas a ser parte de paradojas sarcásticas como el de la espada de doble filo.

Para el caso de estas prácticas de clase mundial en la logística encontramos a la administración de la cadena de abastecimiento o sus iniciales en inglés SCM (supply chain management) la cual Chopra(2008) define la cadena de suministro como:

Todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud del cliente... la cadena de abastecimiento o suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso dentro de los clientes... una cadena de suministro es dinámica e implica el flujo constante de información, productos entre las diferentes etapas... el objetivo de una cadena de suministro debe maximizar el valor total generado. (p.3)

Esta descripción de la cadena de abastecimiento busca involucrar un sin número de actores de la organización que buscan interactuar entre sí para la generación de valor agregado en sus respectivas organizaciones. Estas interacciones de los procesos a escala macro como se muestra en la figura número tres, resaltan la importancia de tener canales relacionales multidireccionales a las necesidades actuales de los actores involucrados en los procesos de la cadena de

abastecimiento, generando espacios propicios para la comunicación e interacción de las partes para el cumplimiento de sus objetivos.



Figura 3 Macroprocesos de clase mundial fuente CHOPRA, S. (2007). Administración de la cadena de suministro. 3rd edición, new Jersey: Pearson Prentice Hall ,

Si bien las interacciones presentadas por los agentes involucrados en los macro procesos demuestran la importancia de una comunicación activa entre cada actor funcional de la cadena de abastecimiento, es importante profundizar en este esquema relacional aún más, respecto a las áreas funcionales de la organización, ya que la interacción propuesta por la cadena de abastecimiento en función de optimizar y concadenar todas las áreas funcionales de la compañía como lo muestra la figura número cuatro implica que la comunicación directa entre todas las áreas funcionales participantes de la cadena de abastecimiento se realicen de manera activa o virtual con la ayuda de sistemas de planificación de recursos empresariales ERP (por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning) los cuales tienen el fin de optimizar todos los procesos en la cadena de abastecimiento reduciendo costos en tiempos de entregas, repetición de pedidos, trazabilidad de órdenes y demás aplicaciones que puedan tener estos sistemas de planificación de recursos empresariales ERP (Enterprise Resource Planning) anteriormente mencionados para el beneficio de la organización como así los demás programas que se adecuen a sus áreas funcionales -Sistema de Gestión de Almacenes WMS(Warehouse Management System), sistemas de planeación avanzados APS(Advanced Planning and Scheduling), planificación de

requerimientos de material MRP(Manufacturing Resource Planning), plan maestro de producción MPS(Master Production Schedule)- y recursos que gestionen de buena manera todas las áreas funcionales de la cadena de abastecimiento con su respectiva buena administración.



Figura 4 Procesos de la cadena de abastecimiento fuente SCM Supply Chain Management(2011) recuperado de <http://scm-supplychainmanagement-blog.blogspot.com>.

El beneficio de la integración de nuevos conceptos y nuevas tecnologías para la mejora de los procesos logísticos de clase mundial imponen a su vez, una nueva serie de retos, tanto por parte de la organización en tratar de asimilar e integrar los mismos de manera exitosa a sus áreas funcionales o por parte de los empleados en todos los niveles, ya sea para adaptarse al cambio o metafóricamente hablando, morir en el intento.

Una vez descritos la gran mayoría de sistemas de los que se apoya la logística de clase mundial para la canalización de la información es curioso analizar que de acuerdo al grado de vinculación de tecnología en la implementación de un proceso de administración de la información-SAP, Oracle etc- para una área de la cadena de abastecimiento en un grupo de trabajo, el mismo tienda a ser más dependiente de la información que le muestre dicho programa, ya sea para analizar, planear y tomar una decisión correcta *¡es claro que para eso fue construido!* Pero como administrador sería coherente hacerse la siguiente pregunta ¿Hasta qué

punto se está dispuesto a dejar toda la responsabilidad de una organización en las manos de un sistema el cual, en alguna parte del proceso es manejado por seres humanos?

No se tiene que olvidar que toda la organización es un equipo de trabajo compuesta por seres humanos ya sea de su actividad en el proceso de menor o mayor escala, las personas quieren ser parte activa de la misma y lo más importante ser reconocida por ella; en tal sentido la anterior aseveración es delimitada por lo comentado por Ricardo Semler en su libro *Contra la corriente* el cual deshabilito un sistema de información de su compañía a razón que unos pocos tenían información valiosa para toda la organización y esto fomento en gran medida la burocracia dentro de sus procesos y la correspondiente perdida de comunicación entre las áreas funcionales de la compañía (Semler,2010).

Teniendo en cuenta las anteriores apreciaciones, es razonable entender que para la integración del humanismo como estrategia funcional en una cadena de abastecimiento de clase mundial, se opte por la consecución de objetivos mediante la maximización de la productividad de los recursos que para este caso sería el capital humano como un catalizador de cambio y éxito para toda la operación, para lo cual, se tiene que entender al ser humano como un actor activo que cumple un rol fundamental dentro del proceso de la cadena de abastecimiento, por lo cual es elemental, que el análisis del mismo se maneje como una unidad independiente y única del proceso de la cadena de abastecimiento, ya que al ser parte de un sistema sus acciones pueden influenciar todo el entorno organizacional de la cadena de abastecimiento para su éxito o fracaso el cual propone Maslow (1991) como la influencia de la creatividad en la autorrealización la cual entiende que los comportamientos individuales influenciados por la obtención de logros personales (autorrealización) son diseminados como la radiactividad lo cual alcanzara todo su entorno para el beneficio del mismo y su entorno.

A partir de este momento, muchas preguntas e interrogantes llegarán a la cabeza de los gerentes, jefes de área o administradores encargados de las áreas funcionales de la cadena de abastecimiento, en como la aplicación del humanismo en sus áreas funcionales o programas ya preestablecidos por la alta gerencia de la organización, podrían afectar o modificar sus estatutos internos, reglamentos y políticas funcionales de la compañía respecto a la descripción de los procesos para la cadena de abastecimiento con la aplicación de una nueva variable como lo es en este caso el humanismo; ya que al margen de los beneficios que podría traer a la compañía, también podría ser visto e interpretado como una amenaza para desestabilizar los procesos ya establecidos, diagramas de mando y el poder decisonal en la compañía.

Dentro de las inquietudes que se podrían generar por parte del áreas administrativas pero en especial la de los cuadros ejecutivos y directivos de la organización los cuales son agentes transversales a la cadena de abastecimiento pero vitales para el funcionamiento de la misma, estarían representados en ¿Cuál sería el costo y el beneficio al implantar dicha estrategia para un proceso tan crítico y vital dentro de la organización? ¿El cliente resultara beneficiado de este cambio? ¿Cómo se verían afectados los empleados por dicha estrategia? ¿Hay casos exitosos para la región en la implementación de estos métodos humanistas?

Para comenzar a dar solución a todos estos interrogantes para las áreas gerenciales y ejecutivas de la compañía hay que entender que todo cambio por mínimo que sea o que parezca, siempre estará sujeto a críticas, incredulidad, rechazos y demás mecanismos que desvirtúen su aplicación frente a la situación actual o estado de confort de la compañía, por tal razón, el mejor argumento que podría tener la implementación del humanismo, en la administración cadena de la abastecimiento sería responder la última pregunta ¿Hay casos exitosos para la región en la implementación de estos métodos humanistas? Sí, hay un caso muy exitoso el cual se refiere a

una empresa del Brasil llamada SEMCO, esta empresa se dedica a la fabricación de productos industriales de calidad con reconocimiento mundial en bombas petroleras, combustible para naves espaciales además de un sin número de productos dentro de su gran portafolio de servicios, pero estas características no son las que la hacen tan exitosa sino que se trata, de la forma en cómo se organiza y se realiza el trabajo en SEMCO; tanto es que las empresas más grandes del mundo como General Motors, Ford, Nestlé Mercedes-Benz etc. han realizado visitas a sus instalaciones y complejos industriales para observar estos cambios. Estos tipos de cambios se han dado con la eliminación de estructuras jerárquicas, libertad de pensamiento, participación, adaptación, confianza, flexibilidad, delegar, agrupación y una de sus políticas más importantes: *la inexistencia de las mismas*; todo esto ha generado en SEMCO, el aumento de su productividad casi siete veces y sus ganancias se han quintuplicado en corto tiempo a partir de los cambios realizados por la compañía.

Ya teniendo un caso de referencia en la región la segunda pregunta a responder es ¿Cuál sería el riesgo y el beneficio al implantar dicha estrategia para un proceso tan crítico y vital dentro de la organización?

El riesgo no está únicamente sujeto a la probabilidad de que la estrategia humanista sea eficaz o no sino también a la cantidad de activos que la organización debe asignar a la estrategia y la cantidad de tiempo que los activos no estén disponibles para otros usos. (Wheelen & Hunger, 2007, p. 204)

Por tal razón, este tipo de estrategias están delimitadas por el tiempo en el que la gerencia delimite su planeación e implementación en la cadena de abastecimiento además de la generación de espacios dentro de la compañía para la socialización de la estrategia y su seguimiento al transcurso de su implementación.

Los beneficios estarían reflejados como primera medida para la organización, en la consecución y optimización de la meta propuesta por la cadena de abastecimiento gracias a un mejor desarrollo de sinergias e integración relacional de los integrantes del equipo de la misma siendo esto un catalizador en el mejoramiento de todos los procesos de la cadena de abastecimiento logrando generar un valor agregado para la organización y así convertirse en una estrategia competitiva frente a su competencia.

El beneficio para los clientes estaría percibido en el mejoramiento de los procesos requeridos para la elaboración del producto el cual satisface sus requerimientos y necesidades pero más importante aún, el cliente podrá percibir un valor agregado de un producto más personalizado el cual además de beneficiarlo a él, lo hace partícipe de una nueva forma de hacer las cosas con equidad y sentido social; ya para terminar con las inquietudes están los empleados los cuales son el actor más importante de toda la estrategia porque los mismos serán agentes de cambio a nivel personal, en la búsqueda de su autorrealización personal y catalizadores en sus áreas funcionales los cuales beneficiaran todo el proceso tanto de la cadena de abastecimiento como en toda la organización.

Las soluciones planteadas a los interrogantes preliminares concebidos por parte de los gerentes y/o administradores tanto de la organización como de los jefes de área de la cadena de abastecimiento, tienen que entender que la aplicación de un pensamiento humanista como estrategia funcional de un proceso, cambiara en gran medida las formas de pensar y de actuar de sus empleados de una manera positiva, referidos tanto al objetivo y razón de ser de ellos como parte un proceso o a la organización, como también, el papel de sus superiores, en entender que un cambio conduce a otro para avanzar o en el peor de los escenarios seguir de la misma manera que se ha actuado siempre.

Además del compromiso de todos los actores internos en el proceso, trabajando bajo una premisa en común como lo muestra el figura número cinco, la cual detalla que todas las partes involucradas en la organización, tienen que trabajar con base en un precepto o idea de humanismo con su respectiva vinculación como estrategia en el proceso de la cadena de abastecimiento para alcanzar los logros trazados por la estrategia y organización.



figura 5 Premisa humanista como eje de la estrategia en la organización, fuente Humanismo. (2013). Centro Latinoamericano de Humanismo recuperado de <http://www.centrodehumanismoygestion.org>

6.2.1 Identificación De La Estrategia Funcional Humanista

Entender la importancia del humanismo como generador de cambio en la cadena de abastecimiento y a partir de este, en todos los niveles de la organización, precisa que todas las partes involucradas en la cadena de abastecimiento se comprometan a ser partícipes activos de la implementación de la estrategia funcional humanista en los procesos diarios de la cadena de abastecimiento, asimilando formas de pensamiento y comportamiento más cooperativas,

comunicativas, participativas, democráticas, racionales e integrales a su entorno laboral y grupal para construir así una estrategia funcional más sólida para ser capaz de mantenerse al paso del tiempo en el proceso u organización.

Partiendo de este planteamiento en la generación de un ambiente propicio para la aplicación de la estrategia funcional humanista y con el conocimiento de los cuadros gerenciales de los beneficios que les podría traer la aplicación de la misma en sus organizaciones, resulta fundamental que a partir de este momento, se delimiten que conceptos e ideas del humanismo serán parte de la estrategia funcional de la cadena de abastecimiento, entendiendo varios preceptos básicos del humanismo como lo muestra la figura número seis, respecto a la importancia de la independencia, centralidad, valores, desarrollo y autorrealización del ser en su entorno; por tal razón, entender que se tiene que hacer, o que mecanismos se tienen que implementar para mejorar los procesos de las áreas de la cadena de abastecimiento, no solo se tienen que analizar bajo la funcionalidad y eficacia de los mismos desde una perspectiva cuantitativa respecto a productividad laboral del hombre y su grado de eficiencia en el proceso sino también, plantear un enfoque más multicomplementarista como lo describe Chanlat en su ensayo de la Multicomplementariedad, en el conocimiento y la acción en entender que un fenómeno puede entenderse mejor si es analizado bajo diferentes puntos de explicación en cual cita textualmente “cada explicación demasiado minuciosa en el cuadro de un solo sistema explicativo, destruye el fenómeno estudiado demasiado cerca”(Chanlat, 2013, p. 47).

De esto que se involucre al Humanismo como una variable o mecanismo de pensamiento independiente y de reflexión que le dé un nuevo enfoque a la estrategia funcional de la cadena de abastecimiento sustentada en plantear escenarios relacionales más simples dentro de las áreas funcionales que le permitan al ser, interactuar en igualdad de condiciones bajo “El uso de

la palabra como gestor de cambio” (Chanlat, 1997, p, 1) ya que una buena comunicación generara un impacto positivo en los integrantes de la organización en la autorrealización del ser y la correspondiente proyección en su entorno.

PRECEPTOS Y VISIÓN FILOSÓFICA DEL HUMANISMO
• El hombre vive subjetivamente y por lo tanto es constructor de su propia realidad
• La racionalidad es limitada; los aspectos no racionales (sentimientos, emociones, cognición intuitiva, etc.) juegan un papel fundamental en nuestro acercamiento a la realidad.
• Cada persona es un sistema de unicidad configurada (física, emocional, mental y espiritualmente).
• La naturaleza humana se considera profundamente positiva; cualquier elección que realiza el ser humano expresa su búsqueda de desarrollo y autorrealización.
• El hombre está en continua reestructuración o permanente desarrollo
• El ser humano posee libertad y capacidad de elección
• El acento para promover el desarrollo ha de estar puesto en la salud, tomando en cuenta las capacidades y potencialidades de la persona y no sólo sus limitaciones
• La comprensión de la naturaleza humana tendrá que surgir de una visión interdisciplinaria y en continua actualización.
• La búsqueda de una vida social armoniosa entre los seres humanos, se fundamenta en el respeto esencial a la persona.

Figura 6 Vision Filosofica Del Humanismo fuente Vargas. J. (2011) La evolución del humanismo en las formas organizacionales, en Contribuciones a la Economía, recuperado de, <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

6.2.3. ¿Por Qué El Uso De La Palabra Como Gestor De Cambio Para Una Estrategia Funcional En La Cadena De Abastecimiento?

De acuerdo con la identificación de la estrategia y en especial la implicación que tiene la utilización de la palabra, como mecanismo de cambio en la cadena de abastecimiento, a manera de base estructural de la estrategia, significa que una buena comunicación genera cambios positivos en los integrantes de las áreas funcionales, con su respectivo eco en toda la organización.

Por tal motivo, se tienen que entrar analizar diferentes puntos de vista respecto de lo que significa una estrategia funcional como lo muestra la figura número siete, en el empleo de su aplicación e implementación en un proceso.

PROPÓSITOS DE UNA ESTRATEGIA FUNCIONAL.
Comunicación de objetivos de corto plazo
Descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo,
Creación de un ambiente que favorezca su logro

Figura 7 Propósitos De Una Estrategia Funcional fuente Plaza.A. (2013) Estrategia funcional de organización y recursos humanos: un modelo de análisis. recuperado de [http://es.scribd.com/doc/19786587/ESTRATEGIA -FUNCIONAL-DE-ORGANIZACION-Y-RECURSOS-HUMANOS-UN-MODELO-DE-ANALISIS](http://es.scribd.com/doc/19786587/ESTRATEGIA-FUNCIONAL-DE-ORGANIZACION-Y-RECURSOS-HUMANOS-UN-MODELO-DE-ANALISIS)

De esto, que como primera medida, este la comunicación de los objetivos por parte de los encargados de la estrategia funcional, demarcando el uso de la palabra en todos los niveles de la cadena de abastecimiento como el canal conductor de los cambios positivos para la optimización de los procesos actuales en la cadena de abastecimiento; el segundo propósito estaría relacionado con las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos para las áreas funcionales de la cadena, identificando las barreras que impiden la buena comunicación laboral entre los grupos de las áreas funcionales y su interacción entre sus pares a lo largo de la cadena de abastecimiento, logrando así llegar, a las soluciones relacionadas con la “generación de condiciones favorable al dialogo” fundamentales para el desarrollo de liderazgos más humanos, que propendan por la creación de agrupaciones espontaneas de trabajo dentro de las estructuras en las áreas funcionales mejorando la utilización de los recursos y maximizando las habilidades de sus integrantes para la optimización y rentabilidad de la cadena de abastecimiento, teniendo en cuenta su aplicación en un lapso corto de tiempo; por ultimo esta la creación de un ambiente propicio el cual favorezca el logro de estos propósitos teniendo en cuenta la

generación de espacios participativos en primera persona los cuales permitan una integración horizontal de ideas, comportamiento y pensamiento con el correspondiente compromiso de solidaridad para la unificación del área funcional y sus pares en la cadena de abastecimiento.

Una vez planteada la estrategia funcional Humanista para su respectiva integración en la cadena de abastecimiento, el siguiente paso a seguir estaría representado en resaltar el grado de importancia que tiene la gestión administrativa de las áreas funcionales de la cadena, como principal gestor en la creación de canales relacionales equitativos para los integrantes de las áreas funcionales en el desarrollo de los objetivos de la estrategia funcional; por tal razón los cuadros administrativos de las áreas funcionales en la cadena de abastecimiento, tienen que ser los primeros en evaluar si su estilo de gestión es el necesario para soportar todo el andamiaje de la estrategia como catalizadores de cambio positivo para el éxito de la misma.

Un buen ejemplo de la importancia que tiene la gestión administrativa para la consecución de los objetivos de la estrategia, estarían relacionados bajo los estilos de administración los cuales, marcan una tendencia del manejo hacia sus subordinados con los respectivos estilos de autoridad como el mecanismo más importante en el manejo de grupos de trabajo para proyectos de tipo logístico como lo muestra el estudio planteado Roland Stauter (2007) en *The essentials of logistics and management*, en el capítulo *managing human resources*, el cual hace un estudio con veintidós gerentes de proyectos y sesenta y seis equipos de trabajo en el cual se idéntica que la autoridad es el estilo más eficiente de dirección para influenciar a otros como lo muestra la figura número ocho.

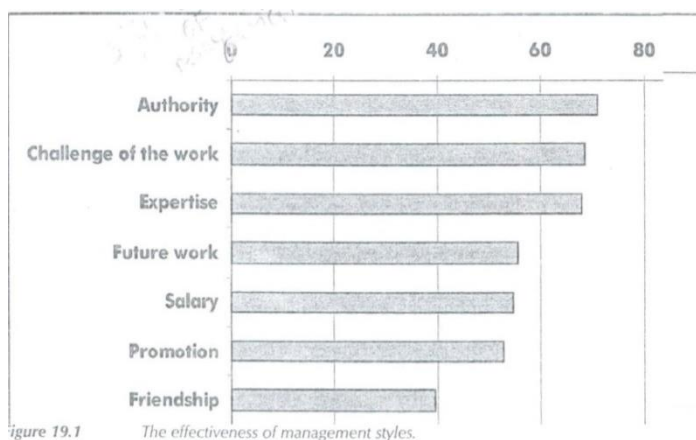


Figura 8 Estilos efectivos de administración fuente FRANCIS.P. (2007). *Essentials of logistics an management..* p.516

Ya identificada la autoridad como uno de los más importantes estilos de dirección, además de la correlación de los retos y experticia de acuerdo a los resultados mostrados en el grafico número ocho es claro interpretar que estas formas de gestión dentro de un ambiente laboral y en especial, el relacional con el equipo del área funcional de la cadena de abastecimiento, este sujeto a entender la existencia de un lenguaje altamente estructurado en el cual se transponen una serie de elementos argumentativos especializados y técnicos que sustentan la autoridad frente a los demás integrantes del área funcional logrando así generar en la mayoría de los casos brechas impositivas en la comunicación de los integrantes del equipo de trabajo en todos los niveles de comunicación del área funcional, logrando afectar en gran medida el objetivo principal de la estrategia funcional humanista a lo que Chanlat (1997) define como barreras en la comunicación llevando al equipo de trabajo a una cultura del silencio

Una vez señalada la relevancia que tiene el área administrativa y en especial el buen uso de los estilos de gestión para el éxito de la estrategia funcional Humanista, cabe anotar, que no se está colocando en duda la importancia del conocimiento como mecanismo de dirección para el manejo de los integrantes de las áreas funcionales sino por el contrario exhortar a los cuadros

administrativos a compartir una parte de ellos, logrando de esto la generación de mecanismos que integren los grupos de trabajo permitiendo la reducción de las brechas de conocimiento del individuo logrando generar ambientes más participativos para llegar al objetivo de la estrategia.

6.2.3. Desarrollo De Los Aspectos Principales De La Estrategia Funcional Humanista Para Su Integración En La Cadena De Abastecimiento.

Una de las características más relevantes que describen una estrategia funcional para su aplicación en un proceso productivo o actividad en particular, se remiten a que la mismas propenden por la generación de ambientes relacionales y cooperativos tanto con su administrador o jefe de área como con su grupo de trabajo; además de tener que interactuar con jefes de otras áreas o procesos vinculados a sus objetivos que para este caso estarían dados en todos los aspectos a los que engloba la cadena de abastecimiento la cual genera interacciones a lo largo de las áreas funcionales que hacen parte de ella e indirectamente a sus áreas transversales, por tal motivo, este tipo de estrategia encaja perfectamente con la aplicación de prácticas humanistas trabajando en cierta manera bajo un común denominador el cual es la colaboración, interacción y cooperación de sus integrantes para alcanzar los objetivos propuestos por la estrategia.

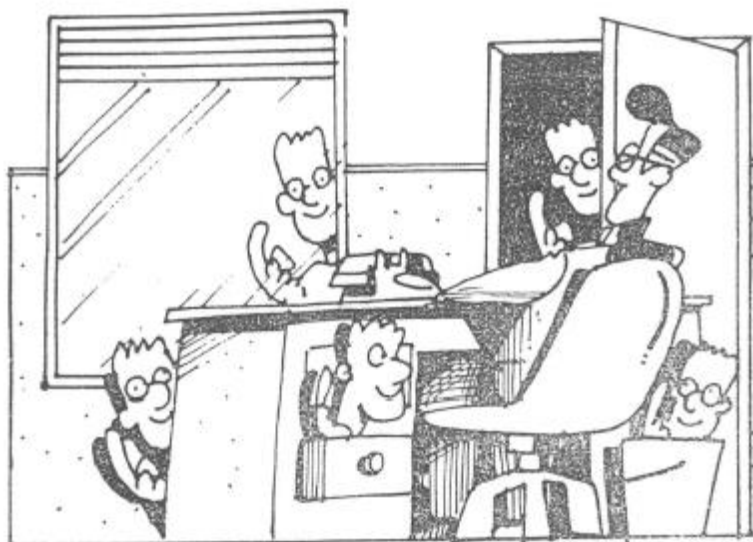
Bajo estos puntos en común entre la estrategia funcional y las concepciones humanistas, es fundamental sintetizar los principales aspectos de la estrategia funcional los cuales se integraran a la cadena de abastecimiento para mejorar su funcionamiento en función de superar las expectativas planteadas por sus integrantes y la autorrealización de los mismos en todos los niveles de la organización.

1-Comunicación de objetivos: a partir de este aspecto, se concadena la idea que sustenta la estrategia funcional Humanista, la cual se basa en el uso de la palabra como gestor de cambio en la cadena de abastecimiento; en este punto, el equipo encargado de implementar la estrategia funcional humanista, tiene que socializar la misma frente a sus pares administrativos y miembros de los equipos de trabajo de las áreas funcionales de la cadena de abastecimiento, trazando un objetivo común, en el que la premisa de los resultados, estarán orientados en la autorrealización de los miembros partícipes de la estrategia, dándoles una nueva perspectiva de un mejor ambiente laboral en la cual, serán partícipes activos de cambios a nivel personal y organizacional, los cuales mejoraran sus condiciones laborales a medida que su compromiso con la estrategia optimice el proceso de la cadena de abastecimiento y la rentabilidad de la misma.

Para este aspecto hay un ejemplo muy diciente en el que Semler (2010) presidente de SEMCO orienta sus nuevas estrategias administrativas a la búsqueda de ambientes equitativos en los cuales se promulga la importancia de la igualdad decisional y relacional en todos los niveles jerárquicos de la compañía, llegando realizar una votación democrática por parte de los miembros de la compañía y en especial del área de producción para acordar de qué color serán sus uniformes o el color para pintar las paredes de las factorías hasta decisiones tan importantes como la compra de nuevas factorías para aumentar la producción generando de esto que sus empleados se sientan en igualdad de condiciones y tengan el reconocimiento como miembros

activos de un proceso y por añadidura de toda la organización como lo muestra la figura número nueve de su manual de convivencia en función de la participación

PARTICIPACION



Nuestra filosofía está construida sobre la base de la participación y el compromiso. No se quede quieto. Dé su opinión, busque oportunidades y la manera de progresar, diga siempre lo que piensa. No sea sólo una persona más dentro de la empresa.

Su opinión es siempre interesante, aunque nadie se la haya pedido. Póngase en contacto con los comités de fábrica y participe en las elecciones. Haga que su voz sea importante.

Figura 9 Manual de supervivencia. Fuente Semler.R. (2007). Contra la corriente.. p.320

2-Descripción De Las Acciones Necesarias Para El Logro De Los Objetivos: este aspecto está orientado hacia qué tipo de acciones se tienen que tomar por parte de los integrantes de la estrategia, para alcanzar el objetivo u objetivos propuestos por la misma bajo la premisa, de que tiene que ser realizada en un lapso de tiempo corto, por tal razón, es fundamental como primera medida identificar los problemas que están impidiendo un buen uso de la palabra frente a sus

pares administrativos y equipos de trabajo, para tal caso es necesario evaluar e identificar qué tipos de obstáculos se están generando en el medio relacional laboral como los describe Alain Chanlat (1997) de la siguiente manera:

- “Ideología gerencial
- Lengua administrativa
- Jergas especializadas
- Estructuras burocráticas”(p.12)

Dentro de los obstáculos generados por la *ideología gerencial* se tiene que tener en cuenta que este tipo de dirección está relacionado en como el individuo evalúa su conocimiento hacia la gestión de resultados abocando al mismo, a la priorización de su racionalidad económica, determinando con esto, que toda apreciación y decisión tiene que estar sujeta a mecanismos cuantitativos de calificación, generando verdades absolutas para el desarrollo de sus juicios de valor; todo esto conlleva a que el trato laboral este sujeto a la obediencia, sumisión y silencio. Muchas veces se puede percibir este tipo de obstáculos en la cadena de abastecimiento con la angustiosa búsqueda de los gerentes de las áreas funcionales en mejorar la rentabilidad de sus procesos apelando a inocular sus conocimientos y criterios como único indicador de gestión para el desarrollo de actividades omitiendo opiniones de sus pares o sugerencias de sus grupos de trabajo limitando a si, la participación activa de los mismos.

A lo descrito anteriormente (Semler, 2010) delimita los campos de actuación de sus gerentes de áreas funcionales con la aplicación e implementación de un verdadero management

participativo el cual fortalezca la confianza de los mismos permitiéndoles delegar la toma de decisiones a sus subordinados generando responsabilidades individuales promoviendo una administración conjunta entre trabajadores y gerentes para el beneficio de la organización.

La lengua administrativa se remite a la implementación de frases cortas en las que el indicativo e imperativo predominan en la comunicación dejando un corto espacio al pensamiento crítico; además que su constante repetición generan clichés o eufemismos que distorsionan la apreciación real de los hechos en cuestión (Chanlat, 1997).

Lo anterior está delimitado en como los gerentes de las áreas funcionales comunican sus ideas a los equipos de trabajo o subordinados enfrentando sus conocimientos a la obtención de resultados para el reconocimiento de su organización pero dejando de lado el respeto de sus empleados como lo muestra la figura diez, de su manual de supervivencia en la compañía (Semler, 2010)



Figura 10 Manual de supervivencia. Fuente Semler.R. (2007). Contra la corriente.. p.331

Por parte de las *jergas especializadas* Chanlat (1997) las describe en una forma irónica pero exacta así: “la empresa es una verdadera torre de babel”(p.17) muchos criterios y conceptos pero poca integración de la organización para la solución de problemas comunes.

Por ultimo están las *estructuras burocráticas* entendidas por la extensión vertical y horizontal de las estructuras administrativas las cuales generan niveles jerárquicos segmentados, en los cuales los empleados presentan inconformidades por el trato de dichas estructuras, porque las mismas detentan el autoritarismo para ejercer su autoridad frente a otros departamentos en la organización pero lo que en la cadena de abastecimiento serian los pequeños guetos entre las áreas funcionales y sus diferencias como compras vs abastecimiento o producción vs ventas.

Una vez identificados los obstáculos que impiden el buen desarrollo del uso de la palabra como estrategia funcional de la cadena de abastecimiento, resulta obvio que los integrantes de la misma superen estos problemas y los contrarresten con medidas que propendan a las condiciones favorables al dialogo para lograr el objetivo principal de la estrategia.

Estas condiciones favorables al dialogo son propuestas y descritas por Chanlat (1997) de la siguiente manera:

- “Valores
- El grupo informal
- Las prácticas de los lideres
- Cualidades humanas”(p.18).

Los valores están relacionados, descritos y sustentados bajo el precepto de democracia occidental, el cual cada vez más reconoce al individuo, como un ciudadano con derechos, los cuales promulgan su igualdad y reconocimiento en su entorno laboral; esto le permite al trabajador ser reconocido en condiciones de igualdad frente a sus pares o jefes como actor visible de su entorno organizacional.

El grupo informal está identificado por agrupamientos espontáneos dentro de una estructura organizacional, los cuales se identifican por una serie de característica de comportamiento que le permiten a sus integrantes evitar los obstáculos relacionales en el entorno laboral mencionados anteriormente a razón de su alto nivel de cohesión; un factor importante de estos grupos es el trabajo y la utilización de la palabra en primera persona tanto para comunicar como para ser escuchado caracterizando su ambiente relacional de respeto amistad y colaboración. La cultura del grupo se caracteriza por la informalidad en la metacomunicación en todos los niveles jerárquicos en las que la lengua es natural, además de que los líderes de estos grupos se mantienen como tales en función del ejemplo y el saber escuchar a sus compañeros.



Figura 11 Características de los grupos espontáneos fuente Chanlat. A. (1997) La administración una cuestión de palabra, recuperado el 11 de noviembre de 2013 <http://www.centrodehumanismoygestion.org/#!/blogger-feed/c12ld/search?keywords=chanlat> ,

Todas las anteriores características señaladas en la figura número once, demuestran la gran ventaja de generar espacios para la creación de dichas estructuras no de manera aislada dentro de un área funcional de la cadena de abastecimiento si no que sean una marco de comportamiento general para todo el proceso logrando así generar soluciones a los problemas cotidianos tanto de convivencia dentro de la cadena de abastecimiento como soluciones a problemas de procesos.

Nuevamente es importante hacer un parangón en como SEMCO promueve estos escenarios y en especial el caso de los integrantes de la línea de fabricación de balanzas los cuales al ver que su producto no se estaba vendiendo bien en el mercado optaron reunirse de manera *espontánea* rediseñando el producto mejorándolo de tal manera que logro reposicionarse en su mercado.

Las prácticas de los líderes tienen que ver con el grado de vinculación y asimilación de nuevas tendencias de pensamiento, en el que los casos de estudio de empresas exitosas, las cuales basan su éxito en formas de gestión más humana, contribuyen a generar nuevas perspectivas e inquietudes para las nuevas empresas en como las practicas humanas en sus métodos de gestión muestran un nuevo ambiente en el que los cambios son posibles tanto para culturas europeas como para latinoamericanas como el ejemplo de SEMCO el cual se ha venido trabajando en este informe.

Por último *las cualidades humanas* están relacionadas en como la percepción empresarial ha medido la escogencia de sus jefes o líderes en la evaluación de sus habilidades para dirigir mas no en sus cualidades humanas las cuales son fundamentales para realizar dicha gestión. Esto implica que se busque un cambio de pensamiento en el entorno relacional en el cual el liderazgo tiene que partir en una relación consigo mismo para que no se vea amenaza la propia identidad frente a sus pares o a cambios de la organización. De lo anterior es fundamental que las

cualidades de un buen líder no sean calificadas por sus superiores si no por necesidades de sus subordinados dentro de las que se describen “el sentido de la igualdad, la capacidad de aprecio, la apertura de espíritu, la honestidad, la generosidad, el sentido de la responsabilidad y el buen juicio”(Chanlat,1997.p.21) logrando fortalecer el clima relacional y la actitud respecto a las actividades del área funcional.

3- Creación De Un Ambiente Que Favorezca Su Logro: teniendo presente el objetivo a cumplir de la estrategia, además, de ya haber identificado las correspondientes acciones para el buen desarrollo del misma, resulta de vital importancia direccionar la atención de los participantes de la estrategia en fomentar ambientes participativos, los cuales permitan a los integrantes de las áreas funcionales y de la cadena de abastecimiento generar integraciones participativas en todos los niveles jerárquicos tanto de las áreas funcionales en primera medida, como el de toda la cadena de abastecimiento promulgando la igualdad y el respeto por las ideas, por tal razón es importante generar dinámicas de grupo en las cuales los jefes de área identifiquen la necesidades y expectativas de sus grupo de trabajo frente a la aplicación de la estrategia y retroalimentarse de las opiniones de sus equipos en como ellos son vistos a partir de la implementación de estas dando como resultado la asimilación de una cultura organizacional que no se discuta únicamente a nivel de reuniones de las áreas funcionales sino que por el contrario involucren a las mismas hacer partes del día a día de sus integrantes.

Ya en este punto en el que se ha desglosado todo lo que hace referencia al humanismo, tanto en el conocimiento de sus antecedentes más representativos en los últimos cien años, como su relativa incursión en los temas organizacionales actuales, cabe mencionar que su implantación e

integración en el desarrollo de un proceso tan importante para la organización en los procesos logísticos como lo es el de la cadena de abastecimiento, puede ser factible, en la medida que el mismo humanismo se adapte a los mecanismos que le permitan su ingreso en el proceso logístico, como en este caso de estudio, que se haya integrado a la aplicación de una estrategia funcional la cual le permitirá mejorar las condiciones personales como laborales de sus integrantes respecto a lo que le atañe al humanismo y que el mejoramiento reflejado por el mismo, optimice de una manera acertada los recursos de la cadena de abastecimiento, logrando superar las expectativas propuestas por la organización con creces.

El paso a seguir a partir de este momento, es materializar estos elementos argumentativos de la estrategia funcional Humanista, con la generación y formulación de una serie de preguntas de investigación que presenten un diagnostico actual en el que se puedan apoyar los gerentes de la cadena de abastecimiento para sustentar la aplicación parcial o total de las ideas propuesta por la teoría humanista de esta investigación en el siguiente capítulo.

6.3. ANÁLISIS DIAGNOSTICO DEL ÁREA FUNCIONAL.

Este tipo de análisis debe involucrar directamente a los administradores de la cadena de abastecimiento y/o áreas funcionales permitiéndoles así, analizar las diferentes variables que están afectando la efectividad de los procesos preestablecidos en el área funcional respecto a las interacciones humanas en el mismo.

A continuación se generaran una serie de preguntas de discusión, las cuales están diseñadas para que el gerente o administrador de la cadena de abastecimiento, pueda identificar si los problemas descritos por la investigación y en especial el apartado de los problemas que se generan por una mala comunicación respecto por el mal uso de la palabra están afectando su área funcional.

Esto le permitirá al administrador evaluar su papel como líder frente a los parámetros humanistas formulados en la investigación y como sus prácticas logísticas actuales se puedan complementar para dar solución a los problemas citados en la investigación.

}

6.3.1 Formulación de preguntas de discusión

Una vez realizadas las preguntas de discusión por parte del administrador de la cadena de abastecimiento las cuales están contenidas en el anexo número uno de esta investigación, referentes a la valoración e implicación de los problemas relacionados en los procesos de su área funcional delimitados al contexto de esta investigación, es fundamental que el administrador del área funcional, categorice los problemas más recurrentes que alteran el buen desarrollo de su proceso, respecto a su estilo de dirección e integre las soluciones propuestas en la investigación.

Esto le permitirá al administrador generar parámetros de referencia para la implementación de la estrategia funcional humanista en las falencias detectadas por la encuesta respecto a su estilo de dirección, siendo este el comienzo para los cambios propuestos por la misma hacia la optimización de los procesos y la humanización de los mismos.

Teniendo en cuenta lo anterior; como es importante la identificación por parte del administrador de la cadena de abastecimiento su grado de afinidad con las practicas humanistas y en la identificación de los problemas contextualizados en la investigación, tambien resulta vital para el mismo, tener otros elementos consultivos que le indiquen como es su comportamiento frente a los problemas delimitados en la investigación desde la óptica de sus subalternos.

Para tal caso es necesario generar encuestas como las propuestas por Semler (2010) las cuales están diseñadas para evaluar el papel del administrador respecto a su estilo dirección frente a sus subordinados bajo parámetros humanistas en la dirección y comportamiento frete a sus equipos de trabajo como lo muestra la figura 12.

Este tipo de preguntas busca contextualizar el papel del administrador frente a sus equipos de trabajo otorgándoles a los segundos ser los principales evaluadores del papel del administrador frente a su estilo de dirección bajo contextos humanistas logrando así una retroalimentación que fortalecerán las relaciones humanistas y el éxito de la implementación de la estrategia funcional.

Como los empleados de SEMCO ven a sus supervisores.	
1- Cuando un empleado comete un pequeño error, el sujeto:	a. Se irrita y no quiere hablar del tema b. Se irrita pero acepta discutir del tema c. Se da cuenta del error y lo discute de forma constructiva d. Ignora el error y solo presta atención a asuntos más importantes
2- Cómo reacciona el sujeto ante la crítica:	a. Mal, la ignora b. Mal, la rechaza. c. Razonablemente bien d. Bien, la acepta
3- El sujeto esta:	a. Constantemente tenso b. Por lo general tenso, pero relajado algunas veces c. Por lo general tenso, pero tenso algunas veces d. Constante mente relajado
4- El sujeto es:	a. Inseguro b. Con mayor frecuencia inseguro que seguro c. Con mayor frecuencia seguro que seguro d. seguro
5- En lo que respecta a las relaciones profesionales y personales el sujeto es:	a. Incapaz de separarlas b. Con frecuencia incapaz de separarlas c. Por lo general capaz de separarlas d. Capaz de separarlas
6- Cuando el departamento del sujeto logra un alto nivel de productividad:	a. Se adjudica el reconocimiento de los logros de los demás b. Da el conocimiento a los que realizaron el trabajo c. Da el reconocimiento al equipo en general

7- Se considera al sujeto: a. Siempre injusto b. Injusto con mayor frecuencia que justo c. Justo con mayor frecuencia que injusto d. Siempre justo
8- El sujeto transmite a su equipo de trabajo: a. Miedo e inseguridad b. Indiferencia c. Seguridad y tranquilidad

Figura 12 **Como los empleados de SEMCO ven a sus supervisores.** Fuente Semler.R. (2010).
Contra la corriente.. p.335

CONCLUSIONES

-La búsqueda en el desarrollo de nuevas estrategias organizacionales para mejorar la afectividad de los procesos en la organización y en el caso especial la de los procesos logísticos de clase mundial abocan a los administradores de la cadena de abastecimiento a aplicar todos sus conocimientos en optimizar los recursos que se tienen a disposición para lograr los objetivos trazados por la organización para tal caso esta investigación vincula al humanismo como una herramienta que potencializa el capital humano tanto en su desarrollo organizacional como personal para la optimización de los procesos ya existentes sin modificaciones drásticas a los mismos.

- A partir de las bases teóricas humanistas-organizacionales promulgadas en esta investigación como las del uso de la palabra como mecanismo de cambio en la organización, demuestran la gran importancia y el papel preponderante que tiene que tener el administrador de la cadena de abastecimiento como eje activo de cambio para el mejoramiento de los comportamientos organizacionales delimitados por una mala comunicación que en gran medida imposibilitan el buen desarrollo de los procesos logísticos de las áreas funcionales en la organización.

- La asimilación de nuevas tendencias de pensamiento como lo es humanismo, contrastadas a los casos de estudio de empresas exitosas como es el caso de SEMCO, las cuales basan su éxito en

formas de gestión más humana, contribuyen a generar nuevas perspectivas e inquietudes para los administradores de la cadena de abastecimiento en las que sí es posible concadenar o fusionar procesos ya existentes con prácticas humanista como ejes de cambio organizacional.

-La tecnología es un factor común en el mejoramiento de los procesos pero también es el común denominador para relegar la importancia del hombre en la cadena de abastecimiento y por ende la degradación de los canales relacionales para mejorar el trabajo en equipo o la conformación de grupos espontáneos.

-El uso de una estrategia funcional bajo el marco referencial de la palabra no como el medio coercitivo por excelencia sino por el contrario como un canal bidireccional visibiliza un nuevo estadio de interacción entre las nociones administrativas y humanistas para la administración de la cadena de abastecimiento.

-Hay muchos estilos de dirección para administrar la cadena de abastecimiento o procesos logísticos de clase mundial pero en general, los gerentes tienen que entender que su liderazgo y la proyección del mismo no como una relación hacia los demás sino un compromiso de cambio profundo consigo mismo sino como cita Alain Chanlat(1997) “el liderazgo es ante todo una relación consigo mismo y en ella, un sentimiento sólido de su propia identidad autónoma es indispensable para que podamos tener una relación normal con los demás. Dicho de otro modo, toda relación amenaza al individuo con la pérdida de su identidad”(p,21).

10. BIBLIOGRAFÍA.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. México. Ediciones Díaz santos S.A última edición.

McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise Annotated edition s*. McGraw Hill professional.

Semler, R. (2010). *Contra la corriente*. Ciudad de México: Jorge Vargas editorial S.A

Gonzalo, R. (1999). *Trabajo creador y nuevo humanismo*. Bogota: Fondo de Publicación Fuan

Chopra, S. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. Ciudad de México: Pearson.

Serna, G. (2009). *Gerencia estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*. México: 3r editores.

Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos*. Ciudad de México: Pearson.

Lambert, D.M. (1997). *Fundamentals of logistics*. The Irwin/McGraw Hill Series in Marketing.

- Chanlat, A. y Dufour,(1985) M. La Rupture entre l'entreprise et les hommes. Montreal, Québec-Amérique, Paris, Editions d'organisation,
- Francis .P. (2007). *Essentials of logistics an management..* EPFL PRESS (517)
- Ocampo.P(2009). Gerencia logistica y global,. Revista EAN Recuperado el 19 de enero de 2014 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20620269006>
- ELEUTHERA. (2008). Humanismo y Gestión Humana. LopezG.Universidad de caldas.
http://www.eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/revista1_4pdf
- HUMANISMO. (2013). Alain Chanlat artículos humanismo. Centro Latinoamericano de Humanismo recuperado 12 de diciembre de 2013 de
<http://www.centrodehumanismoygestion.org/#!/blogger-feed/c12ld/search?keywords=chanlat>
- Jorge C, Rodolfo T(1995) Logística de clase mundial. Recuperado el 12 de diciembre de 2013 de http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo_vc?xid=1229&edi=60&xit=logistica-de-clase-mundial-
- Gil h,(2013) El taylorismo sigue vivo, Recuperado el 12 de diciembre de 2013 de <http://www.gerencie.com/el-taylorismo-sigue-vivo.html>
- Gutiérrez R,(2012) Teoría X y Y de McGregor, , Recuperado el 12 de diciembre de 2013 de <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- EUMED. (2013) Modo capitalista de producción. Borizov. Recuperado el 14 de enero de 2014 de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/m/modo.htm>
- Vargas. J. (2011) La evolución del humanismo en las formas organizacionales, en Contribuciones a la Economía, recuperado el 14 de enero de 2014 de, <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

11.ANEXOS

ANEXO 1. Preguntas de discusión gerente de la cadena de abastecimiento frente al humanismo

1-¿Conocía usted las practicas humanistas vinculadas al desarrollo organizacional antes de leer este documento?

Si: ____ No: ____

2-¿Alguna vez usted ha implementado de manera directa o indirecta en su estilo de dirección algún tipo de práctica humanista?

Si: ____ No: ____

3-¿Cree usted que la aplicación de concepciones humanistas en su forma de dirección mejorarían su entorno organizacional?

Si: ____ No: ____

4-¿En qué porcentaje mediría usted la importancia del rol del ser humano en la cadena de abastecimiento en su proceso?

5-¿Considera que la utilización de la tecnología en su proceso está dejando al ser humano en un segundo plano?

Si: ____ No: ____

6-¿Tiene algún sistema de información para la administración del procesamiento de datos?

Si: ____ No: ____

7- ¿Está de acuerdo en que los sistemas de información tienen la última palabra para evaluar el rendimiento y eficiencia de una persona en un proceso?

Si: ____ No: ____

8-¿Conoce a todos los integrantes participes en su procesos, sus expectativas o el peor de los casos su nombre completo?

Si: ____ No: ____

9-¿Sus proyectos para mejorar un proceso de la cadena de abastecimiento permiten la integración y participación de todos los niveles involucrados en dicho proceso?

Si: ____ No: ____

10- Califique del 1 al 10 la importancia que tiene una buena comunicación entre los miembros participes de la cadena de abastecimiento

11-¿Considera usted que un ambiente de trabajo basado en el respeto, camaradería y responsabilidad mejoraría la disposición al trabajo en el proceso?

Si: ____ No: ____

12-¿Para usted la autoridad es el estilo de dirección más importante para mantener la cohesión de los integrantes en la cadena de abastecimiento en su entorno relacional?

Si: ____ No: ____

13- ¿Alguna vez ha utilizado métodos coercitivos verbales para reprender a sus subordinados?

Si: ____ No: ____

14-¿Tiene preferencia por comunicar a sus subordinados o pares sus ideas u opiniones con tecnicismos?

Si: ____ No: ____

15-¿Cree que su lenguaje genera brechas impositivas para la comunicación efectiva entre sus subordinados y/o pares?

Si: ____ No: ____

16-¿Es consciente que un buen uso de la palabra genera mejores resultados en la comunicación con sus colaboradores con el respectivo beneficio en todos los procesos de la cadena de abastecimiento?

Si: ____ No: ____

17-¿Que obstáculos en la comunicación comete con más frecuencia en su entorno organizacional (clichés verbales, jergas especializadas, eufemismos etc)?

18-¿Cree que las practicas humanistas mejoran las condiciones relacionales de trabajo (respeto igualdad, racionalidad)?

Si: ____ No: ____

19-¿Piensa usted que fortalecer la autoestima de los subordinados mejora su actitud y productividad frente a los procesos?

Si: ____ No: ____

20-¿Qué factor de motivación creería usted que es el más importante para poner en práctica en un esquema humanista para su equipo de trabajo?

Status laboral: ____ Reconocimiento grupal: ____ Salarial: ____
Responsabilidad:_____

21-¿Considera que un cambio en la forma de pensar de manera individual puede reflejarse en su entorno general?

Si: ____ No: ____

22-¿Cuál es el tipo de reconocimiento verbal que más valora cuando se reflejan los resultados de sus equipos en la cadena de abastecimiento?

Jefes Superiores: ____ Subordinados: ____

23-¿Cree usted que la Trazabilidad de la información para la cadena de abastecimiento podría optimizarse con la implementación de prácticas humanistas en el mejoramiento de la calidad de los canales relacionales entre los individuos de las áreas funcionales que las componen?

Si: ____ No: ____

24-¿Le gustaría implementar un proceso el cual cambie su vida y la calidad de los demás tan solo con el uso apropiado de la palabra?

Si: ____ No: ____

25-¿Considera usted que el marco procedimental de una estrategia funcional se acoplaría para introducir el humanismo en los procesos relacionales de la cadena?

Si: ____ No: ____

26-¿Considera usted que los procesos actuales de su área funcional se pueden concadenar a las practica humanistas relacionadas en esta investigación?

Si: ____ No: ____

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Gerardo GARCIA Sarmiento

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 80.169.721

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

la integración de la gestión humanista en la Cadena de
abastecimiento: El valor del uso de la palabra en la
organización

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la institución tenga convenio; a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Gerardo GARCIA SANCHEZ</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80169721</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización Gerencia Logística</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Enero 20 de 2014