

EL LIDERAZGO, COMO FACTOR CLAVE EN LA LOGÍSTICA EMPRESARIAL



MARCOS ANDRÉS CRISTANCHO ACOSTA

CÓD. D0103874

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2019

EL LIDERAZGO, COMO FACTOR CLAVE EN LA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

MARCOS ANDRÉS CRISTANCHO ACOSTA

CÓD. D0103874

Ensayo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas.

Asesor:

Dra. ANGELICA MERCEDES RODRIGUEZ PEDRAZA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2019

Contenido

Resumen.....	4
Introducción	5
1. Conceptos de Liderazgo empresarial	6
1.1.1 Concepto, Medición y Dimensiones del Clima Organizacional	9
2. Conceptos sobre logística	11
2.1 Logística Empresarial	12
2.2 La cadena de suministros	13
3. El liderazgo en la logística.....	15
4. Perfil del líder	18
4.1 Estilos de liderazgo	22
5. Los recursos humanos: enclave en la logística empresarial.....	24
Conclusiones.....	27
Referencias.....	28
Anexo A. Actividades Logísticas y 40 de principales autores.....	30

Resumen

El documento realiza un estudio sobre liderazgo y su interrelación con la logística, para lo cual trata cinco aspectos puntuales que se interrelacionan para configurar un documento que reunió algunas teorías con el fin de que las pequeñas y medianas empresas, conozcan la importancia que tiene la buena marcha de la logística en sus negocios, sea de bienes o servicios.

Por ello, el documento parte de considerar la importancia del liderazgo empresarial, dando algunos conceptos sobre la importancia del clima organizacional.

En el entendido que cualquier actividad comercial, institucional, organizaciones sin ánimo de lucro, siempre está presente la logística como función inherente, el documento trata sobre este aspecto concisa y ordenadamente, lo cual le permite tratar sobre el líder logístico y el perfil que debe tener, de acuerdo con estudios de autores que han tratado sobre este tema. De esta manera se llega a describir la importancia que tiene el liderazgo en la logística, sin lo cual la empresa puede presentar problemas que, posiblemente, la llevarían al fracaso. Finalmente, el documento cierra su investigación, resaltando la importancia que tienen los recursos humanos en cualquier empresa con ánimo de lucro u organización sin lucro. El equipo humano es factor clave, si se encuentra motivado para cooperar con la empresa y conduciéndola al éxito, haciendo indispensable la dirección del líder logístico.

Palabras clave: Líder, liderazgo, logística, empresa, recursos humanos.

Abstract

The document conducts a study on leadership and its interrelation with logistics, for which it deals with five specific aspects that are interrelated to configure a document that gathered some theories so that small and medium-sized companies know the importance of good Logistics progress in your business, whether of goods or services.

Therefore, the document starts from considering the importance of business leadership, giving some concepts about the importance of the organizational climate.

In the understanding that any commercial activity, institutional, non-profit organizations, logistics is always present as an inherent function, the document deals with this aspect concisely and neatly, which allows you to discuss the logistics leader and the profile you should have, according to studies by authors who have dealt with this issue. This way, the importance of leadership in logistics is described, without which the company can present problems that could possibly lead to failure. Finally, the document closes its investigation, highlighting the importance of human resources in any for-profit company or non-profit organization. The human team is a key factor, if you are motivated to cooperate with the company and lead it to success, making the direction of the logistics leader indispensable.

Keywords: Leader, leadership, logistics, company, human resources.

Introducción

Toda empresa, sin importar su tamaño o a la actividad a la que esté dedicada bien sea de bienes y servicios, deben contar con una eficiente logística; de lo contrario, se arriesga a serios contratiempos con las consecuencias que esto tiene para su continuidad. Para ello requiere de un líder que bien puede ser el Gerente o Administrador, o en empresas de más alto nivel, con un ejecutivo especializado en esta área de la administración de negocios. Por lo tanto, el ensayo a realizar se basa en dos aspectos principales: Logística y su interrelación con el liderazgo, el cual tendrá en cuenta el elemento humano y todo lo que esto implica como factor fundamental para el desempeño de un eficiente liderazgo. Si bien es cierto, que existen múltiples documentos sobre liderazgo, logística, recursos humanos, estos están especializados en determinado aspecto o bien textos sobre estas disciplinas con ejemplos de los éxitos alcanzados por grandes empresas mundiales, que se apartan del ámbito empresarial colombiano, pero que, de todas maneras, hay que reconocerles el mérito de haber aportado con sus conocimientos y experiencias a enriquecer la administración de empresas, y resaltar la importancia de las mismas y todo lo que esto implica, como el liderazgo, la logística y los recursos humanos.

La originalidad del estudio consiste en reunir en un solo documento aspectos fundamentales en el ejercicio de quien desempeñe un cargo en el cual demuestre sus habilidades como líder en una empresa con actividades bien sean de productos o servicios, lo cual hace necesario contar con los suficientes conocimientos sobre logística, lo cual implica una serie de factores que van desde los más básicos hasta aquellos más avanzados cuando, por ejemplo, se trate de finanzas.

Existe un sinnúmero de publicaciones, tanto físicos como virtuales sobre liderazgo, logística, recursos humanos, entre otros, lo que requiere una cuidadosa lectura de los mismos, con el fin de extraer de estos lo más significativo para la elaboración de un documento que reúna estas disciplinas, destinado a despertar el interés de medianas y pequeñas empresas, con la finalidad de servir como una breve guía y donde se destaque que el interés de cualquier negocio es el progreso y el éxito, captar la fidelidad del cliente y evitar su fuga hacia la competencia.

Resumiendo, la justificación del trabajo a realizar está basado en los tres pilares fundamentales ya mencionados; esto son: liderazgo, logística y recursos humanos, considerando que la interrelación de estos aspectos, resaltan la importancia de los mismos para hacer de una empresa

mediana o pequeña, la vía hacia el éxito, su permanencia en el mercado y generadora del reconocimiento que merece el equipo humano en que se desenvuelvan.

Desde este punto de vista, se considera pertinente hacer el siguiente cuestionamiento: ¿De qué manera el liderazgo es un factor clave en la logística empresarial?

Para dar respuesta a la anterior pregunta, el ensayo se propone: Determinar la manera como el liderazgo es un factor clave en la logística empresarial, contando con el apoyo de un equipo de trabajo que se halle motivado para desempeñar las tareas encomendadas y de esta manera cumplir satisfactoriamente las solicitudes por el cliente, bien sea de productos o servicios.

Por consiguiente y con el propósito de ampliar y sustentar el anterior objetivo, se plantean como necesarios otros más específicos, a saber: 1) Determinar la importancia del liderazgo empresarial; 2) Definir qué se entiende por logística; 3) Identificar el perfil del líder logístico; 4) Describir el liderazgo en la logística y 5) Los recursos humanos: enclave en la logística empresarial.

El ensayo se basa metodológicamente en una investigación descriptiva, siendo el nivel de investigación cualitativo, con el cual se busca conocer el nivel de impacto e incidencia del liderazgo como factor clave en la logística empresarial.

El documento no pretende presentar argumentos sobre logística y liderazgo para empresas multinacionales; sino para medianas y pequeñas que puedan servirle de guía y despertar su interés sobre la importancia de la logística para un óptimo desempeño de su empresa, bien sea propia o a su cargo.

1. Conceptos de Liderazgo empresarial

Al hablar de liderazgo en las organizaciones, se advierte que la casi totalidad de las fuentes consultadas hablan del líder, puesto que es él o ella, quien define esta categoría dentro de una organización. Aquí cabe hacer una aclaración: se trata de diferenciar entre organización y empresa, puesto que ambos términos se emplean indistintamente, y ambas tienen diferencias muy marcadas como lo asegura (Riquelme, M., 2016):

Cuando se habla de una **empresa**, se hace referencia a un organismo integrado por diferentes elementos, tanto materiales como personal humano, **con fines de lucro**, por lo general se encargan de

prestar un servicio a la comunidad. Una empresa combina capital y naturaleza para lograr estos objetivos; mientras **que las organizaciones** son consideradas más como un sistema social **establecido** para cumplir diversos objetivos propuestos, generalmente mediante recursos humanos, o algún otro tipo de gestión que involucre el talento de las personas. En otras palabras, puede considerarse como un **convenio entre personas** con el fin de lograr un propósito establecido (Riquelme, M., 2016),

Sin embargo, para María Guadalupe Noriega Gómez, “Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no” (Noriega-Gómez, M.G, 2008, p. 26).

De manera que, también, para los autores sobre estos temas relacionados con administración de empresas, les es igual empresa que organización. Como los autores consultados se basan en fuentes tomadas de Internet, aquí se tomará textualmente de estos lo que se crea conveniente. Pero, para fines del presente trabajo, siempre se entenderá la empresa.

Al hablar de organizaciones, José Javier González-Millán y Carlos Orlando Parra-Penagos, mencionan que

[...] desde el surgimiento mismo de la organización hasta nuestros días ha sido un tema de gran interés para los tratadistas el complejo ítem empresarial del manejo del espíritu empresarial. Teniendo en cuenta las aportaciones de autores como Mayo, Lewin, Maslow, Herzberg, McClelland, entre otros, ha sido de gran preocupación la incidencia de la motivación, el liderazgo, niveles de satisfacción en el puesto de trabajo, el clima y la cultura organizacional y su afianzamiento en los empleados, empleadores y organizaciones en general (González-Millán, J.J. & Parra-Penagos, 2008, p. 42).

Sobre el liderazgo empresarial y organizacional es oportuno aclarar, según (Riquelme, M., 2016) que:

Cuando se habla de una empresa, se hace referencia a un organismo integrado por diferentes elementos, tanto materiales como personal humano, con fines de lucro, por lo general se encargan de prestar un servicio a la comunidad. Una empresa combina capital y naturaleza para lograr estos objetivos. Por su lado, las organizaciones son consideradas más como un sistema social establecido para cumplir diversos objetivos propuestos, generalmente mediante recursos humanos, o algún otro tipo de gestión que involucre el talento de las personas. En otras palabras, puede considerarse

como un convenio entre personas con el fin de lograr un propósito establecido (Riquelme, M., 2016)

Y otra aclaración: gran parte de estas, sin ánimo de lucro.

Este ensayo, por lo tanto, va dirigido a uno solo: la empresa con fines de lucro, como ya fue establecido.

Según la organización FUNDESYRAM señala que al respecto hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como se concibe aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes (FUNDESYRAM, 2010, p. 3).

Según esta organización,

1. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

2. En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de

hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

3. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

4. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia (FUNDESYRAN, 2016, p. 6).

1.1.1 Concepto, Medición y Dimensiones del Clima Organizacional

Cuando en una empresa, se genera un ambiente de tensión y malestar, es muy difícil que los empleados o trabajadores de la misma realicen sus labores con eficiencia, lo cual entorpece el buen funcionamiento de la misma y es aquí donde se destaca el líder para lograr que esta incómoda situación se canalice hacia la motivación, el entusiasmo y el ánimo de dar de sí lo mejor para que la empresa prospere cada vez más, incluso para sí mismos.

Pero, antes de hablar del líder es conveniente detenerse un poco para conocer en qué consiste el clima organizacional. (Segredo-Pérez, A. M., 2013, p. 387), con el apoyo de varios autores, menciona que cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores (Robbins, 1999; Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J.), plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización. Ouchi, W. (1999), identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución. Gonçalves, A.P., (1997), considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Por su parte Zapata, D.A. (2000) lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el

otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica. (Zapata, D.A. (2000.

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial: Lewin, Lippit y White; Halpins y Crofts; Forehand y Gilmer; Litwin y Stringer; Dessler, Hall, Likert (citados por Segredo-Pérez, A.M., 2013, p. 388).

Llama la atención, las fechas de las publicaciones referenciadas por esta autora; sin embargo, hay que tener en cuenta que se encuentra en un país donde no le es posible acceder a obras publicadas recientemente.

Como ya ha sido mencionado, en Colombia, las publicaciones en la red sobre este tema se encuentran desactualizadas. Además, las obras de los grandes clásicos como los citados por Segredo Pérez, en su mayor parte superan décadas de haber sido publicadas, pero no por eso se desconoce el inmenso valor que los aportes de esos autores hicieron al mundo empresarial.

Dejando aclarados estos aspectos, a continuación se trata sobre la importancia de la logística empresarial, la cual se ha extendido a casi todas las actividades que actualmente se ejercen en el mundo entero.

2. Conceptos sobre logística

Para Roberto Carro-Paz y Daniel González Gómez, de la Universidad Nacional de Mar de Plata, Argentina, la historia de la logística se conoce desde muchos siglos a.C. con la logística militar, la cual se basaba en el aprovisionamiento de recursos y materiales. Dando un salto en la historia y enfocando este objetivo en la época actual, la logística en general., “La logística, su definición y sus características, no es un tema nuevo desde el punto de vista de los investigadores en el campo de la dirección de empresas. Sí puede serlo para muchas empresas que comienzan a ver que se trata de una parte importante, y a veces sustancial del negocio, que puede arrojar buenos beneficios y hasta considerables ventajas estratégicas (Carro-Paz, R. & González-Gómez, D., s.f., p.4).

Estos autores definen la logística como las acciones de planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso de flujo de materiales (insumos, productos), servicios, información y dinero. Es la función que normalmente opera como nexo entre las fuentes de aprovisionamiento y suministro y el cliente final o la distribución. Su objetivo es satisfacer permanentemente la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para la empresa (Carro-Paz, R. & González-Gómez, D., s.f., p.4).

Consideran que, desde el punto de vista de la empresa, las tareas de logística pueden considerarse de dos maneras: como simple medio para colocar los productos en el mercado o como un sector de la empresa que, diseñado y administrado correctamente, aporta ventajas competitivas clave. Es por ello que esta actividad en sí misma, ha provocado un fuerte cambio en los requerimientos de gerenciamiento, por cuanto el mismo ha evolucionado durante el transcurso de los noventa, desde un gerenciamiento intraorganizacional hasta hoy en día, mundialmente conocidas las redes logísticas (Carro-Paz y González-Gómez, p. 7).

Por su parte, Juan Manuel Gómez-Aparicio, presenta una perspectiva relacionada con la logística. Para este autor, en esencia, la logística consiste en planificar y poner en marcha las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto. Para ello se tienen en cuenta las variables que lo definen, estableciendo las relaciones que existen entre ellas. Así, la logística no es un concepto realmente nuevo para nosotros: se trata de un proceso mental que antecede a cualquier situación final en la que se pretenda tener éxito (Gómez-Aparicio, J.M., 2014, p. 8).

(Servera-Francés, D., 2010, pp. 217), establece que con el objetivo de poder ofrecer una visión completa de la variedad de actividades desarrolladas en el ámbito de la logística, elaboró un cuadro sinóptico basado en el análisis de contenido de la literatura recoge un total de 43 actividades distintas, que son gestionadas de forma directa o indirecta por la función logística (Ver Anexo A), el cual permite identificar una visión actual de la función logística, a partir de un amplio y multidisciplinar abanico de actividades.

Este conjunto de actividades, que hoy dan contenido a la función logística, obedece a la evolución del tópico desde la década de los sesenta. Inicialmente, sólo se recogían las actividades de almacenamiento, gestión de stocks y transporte, y desde una perspectiva de gestión interna. Sin embargo, la evolución del concepto ha permitido incluir con mayor precisión las necesidades de los clientes, convirtiéndose estas en el eje articulador de las actividades logísticas. El cambio ha permitido ampliar el campo de aplicación de la función logística a toda la organización, de forma que esta ha pasado a ocupar el rol integrador en la organización (Novack et al., 2015, citado por Servera-Francés, p. 218).

Este aparte tomado del artículo de Servera-Francés y publicado por la Universidad Nacional de Colombia, se ha querido tomar textualmente dada la importancia del mismo, que permiten tener una idea de la importancia de la logística en general. De ahí la importancia del Anexo A que demuestra concisamente las 43 actividades logísticas y el número de autores que se han pronunciado sobre cada una de éstas.

2.1 Logística Empresarial

Retomando a Gómez Aparicio, menciona que “Desde el punto de vista empresarial, la logística se refiere a la forma de organización que adoptan las empresas en lo referente al aprovisionamiento de materiales, producción, almacén y distribución de productos.

En la logística empresarial, se puede indicar que este concepto ha ido sufriendo transformaciones o, más exactamente, ha ido ampliando su campo de acción a lo largo delo tiempo; así se pueden diferenciar tres ámbitos:

- La logística como distribución física, centrándose en la reducción de los costos de transporte.

- La logística como integración de las actividades internas del flujo de materiales en la empresa (distribución física y fabricación). Bajo este enfoque no se contemplan las relaciones con proveedores y clientes.

- La logística como integración de las actividades internas y externas del flujo de materiales en la cadena de suministros en la que se halla integrada la empresa. El objetivo es lograr una ventaja en la producción (menores costos) y una ventaja en competitividad (menores precios).

En los dos primeros ámbitos, las actividades de la empresa son vistas como funciones estancas, separadas entre sí; si no existe un responsable que coordine la gestión integral, que va desde el análisis de la necesidad de materiales hasta la puesta a disposición del producto a los clientes. La logística es percibida como un conjunto de actividades dependientes de la función de comercialización, más que como un proceso que añada valor a la empresa (Gómez-Aparicio, 2014, p. 6).

Hoy en día, asegura este autor, el concepto de logística va unido a una palabra clave: **integración**; es decir, a la visión global de las actividades tradicionales de aprovisionamiento, producción, almacenamiento, producción, almacenaje, transporte y distribución. Todas estas tareas han pasado de tratarse separadamente a considerarse bajo una visión conjunto, para realizarlas con la máxima eficacia y de la forma más económica posible. (Gómez-Aparicio, 2014, p. 8)

Gómez-Aparicio estima importante a la logística como área integradora en las empresas. El costo final de un producto está directamente relacionado con las actividades logísticas. Por eso, la logística juega un papel destacado en la estrategia competitiva de las empresas (p. 6)

“Un responsable que coordine la gestión integral” de la que habla este autor es, indudablemente, el líder logístico, quien tiene a su cargo toda la función logística de una empresa, no importa su tamaño ni a la actividad que desempeñe. Por ello, es importante dar una breve ojeada a un aspecto que es parte fundamental de la logística empresarial, como lo es:

2.2 La cadena de suministros

Según (Ballou, R. , 2004, p. 5), la administración de la cadena de suministros (SC, por sus siglas en inglés) abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final así como los flujos de

información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros. La administración de la cadena de suministros (SCM) es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable. Mentzer y otros proponen la definición más amplia y general que sigue: La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.

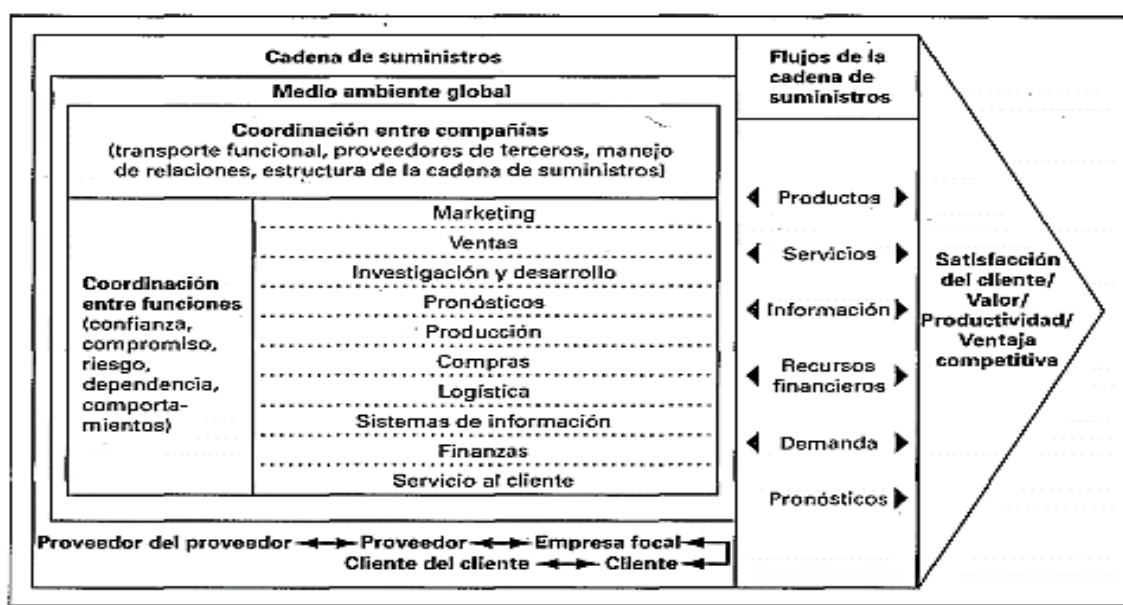


Figura 1. Cadena de suministros

Fuente: Ballou, R., p. 6.

El modelo de dirección de la cadena de suministros de la figura 1, visto como un conducto directo de transmisión, muestra la amplitud de esta definición. Es importante notar que la dirección de la cadena de suministros trata de la coordinación de los flujos de producto mediante funciones y a través de las compañías para lograr la ventaja competitiva y la productividad para empresas individuales en la cadena de suministros, y para los miembros de la cadena de suministros de manera colectiva (Ballou, R., 2004, p. 5).

No solamente la amplitud, sino la multiplicidad de funciones que conlleva para lo cual en todas y cada una está presente el elemento humano y como eje fundamental el líder quien es el encargado

que, junto con su equipo, la cadena de suministro “que debe atender el líder, se encuentran las estrategias de salida al mercado, la reactividad del sistema, la generación de innovación y el cumplimiento de la sostenibilidad” (Campos, J., 2017),

Por todo lo anterior, es necesario conocer cuál es la función del líder logístico y su importancia en la cadena de suministro.

En concepto de la transformación de las cadenas no solo ocurre a nivel de las tecnologías y los modelos de negocio, requiere una metamorfosis de los líderes para que sepan enfrentar los retos y utilizar adecuadamente los nuevos recursos disponibles. Conforme la cadena de suministro se mueve de una función táctica a una estratégica, las demandas de un nuevo tipo de liderazgo crecen y se requiere poner atención especial al tema.

Los nuevos conocimientos tecnológicos que la profesión demanda representan un gran reto para los líderes de cadena, entender el impacto de la digitalización, la analítica, la inteligencia artificial y todo lo que éstas conllevan, es ya de por sí una carga importante para el nuevo líder, pero existen otras habilidades suaves que serán de mayor relevancia en el corto plazo como: colaborar con otras funciones de la organización, manejar equipos globales virtuales, hacer uso de la persuasión, lograr una comunicación efectiva y desarrollar modelos de colaboración con socios de la cadena.

El líder de cadena de suministro, y en general todo los líderes de la organización, deben enfocarse en realizar preguntas “correctas”, en lugar de enfocarse en la solución “correcta”. El objetivo central es que todo el equipo directivo entienda de manera concisa, el resultado deseado y a partir de ahí generar a soluciones en las cuales cada función pueda aportar lo mejor (Campos, J., 2017).

3. El liderazgo en la logística

Brevemente se ha pasado por dos temas importantes: la empresa y el liderazgo en ésta. Ahora se trata de qué manera se interrelaciona el liderazgo en la logística

Al respecto Alejandro Rozo-Villegas, se pronuncia sobre la logística, ésta sí dentro del contexto colombiano:

La logística incluye las actividades que se requieren para mover un producto o información desde un punto de origen hasta un punto final y entre integrantes de una cadena, mientras que las “cadenas de suministro” o “cadena logística” o “Supply Chain” son redes que sirven como vía para

realizar el comercio integrando a proveedores, productores y a sus distribuidores bajo un adecuado nivel de servicio por medio de una información eficiente, efectiva, relevante y perdurable para los clientes (Ballou, 2010). De este modo, la administración logística tiene por objetivo, la administración de dichos procesos y la gerencia logística integral o supply chain management, de las estrategias para hacerlo integral (Bowersox et al., 2012).

Por esto, el Gerente de la cadena logística o “*supply chain management*” cuenta con tres direcciones estratégicas: La dirección integral del aprovisionamiento, del almacenamiento y del transporte y la distribución. Así, la función del Gerente logístico es integral y completamente estratégica. Su principal objetivo es trabajar con su equipo, Gerencia General y Directores para maximizar el nivel de servicio al cliente, garantizando el “pedido perfecto” en términos de plazos, cantidad y calidad acordada a unos costos razonables, contribuyendo desde la operación al desempeño y competitividad de la empresa (Rozo-Villegas, A., 2014, p. 9).

Para definir el concepto contemporáneo de logística, es importante continuar con la concepción de origen militar, indicando que:

“Aquella parte de la cadena logística que administra de forma eficaz y eficiente el flujo directo e inverso de materiales, servicios, documentos, efectivo e información, entre el punto de origen y consumo, con la intención de cumplir los niveles de servicio esperados por el cliente y a costos razonables en la operación”. Y la Gerencia logística integral como: “la administración y planeación estratégica de los procesos que integran los flujos y actividades de la cadena logística asociadas al logro de la satisfacción del cliente, a un costo razonable y bajo parámetros de calidad exigidos; a un precio adecuado y en el momento oportuno” (Rozo-Villegas, p. 14).

De esta forma, se concluye que, contemporáneamente, la logística “está compuesta por todas las operaciones necesarias para proporcionar bienes o servicios, excepto la fabricación, transformación o la realización de dichos servicios” (Baudin. 2014).

De la revisión bibliográfica hecha por Rozo-Villegas y de éste con el apoyo de varios autores, se infiere que el texto es una lección sobre liderazgo en la logística, con conceptos muy acertados como:

[...] la conceptualización contemporánea de la logística se concluye que se consideran actividades logísticas a un gran número de procesos relacionados con la administración de los

flujos de materiales e información que involucra la creación de beneficios de tiempo, de lugar, de cantidad, de forma y de posesión entre y dentro de las compañías y para las personas, por medio de la planeación estratégica logística, la administración de la infraestructura y la administración de los procesos y recursos.

Igualmente este autor (Rozo-Villegas) da una aproximación a la gerencia integral, indicando:

Aquella parte de la cadena logística que administra de forma eficaz y eficiente el flujo directo e inverso de materiales, servicios, documentos, efectivo e información, entre el punto de origen y consumo, con la intención de cumplir los niveles de servicio esperados por el cliente y a costos razonables en la operación”. Y la Gerencia logística integral como: “la administración y planeación estratégica de los procesos que integran los flujos y actividades de la cadena logística asociadas al logro de la satisfacción del cliente, a un costo razonable y bajo parámetros de calidad exigidos; a un precio adecuado y en el momento oportuno”.

Y la Gerencia logística integral como: “la administración y planeación estratégica de los procesos que integran los flujos y actividades de la cadena logística asociadas al logro de la satisfacción del cliente, a un costo razonable y bajo parámetros de calidad exigidos; a un precio adecuado y en el momento oportuno” (Rozo-Villegas, p. 14).

Finalmente, como cierre a este argumento (objetivo), imposible omitir lo que Rozo dice sobre el liderazgo logístico, a saber:

El Gerente logístico necesita minimizar el costo del almacenamiento y al mismo tiempo, asegurar con existencia de stock el nivel de servicio al cliente establecido por la gerencia general y bajo presión del área comercial, caso que lo pondrá en una situación contradictoria. Por esto, este el Gerente (líder) debe hacer frente a favor de los inventarios altos o bajos e induce a revisar las operaciones para mejorar los procesos y la planificación del recurso tanto humano como de manutención en el almacén. Los otros retos del gerente logístico consisten en planear y llevar a cabo una operación de almacenamiento ágil, capaz con las altas y bajas frecuencias, altos y bajos volúmenes, flexible para administrar una buena cantidad de referencias y confiable para la empresa proveedores y clientes.

El gerente deberá estar preparado para que se le pida hacer mucho con cada vez menos recursos. En primer nivel, el Gerente debe realizar un plan estratégico en conjunto con su equipo

de trabajo, e identificar en él, las estrategias para las primeras cuatro dimensiones de la logística: Inventarios, Almacén, Transporte y Procesos. Posteriormente se deberá desplegar la estrategia, apuntando siempre a los estándares exigidos, con indicadores de gestión, o por los lineamientos de la gerencia general. Para que el Gerente logístico garantice el crecimiento en el desempeño de la operación deberá también establecer referencias con sus pares para poder desarrollar planes de mejoramiento (Rozo-Villegas, p. 26).

Resumiendo, a lo largo de este objetivo, se han consolidado someramente los atributos que debe poseer en líder y en especial el líder logístico de quien depende en buena parte la buena marcha de la empresa y su continuidad. Para ello, debe poseer unos sólidos conocimientos en varias áreas del engranaje empresarial, atributos de personalidad, entre otras cualidades que en este corto espacio apenas si se han esbozado, pero que despiertan el interés por seguir conociendo la importancia que tiene el líder logístico en cualquier empresa, por ser en quien recae buena parte de responsabilidad para la eficiencia y eficacia de la organización, por ser un elemento importante dentro de ésta.

4. Perfil del líder

Existen en la red algunos trabajos sobre el liderazgo en las empresas, entre los que se cuentan el de Juana María Zuzama Covas, que, en su trabajo de grado, basado en los estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin.

Al respecto, manifiesta (Zurama-Covas, J.M., 2014, p. 5), cita algunos autores que los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, Burns (1978) indica: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, pág. 186).

A estos conceptos, también debe agregarse que también debe poseer un buen dominio sobre recursos humanos a lo cual se hará referencia posteriormente.

Del líder logístico, depende en gran parte, evitar al máximo contratiempos de una u otra índole que puede presentarse durante el proceso; es decir, desde el mismo momento en que el cliente hace la solicitud de entrega de mercancías o de prestar un servicio hasta su finalización, teniendo en cuenta que:

Ser líder en una empresa, no es un rol que solo lo da el nombre del cargo, va mucho más allá de eso. Un excelente líder es importante para cualquier función comercial, pero en el rubro de la logística es un rol que exige contar con capacidades únicas, ya que el rubro logístico demanda altas inversiones para la mayoría de las empresas, por lo mismo, un excelente líder debe desarrollar soluciones innovadoras, optimizando siempre los procesos junto con la mejor estrategia para la cadena de suministro, además de todas las operaciones necesarias para obtener una mayor ventaja competitiva (Giusti-Bravo, F., 2016).

Una falla muy sensible que se presenta en algunas medianas y pequeñas empresas, es no considerar como factor clave la logística. Sin importar su actividad es de vital importancia que el líder logístico, que bien puede ser el mismo gerente, o a quien delegue funciones a la persona que reúna las condiciones y cualidades necesarias para esta función, teniendo en cuenta que, sin una logística adecuada, es muy posible que la misión a su cargo, esto es, la logística, conduzca a la empresa a un posible fracaso.

Y es, precisamente aquí, donde se puede destacar la labor del líder: superar todos estos obstáculos que inevitablemente surgen en cualquier empresa, por muy organizada que esté, pero que, al fallar en la logística en algún momento, puede acarrearle serios contratiempos.

Los líderes considerados como tal, aprecian explícitamente el trabajo bien hecho, enfatizan la importancia de la satisfacción en el trabajo, mantienen y fortalecen la autoestima de los subalternos al tratarlos igualitariamente, se esfuerzan con el fin de ayudarlos a sentirse cómodos, tienen en cuenta sus sugerencias y las ponen en práctica y así obtener su aprobación en asuntos importantes antes de ponerlos en marcha (Otálora-Montenegro, G., 2012, p. 272).

Esto es así, porque las acciones de un líder (gerente o administrador), afectan a la productividad de la organización y a la productividad de los empleados. También a su salud en el trabajo, pues si la relación líder-empleado es tóxica, puede provocar en estos últimos fenómenos tan perjudiciales como el estrés, el *burnout* e incluso el *boreout*. Los buenos líderes confían en sí mismos, convencen y no imponen, guían y escuchan la opinión de sus empleados y saben que éstos son el verdadero capital de la empresa (Corbin, J.A., s.f., p. 1).

Para otros más avanzados en temas de liderazgo, este se clasifica según una escala de características según la personalidad y visión que se tenga y es este, quien debe colocarse en esta

escala y comparar si realmente su calificativo como líder es merecido o no, en cuyo caso debe corregir sus errores, con toda honestidad si no quiere fracasar como líder.

Este criterio se confirma por Obergrozo-Delgado, quien asegura que:

El conocimiento de sí mismo es una parte esencial de la formación del líder, que tiene que ser un mismo conociendo sus fortalezas, debilidades, mantiene coherencia entre lo que dice sostener y lo que practica. En caso de no hacerlo aparece la falta de integridad que hace decaer el ánimo de los componentes del grupo y por ende la productividad en general (Obergrozo-Delgado, 2013, p. 7).

Características Básicas	Características Complementarias
<ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Inconformista • Persona de acción • Quiere resultados • Contagia entusiasmo • Gran comunicador • Gran negociador • Capacidad de mando • Honestidad • Cumplidor coherente • Carismático 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador • Vida equilibrada • Prudente • Realista • Humilde • Justo • Humano • Generoso • Optimista • Con sentido del humor • Culto

Figura 2. Características básicas y complementarias del líder

Fuente: Ordebregozo-Delgado, p. 7

Naturalmente, es muy difícil que una persona llegue a reunir todas estas cualidades, pero sí, asimilar y poner en práctica la mayor parte de estas características para ejercer un liderazgo eficiente.

Otro concepto de interés es que para algunos la palabra liderazgo significa “jefe”, aquel que manda, por lo regular en cabeza del Gerente; entre estos dos conceptos [jefe y gerente] existe una gran diferencia. Jefe puede ser cualquiera, basta con que sepa mandar, ejercer autoridad sobre un grupo de personas; el líder, por el contrario; “tiene carácter, dominio de sí mismo, estudia analiza, se observa y se perfecciona permanentemente, se autodisciplina, se aplica primero a sí mismo

mayores exigencias que les reclamará a sus seguidores, no falseará ni defraudará a nadie” ” (Orbegoso-Delgado, B.I., 2013, p. 7).

La jefatura es un estadio, un puesto, un cargo, una posición que coyunturalmente o no, alguien ocupa habitualmente por designación. Además, que asociado al puesto de jefe se otorga determinado poder sobre el cual se apoyará para la toma de decisiones y la ejecución disciplinada de las mismas. El liderazgo, por tanto, es una destreza social mediante la cual alguien consigue unir intereses, ilusionar y entusiasmar a un equipo humano en aras de objetivos comunes sin necesidad de recurrir a ningún tipo de poder. Es evidente que el reto sería conseguir que todos los jefes desarrollen el liderazgo (Orbergoso-Delgado, B. I., p. 8).

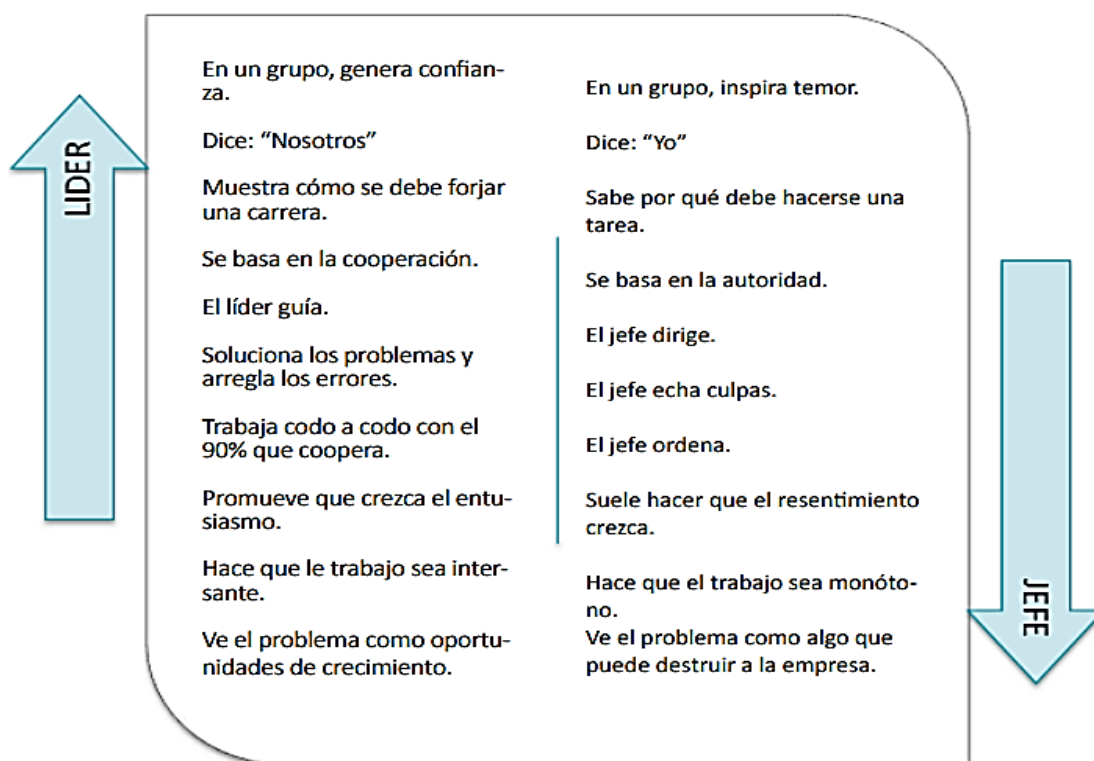


Figura 3. Diferencia entre líder y jefe

Fuente: Orbergoso-Delgado, p. 8.

4.1 Estilos de liderazgo

Sobre estilos de liderazgo existe una apreciable cantidad de información, por lo regular siguen un mismo; es decir, en términos generales dicen lo mismo.

Haciendo una síntesis de estos estilos de liderazgo más conocidos y estudiados entre los expertos del tema, la presenta.

1. El liderazgo autocrático. Es un estilo en el que el líder toma el control absoluto del equipo, dirige, dicta acciones, establece lineamientos y espera obediencia absoluta de parte de sus colaboradores. Da poco espacio para las sugerencias de otros, hace valer su condición de autoridad y poder, y lo ejerce para controlar incluso coercitivamente. A menudo provoca resistencia y un bajo nivel en la relación del equipo, pero a veces, para trabajos concretos o en situaciones de alta exigencia, aunado a una baja madurez del líder y del equipo, puede llegar a funcionar en forma temporal.

2. El liderazgo participativo (o democrático como le llaman algunos expertos del tema). Es un estilo que da voz a los integrantes del equipo.

3. El liderazgo burocrático. El estilo burocrático es aquel en el que se definen procesos y se siguen al pie de la letra una vez establecidos.

4.- El liderazgo carismático. Bajo este estilo la motivación juega un rol muy importante, ya que el líder se convierte en un animador, impulsor e inspirador del equipo, aunque lo importante es que ese entusiasmo y energía deben mover a alcanzar resultados y generar integración en el equipo.

5.- El liderazgo “dejar ser”. Es un estilo de libertad absoluta, viene del término en francés: Laissez Faire, y básicamente se fundamenta en que el líder permita a los integrantes del equipo que trabajen por su cuenta.

6.- El liderazgo delegativo. En este estilo el líder no tiene interés en las relaciones ni en las tareas específicas que cada colaborador realice, ya que cuenta con la percepción de que cada empleado tiene la capacidad, experiencia y disposición para realizar su tarea sin necesidad de que se le dé seguimiento alguno.

7.- El liderazgo informal. Quizá este estilo es uno de los más comunes pero poco aprovechado en los equipos de trabajo. Es un liderazgo no “establecido o reconocido”, que se da de manera natural, en función de la experiencia.

8.- El liderazgo orientado a las personas. Este es un estilo de liderazgo muy enfocado a construir una buena relación entre el líder con sus colaboradores y en los colaboradores entre sí, por lo que la labor del líder se vuelve más en un generador de un buen ambiente de trabajo, donde se propicia la integración y la armonía.

9.- El liderazgo orientado a la tarea. Cuando el líder se enfoca a la tarea y busca que su equipo lo haga de la misma manera, la parte de relaciones queda en un segundo plano, lo importante es cumplir la tarea asignada, obtener resultados, por tanto la labor de planificación, organización, seguimiento y control son la prioridad.

10.- El liderazgo situacional. En este estilo, el líder aprovecha los diferentes estilos para ajustar su desempeño como líder de acuerdo a la situación y a las características del equipo (Alcaraz-Rodríguez, R.E., 2017).

De los diversos estilos mencionados previamente, quien lo requiera y con honestidad, debe seleccionar aquel que pudiera funcionar mejor bajo las circunstancias del momento y se adapta al equipo de trabajo para tratar de obtener los mejores resultados posibles. Sin embargo, depende mucho de las características del líder mismo, de los colaboradores, de la situación y de la percepción o diagnóstico del líder y por tanto de su experiencia y capacidad, para adoptar el estilo correcto en cada situación (Alcaraz-Rodríguez).

Además de los indicados por este autor existen otros más como, por ejemplo, liderazgo transicional; liderazgo transformacional. Nadie mejor que la misma persona, quien debe situarse

en uno de estos estilos; desechando aquellos que por sus características no está de acuerdo con su carácter, sus objetivos y el deseo del éxito en el desempeño de su labor. Por ejemplo, no tener en cuenta los estilos de liderazgo 1, 3, 5,6, 9 y enfocarse en los demás.

5. Los recursos humanos: enclave en la logística empresarial

Cuando en este documento se trataron temas tan específicos como la empresa, la logística, el líder, se omitió a propósito tratar la cadena de suministros en la logística, porque dentro de ésta como elemento fundamental, están las personas, sin las cuales, obviamente, no existiría.

Todas las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas que se unen para obtener un beneficio mutuo. Estas personas llevan a cabo los avances, los logros y los éxitos de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y de esta forma contribuir a la eficacia empresarial. Lo que distingue a una empresa de otra son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Hay que tener en cuenta que sólo a través de los recursos humanos los demás recursos se pueden utilizar con efectividad (Garijo de Miguel. S., 2014, p. 8).

Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación. (Garijo de Miguel, S., 2014, p. 8).

A la vez, Montoya Agudelo, César Alveiro de la Universidad Cooperativa de Colombia y Boyero Saavedra, Martín Ramiro, de la Escuela de Administración. Fundación Universitaria – CEIPA- de Medellín, manifiestan que

[...] hoy en día las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa. El objetivo central de este documento es presentar a manera de reflexión y bajo una

metodología de revisión documental, algunos apuntes relevantes que giran en torno al valor que representa el recurso humano en la organización y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico. Como objetivos específicos se busca determinar el papel del direccionamiento estratégico con respecto a una consideración novedosa de los RRHH, establecer la forma en que los RRHH deben ser formados y capacitados para aprovechar su potencial en pro de la organización, sustentar el rol de los RRHH en la consolidación de sistema de gestión de calidad en la organización y en el desarrollo de la capacidad de ésta para adaptarse a las exigencias del entorno, por último argumentar la necesidad de un capital humano capaz y comprometido que participe, trabaje en equipo y sea evaluado para garantizar el éxito organizacional (Montoya-Agudelo, C.A, & Boyero-Saavedra, M.R., 2016, p. 3).

Los referidos autores agregan que es importante resaltar que todo director corporativo no solo debe asegurar que todos los procesos y procedimientos dentro de la organización se lleven a cabo bajo parámetros de eficacia y eficiencia, sino que debe construir y llevar a cabo acciones, estrategias y políticas que estén basadas en modelos sencillos y claros que deben ser compartidos con todos los miembros de la organización.

Es por ello que se hace necesario que se incorpore al factor humano en la cadena de valor como un elemento clave de los procesos misionales y estratégicos corporativos, lo cual se verá evidenciado por el aporte y singular presencia en la prestación del servicio y en producción con calidad. Es preciso entonces, que la dirección de la empresa tenga en cuenta algunos elementos que son fundamentales para hablar de un correcto direccionamiento del recurso humano como se presenta en la siguiente figura: (Montoya-Agudelo, C.A, & Boyero-Saavedra, M.R., 2016, p. 4).

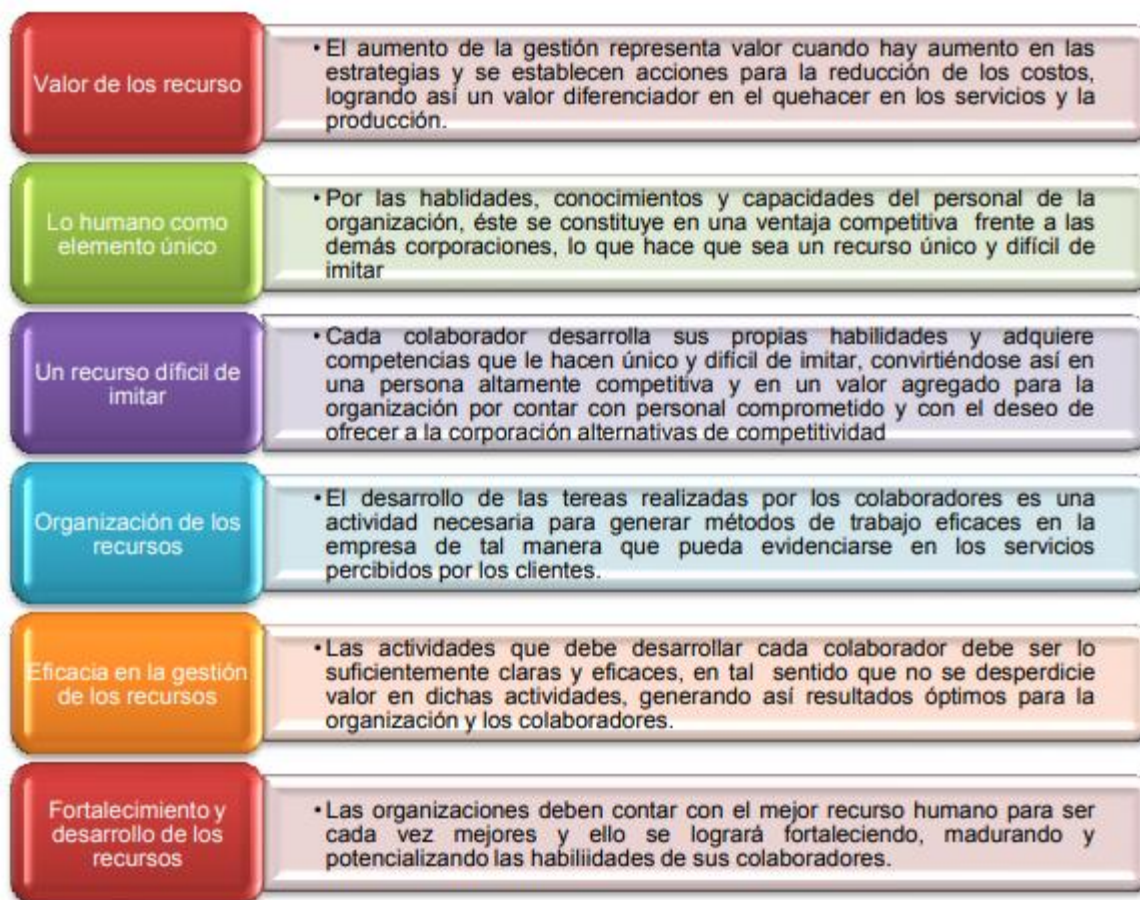


Figura 4. Direccionamiento del recurso humano

Fuente: Montoya-Agudelo y Boyero Saavedra, p. 5 (Elaborado a partir del texto de Castillo, 1993, p. 191)

Conclusiones

La consulta de varias fuentes, dejó en claro que actualmente no se encuentran investigaciones recientes sobre el tema tratado en este ensayo y la mayor parte de estas, especialmente en trabajos académicos, hacen referencia a textos que superan incluso 20 años. Razón por la cual se trató, hasta donde fue posible, investigar en fuentes más recientes. Todo ello, a través de la red. Sin embargo, a pesar de que dichas fuentes tienen varios años de publicadas, algunas de estas presentan conceptos bastante importantes, máxime si se tiene en cuenta que los clásicos del liderazgo sentaron sólidas bases sobre las cuales fue evolucionando tanto el liderazgo como la logística hasta llegar hoy en día a ser dos disciplinas o ciencias que se ciñen a los avances que han tenido a nivel mundial y que se han convertido en elementos indispensables para el buen desarrollo del ámbito empresarial y organizacional.

Como eje central de esta investigación el documento se desarrolló sobre cinco pilares básicos, relacionados con la Administración de Empresas, los cuales permiten llegar a conclusiones sobre la importancia que tiene el liderazgo empresarial en cualquier actividad comercial de bienes y servicios.

La logística ha evolucionado con el transcurrir de los siglos; de ahí que a través del tiempo, grandes teóricos se han dedicado a profundizar sobre esta disciplina, dejando importantes aportes que han servido no solamente para el ámbito militar, sino en cualquier actividad comercial u organizacional, lo que la ha convertido en un proceso obligado para cualquier actividad empresarial sin importar que esté orientada a bienes o servicios o su tamaño; en cualquier caso, la logística permite diseñar el plan, el método y el modo de conducir los bienes activos de la empresa.

Dada las características y complejidad de la logística y la multiplicidad de actividades y responsabilidades que esta implica, el líder que se desempeña en empresas comerciales debe tener los conocimientos necesarios sobre esta disciplina y de ser posible con la experiencia requerida, puesto que del líder logístico depende en gran parte el éxito o el fracaso de la empresa a la que pertenece, lo que hace necesario que de acuerdo con su carácter pueda considerarse dentro de una escala de clasificación, descartando aquellos niveles que con honestidad, no son los más idóneos para su desempeño en el área logística, fomentando la cultura organizacional al interior de la empresa, teniendo siempre presente el elemento humano como factor fundamental para el logro de objetivos.

Referencias

- Alcaraz-Rodríguez, R.E. (2017). *Liderazgo para el Éxito: Estilos de Liderazgo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/314151982_Liderazgo_para_el_Exito_Estilos_de_Liderazgo.
- Ballou, R. . (2004, p. 5). Logística. Cadena de suministros. ISBN: 970-26-0540-7. McGraw Hill (Ed.). México: Pearson Education.
- Campos, J. (4 de abril de 2017). *Líderes en la cadena de suministro con pensamiento estratégico*. Obtenido de <https://spendmatters.com/mx-latam/lideres-de-cadena-de-suministro-con-pensamiento-estrategico/>.
- Carro-Paz, R. & González-Gómez, D. (s.f., p. 4). Logística Empresarial. Administración de las operaciones Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- Corbin, J.A. (s.f., p. 1). *Habilidades gerenciales: 12 claves para el éxito empresarial*. Obtenido de <https://psicologiamente.com/empresas/habilidades-gerenciales>.
- Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental -FUNDESYRAM-. (2010, p. 3). *Liderazgo Empresarial*. San Salvador, El Salvador: FUDESYRAM, Obtenido de <http://www.fundesyram.info/document/PDFPUB/06-LID-EMPRESARIAL.pdf>.
- Garijo de Miguel, S. (10 de junio de 2014, p. 8). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa (Trabajo de Grado)*. España: Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5981/TFG-O%20180.pdf;jsessionid=FFD7CEA5C2D91F5D6C372E220FA002C5?sequence=1>.
- Gómez-Aparicio, J.M. (2014, p. 8). Gestión Logística y Comercial. En McGraw Hill (Ed.). Ciudad Real, España. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193636.pdf>
- González-Millán, J.J. & Parra-Penagos. (julio-diciembre de 2008, p. 42). Caracterización de la cultura organizacional. Barranquilla: Repositorio de la Universidad del Norte. Revista *Pensamiento & Gestión*. ISSN 1657-6276(Núm. 25). Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento>
- Montoya-Agudelo, C.A, & Boyero-Saavedra, M.R. (julio-diciembre de 2016, p. 3). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Misiones, Argentina: Universidad Nacional de Misiones. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, Vol. 20(Núm. 2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Noriega-Gómez, M.G. (septiembre-diciembre de 2008, p. 26). La importancia del liderazgo en las organizaciones. México: Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad

- Tecnológica de la Mixteca, *Revista Temas de Ciencia y Tecnología*, Vol. 12(Núm. 36).
Obtenido de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
- Obergrozo-Delgado, B.I. (2013, p. 7). *Liderazgo Policial y Trabajo en Equipo*. (P. Cedro. Con patrocinio de la Embajada de Estados Unidos en Lima, Editor) Obtenido de http://www.cedro.org.pe/courseonline20132/descargas/Modulo_5.pdf.
- Otálora-Montenegro, G. (2012, p. 272). El liderazgo. Principales conceptos y teorías. En F. G. Azuero, *Tendencias en la administración: gerencia y academia*. ISBN:978-958-695-816-5. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Riquelme, M. (31 de octubre de 2016). *Diferencia entre empresa y organización*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-empresa-y-organizacion/>.
- Rozo-Villegas, A. (2014, p. 9). Gerencia logística: estrategia y análisis en la cadena logística. ISBN 978-958-8599-71-7. En Institución Universitaria INSUMER (Ed.). Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Segredo-Pérez, A. M. (2013, p. 387). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Obtenido de https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=pt
- Servera-Francés, D. (mayo de 2010, pp. 217). Concepto y Evolución de la Logística. ISSN electrónico 2248-696. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Ed.) *Revista Innovar*, Vol 20 (Núm. 38). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>
- Zurama-Covas, J.M. (2014, p. 5). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real (Trabajo de Grado)*. (U. d.-U. España, Editor) Obtenido de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1.

Anexo A. Actividades Logísticas y cuadro de principales autores

Cuadro 1. Actividades Logísticas	
Métodos de transmisión de información sobre los pedidos	1; 4; 7; 11; 17; 21
Reglas para la confección de los pedidos	1; 4; 11; 17
<i>5. Almacenamiento:</i>	
Determinación del espacio de almacenamiento	1; 7; 19; 25
Diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga	1; 4; 9; 11; 17; 19
Configuración del almacén	1; 7; 4; 5; 19; 25
Ubicación de los productos en el almacén	1; 14; 17; 19; 24; 25
Gestión de operaciones de los almacenes	4; 11; 13; 14; 18; 19; 25
<i>6. Manejo de mercancías:</i>	
Selección y compra del equipo de manutención	1; 4; 19
Procedimientos de preparación de pedidos	1; 3; 5; 11; 17
Almacenamiento y recuperación de mercancías	1; 3; 24; 25
Planificación del flujo de materias primas, productos en curso y productos terminados	11; 19; 24
<i>7. Compras:</i>	
Selección de las fuentes de suministro	1; 3; 4; 5; 14; 19
Cálculo de las cantidades por comprar	1; 4; 7; 14
Selección de los momentos de compra	1; 4; 7; 14
<i>8. Planificación del producto, mediante la cooperación con el departamento de producción:</i>	
Especificando las cantidades de los componentes	1; 3
Estableciendo la secuencia y el ciclo de producción	1; 9; 14
Controles de calidad previos	3; 4
<i>9. Gestión de información:</i>	
Recolección, almacenamiento, manipulación y transmisión de información	1; 2; 3; 4; 7; 5; 8; 11; 17; 18; 20; 21; 22; 24; 26; 27; 28
Análisis de datos	1; 4; 21; 28
Procedimientos de control	1; 4; 19; 21
Integración interna y externa de la información	2; 12; 18; 23; 27; 30
<i>10. Logística inversa:</i>	
Gestión de devoluciones y retornos de productos y envases	10; 4; 6; 16; 8; 24; 25
Gestión medioambiental	10; 6; 16; 8; 24
<i>11. Otras actividades:</i>	
Coordinación con otros departamentos de la empresa (producción, marketing, compras...)	2; 7; 19; 20; 23; 25; 29; 30
Envasado y empaquetado	1; 4; 9; 17; 19
Consecuencia para la logística de la introducción de nuevos productos	4; 11
Previsión y control de costes logísticos	7; 5; 19
Gestión de seguros de la mercancía	17
Coordinación con otros miembros del canal	2; 13; 12; 20; 23; 25; 29; 30

- | | | | |
|---------------------------------------|---|--|-----------------------------------|
| 1. Ballou (1991) | 9. Durán, Gutiérrez y Sánchez (2001) | 16. Murphy, Poist y Braunschweig (1996) | 24. Wu y Dunn (1995) |
| 2. Bowersox, Closs y Stank (2000) | 10. Fleischmann, Beullens, Bloenhof-Ruwaard y Wassenhove (2001) | 17. Nieto y Llamazares (1995) | 25. Wankel y Zinn (2004) |
| 3. Cabrera y Bosch (1995) | 11. Gubérrez y Prida (1998) | 18. Novack, Rinehart y Wells (1992) | 26. Mentzer, Min y Bobbitt (2004) |
| 4. Casanovas y Cuatrecasas (2001) | 12. Kohn y McGinnis (1997) | 19. Pau y Navascues (1998) | 27. See (2007) |
| 5. Castán, Caballero y Núñez (2000) | 13. Langley (1986) | 20. Stank, Daugherty y Ellinger (1999) | 28. Chieh-Yu (2008) |
| 6. Carter y Ellram (1998) | 14. Langley y Holcomb (1992) | 21. Sharman, Grewal y Levi (1995) | 29. Evert-Jan (2008) |
| 7. Coyle, Bardi y Langley (1996) | 15. Morash, Droge y Vickery (1996) | 22. Stank, Goldsby, Vickery y Savitskie (2003) | 30. Blaik y Matwiejczuk (2009) |
| 8. Daugherty, Autry y Ellinger (2001) | | 23. Stank, Keller y Daugherty (2001) | |

Fuente: David Servera-Francés, 2010, p. 217