

REPÚBLICA DE CUBA

Universidad de Ciego de Ávila

Máximo Gómez Báez



Facultad de Ciencias Económicas

**Estrategia de dirección para el mejoramiento del Sistema Logístico en la
Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios
Electrodomésticos de Ciego de Ávila.**

(TESIS EN OPCION AL TITULO DE MASTER EN DIRECCION)

AUTORA: Lic. Aide Andreu Abril.

Febrero 2012

REPÚBLICA DE CUBA

Universidad de Ciego de Ávila

Máximo Gómez Báez



Facultad de Ciencias Económicas

**Estrategia de dirección para el mejoramiento del Sistema Logístico en la
Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios
Electrodomésticos de Ciego de Ávila.**

(TESIS EN OPCION AL TITULO DE MASTER EN DIRECCION)

AUTORA: Lic. Aide Andreu Abril.

ATUTOR: Dr. C. Armenio Pérez López.

Febrero 2012

PENSAMIENTO:



Es preciso poner sobre la mesa toda la información y los argumentos que fundamentan cada decisión y de paso, suprimir el exceso de secretismo a que nos habituamos durante más de 50 años de cerco enemigo. Siempre un Estado tendrá que mantener en lógico secreto algunos asuntos, eso es algo que nadie discute, pero no las cuestiones que definen el curso político y económico de la nación. Es vital explicar, fundamentar y convencer al pueblo de la justeza, necesidad y urgencia de una medida, por dura que parezca.¹

Raúl Castro Ruz

¹Raúl Castro Ruz. Intervención en la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 17 de diciembre del 2010, “Año 52 de la Revolución”.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de vivir y demostrar que soy capaz de lograr lo
que me propongo.

A mis hijos, Javier Y Denisse mis mayores Tesoros y ser ellos mi motor impulsor
que día a día me inspira.

A mi amor Rolando, por darme todo el apoyo en esta etapa tan difícil

A mis padres Vitalia y Gilberto por su amor y cariño y por haberme dado la vida.

A mis hermanos y hermanas por brindarme su apoyo y ayuda incondicional por
siempre.

A Belkis amiga incondicional, sin ella no lo hubiera podido lograr.

A mi tutor Armenio Pérez López por su ayuda constante durante todo el trabajo.

A Jorge Félix González González, por su orientación y asesorías.

Al claustro de profesores de la Maestría de Dirección.

A mis amigos por compartir tantos momentos juntos.

A mis compañeros de trabajo, por haberme respondido siempre que los necesite.

A todas las personas que me brindaron su ayuda en algún momento para que mi
sueño se hiciera realidad.

A esta Revolución que sin ella no hubiera sido posible mi desarrollo profesional.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel, por ser el motor impulsor
de la Superación de los jóvenes.

A todos les estoy eternamente agradecida

DEDICATORIA

A mis hijos...

A mis padres...

A mi esposo...

Por contribuir con paciencia al desarrollo de este trabajo.

Con ello les reafirmo que: ¡Quién nos ama, no nos tendrá que desamar!

DECLARACION JURADA DE LA AUTORA.

Por medio de la presente declaro ante el Comité Académico de la Maestría de Dirección, que la tesis presentada es de mi autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de ella o en su totalidad no ha sido aceptada para el otorgamiento de cualquier otro Diploma de una institución nacional o extranjera.

Ciego de Ávila, _____ del 2012

Lic. Aide Andreu Abril.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.

Por medio de la presente apruebo que la Tesis " **Estrategia de dirección para el mejoramiento del sistema logístico en la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos de Ciego de Ávila.** " de la autora Lic. Aide Andreu Abril, en opción al título de Máster en Dirección sea presentada el acto de Defensa.

Para que así conste la presente en Ciego de Ávila,

Dr. C. Armenio Pérez López.

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.

Por medio de la presente se certifica que la Tesis " **Estrategia de dirección para el mejoramiento del sistema logístico en la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos de Ciego de Ávila .** " de la autora Lic. Aide Andreu Abril, en opción al título de Máster en Dirección fue defendida exitosamente con la evaluación de _____ puntos.

Para que así conste firmamos la presente en Ciego de Ávila, el ____ de _____ del 2012

Presidente del tribunal.

Secretario

Miembro



EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS, PIEZAS Y ACCESORIOS
ELECTRODOMESTICOS (ECEPAE)
CIEGO DE AVILA

AVAL DE LA EMPRESA.

A: Comité Académico de Maestría en Dirección

Universidad de Ciego de Ávila (UNICA)

De: Director Provincial de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE).

Por medio de la presente certificó que la compañera Aide Andreu Abril, quien es Jefa del Dpto. Económico, realizó su Tesis de Maestría en la ECEPAE refiriéndose especialmente al Dpto. Comercial.

Dicha Tesis esta relacionada con temas tan importante para nosotros como el mejoramiento del sistema logístico de la empresa y su influencia en el comportamiento de los trabajadores.

Los aportes que obtuvimos de esta tesis nos sirvieron para mejorar el desempeño laboral de nuestro colectivo y se tomara como base para iniciar estudios similares en los restantes departamento de la empresa.

Afectuosamente, lo saluda.

Ing. Serafín Reinoso Rodríguez.

Director ECEPAE Ciego de Ávila.

RESUMEN:

Resumen Analítico:

Esta investigación traduce la estrategia de dirección para el mejoramiento del sistema logístico en la empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos de Ciego de Ávila, en el desarrollo de la actividad empresarial un factor estratégico fundamental es disponer de personal capacitado, motivado y leal. Estos factores son esenciales para lograr los objetivos y metas de la organización, estas metas están relacionadas con la obtención de altos niveles de eficiencia y eficacia, satisfacción y grado de compromiso de los recursos humanos. Esto se puede lograr si se precisa la aplicación de métodos y estilos de dirección que permitan transmitir estos valores y obtener los altos nivel de productividad, y competitividad.

La falta de experiencia del colectivo, los pocos conocimientos de métodos y estilos de dirección que propicien un clima organizacional favorable en todos sus aspectos imposibilitan la obtención de mayores niveles de servicio logístico. Partiendo de ahí que la presente investigación aborda el siguiente problema científico ¿Cómo mejorar el sistema de dirección logístico en la ECEPAE? A partir del problema se determina el Objeto de la Investigación como el proceso de dirección logística en la ECEPAE.

Teniendo la Investigación como objetivo elaborar una estrategia de dirección para el mejoramiento del sistema logístico que requiere la ECEPAE.

Como resultado de la abstracción realizada se definió que el campo de se circunscribe a la a la estrategia de dirección.

Consecuentemente se elaboró la hipótesis científica, si se elabora una estrategia de dirección enfocada en la situación actual de los estilos de liderazgo que resuelva la contradicción entre los compromisos de los trabajadores y los resultados planificados, entonces se mejora la logística en la ECEPAE.

La importancia práctica de la investigación consiste en la estrategia de dirección para mejorar el sistema logístico de la empresa.

Summarize:

They summarize Analytic:

this investigation translate the directing strategy for the improvement of the logistic system in the company Ciego Commercial of Equipos, Piezas and accessory household appliances of Ávila, in the business activity's development a strategic factor fundamental he is to arrange of personnel once was capacitated, once was motivated and loyal. these factors are essential to achieve the objectives and the organization's goals, these goals are bound up with the high- levels obtaining of efficiency and efficacy, satisfaction and commitment grade of the human resources. this it happens to me that logger if specifies the methods application and styles himself directing can be able to that they permit (subj) transmitting these moral values and obtaining the heights productivity level, and competitiveness.

he has still to to her of directing experience of the professional association, the few methods and styles knowledge's that they propitiate (subj) a climate favorable organizational in all his aspects they make impossible the bigger- levels obtaining on duty logistic. Splitting so that he encounters (subj) investigation to them he discusses the following scientific problem ¿how improving the directing system logistic in her ECEPAE? Determines the logistic object of the investigation as the directing process in her himself starting from the problem.

Having the investigation as objective to elaborate a directing strategy for the logistic system's improvement that requires to her ECEPAE.

it was defined as a result of the abstraction once was accomplished that the field of he limits himself to her to the directing strategy.

consequently the scientific hypothesis became elaborate, if he makes out of the leadership styles a directing strategy once was focused in the present-day situation that I resolve (subj) the contradiction among the workpeople's commitments and the planned aftermaths, then ECEPAE improves the logistics in her himself.

the investigation's practical importance the logistic system consists of in the directing strategy for the better the company.

ÍNDICE:

Pensamiento

Agradecimiento

Dedicatoria

Resumen

Índice

Introducción..... 1

Capitulo I.

Fundamentación teórica..... 9

1.1.- La dirección estratégica: consideraciones generales de su evolución..... 9

1.1.1.- La formulación estratégica: elementos teóricos conceptuales..... 11

1.2.- Caracterización de los métodos y estilo de dirección..... 13

1.2.1.- Caracterización gnoseológica de los métodos y estilo de dirección..... 14

1.2.2.- Caracterización psicológica de los estilos de dirección..... 18

1.3.- Conceptualización del termino logística..... 21

1.3.1.- Los costos de la logística..... 26

1.4.- Objetivos de la logística empresarial..... 28

Conclusiones del capitulo..... 40

Capitulo II

Fundamentación teórica de la estrategia de dirección..... 41

2.1.- Diagnostico: valoración de la situación actual de la ECEPAE..... 41

2.2.- Fundamentos teóricos de la estrategia para el cambio métodos y estilo de dirección..... 47

2.2.1.- Principios y funciones de la estrategia..... 49

2.3.- características de la estrategia..... 50

2.4.- Modelo de la estrategia de dirección participativa teniendo en cuenta el estilo de liderazgo que se observa en la ECEPAE..... 56

2.5.- Estructura de la estrategia para el cambio a una dirección basada en la situación actual de los estilos de liderazgos..... 58

Conclusiones del capitulo.....64

Capitulo III	
Corroboración de la estrategia de dirección utilizada.....	65
3.1.- Aplicando la acción de la etapa de descongelación y transición.....	65
3.2.- Corroboración teórica de la incidencia de la estrategia de dirección.....	76
3.2.1.- La interpretación de los expertos.....	78
Conclusión del capítulo.....	79
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	82
Anexos.....	84

INTRODUCCION:

Vivimos en un mundo unipolar donde la competencia en los mercados internacionales no solo está totalmente extendida, sino que cada año crece con mayor intensidad, lo que ha llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los factores de la cadena de suministros.

El país esta centrado en el desarrollo de una política que contribuya a la sustitución de importaciones y a la eficiencia económica, desde esta línea de trabajo el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) ha ido adoptando un grupo de acciones en función de lograr este objetivo en su sector empresarial.

Las organizaciones deben aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, en medio de un entorno tan turbulento y competitivo. Los cambios del entorno empresarial, dados por las modificaciones de la economía internacional y los ajustes necesarios en la economía cubana han provocado la necesidad de introducir nuevas concepciones en la forma de mejorar el sistema logístico, que se traduzcan en una ventaja competitiva a partir de productos con mayor valor agregado y servicios de alta calificación que logren satisfacer plenamente las expectativas del cliente final.

Entre las empresas llamadas a establecer cambios en su sistema logístico, se encuentra la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE), entidad con un objeto social que garantiza la comercialización de forma mayorista de los productos que requiere las Empresas de Servicios para su desarrollo.

No obstante, existen dificultades en su sistema logístico, principalmente asociada a la economía de almacenes, al convertirse la competitividad en una necesidad para

esta organización, por la existencia de un entorno dinámico y por el crecimiento continuo de las exigencias de los clientes.

Teniendo en cuenta estas deficiencias es importante plantear que la logística es una función de la organización que abarca el flujo material, financiero y de información asociado al movimiento de los recursos materiales, partiendo de la entrega con calidad y justo a tiempo, desde los proveedores hasta el cliente final.

Los tres flujos relacionados con el sistema logístico (material, información y financiero) están interrelacionados hasta tal punto, que cada uno de ellos es, en ciertos aspectos, causa y consecuencia de los otros. Por ello, confluyen en la administración logística, junto con su objeto fundamental (el flujo de materiales), componentes del sistema financiero y del sistema de información.

El punto de partida para diseñar un sistema logístico son los requerimientos de los clientes. La empresa tiene definido e identificado a sus clientes, su ubicación geográfica, las expectativas de servicio de entrega y otras variables. A partir de lo anterior, se deciden las estrategias de almacenamiento, transporte y producción junto a las políticas de aprovisionamiento y de logística.

El apoyo efectivo de la dirección en este sistema puede sustancialmente reducir costos, mejorar el servicio a los clientes y aumentar las ventas. Los directivos deben fijar una estrategia que concilie los deseos reales de su clientela y los costos correspondientes para lograr utilidades razonables.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se impone la necesidad del perfeccionamiento del trabajo en el sistema logístico, principalmente el asociado con los productos ociosos y de lento movimiento, y este proceso implica la gestión eficiente de los niveles de inventario con una composición adecuada.

Al realizar el análisis del comportamiento del sistema logístico de la ECEPAE se comprobó que el poco interés y autonomía que muestran los trabajadores está provocado por la falta de cohesión la aplicación de métodos con marcada tendencia autoritaria, donde existe poca confianza en los subordinados, evidenciando

dificultades en la atención, agravado además por procedimiento engorrosos para la realización de las ventas, provocan demora en los procesos y por tanto insatisfacciones a los clientes, todo ello aparejado con pérdidas económicas a la organización, la realidad muestra que la ECEPAE presenta:

- Dificultades en el funcionamiento y coordinación entre las diferentes fases de su sistema logístico.
- Insatisfacción de los clientes al no recibir de la mercancía deseada, la cantidad requerida en el momento oportuno.
- Comunicación deficiente descendente, aparejada a pérdidas económicas en la organización
- Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Estilo de liderazgo con marcada tendencia autocrática

Por lo anteriormente expuesto se desarrolla esta investigación. Que ha identificado como el problema científico a resolver el siguiente:

Problema científico:

¿Cómo mejorar el sistema de dirección logístico en la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE) de Ciego de Ávila?

Objeto de la investigación:

Proceso de dirección logística en ECEPAE Ciego de Ávila.

Objetivo General:

El objetivo general que se tiene con esta investigación es elaborar una estrategia de dirección para el mejoramiento del sistema logístico que requiere la ECEPAE, para así contribuir al perfeccionamiento de la logística de dicha empresa.

Campo de investigación:

El campo se circunscribe a la estrategia de dirección para el sistema logístico en la ECEPAE

Objetivos específicos:

1. Determinar los antecedentes históricos, conceptuales y contextuales sobre la estrategia de dirección para el sistema logístico.
2. Diagnosticar los principales problemas de la dirección en el sistema logístico en la ECEPAE.
3. Diseñar una estrategia de dirección relacionada con el sistema logístico para la ECEPAE.
4. Corroborar la estrategia de dirección del sistema logístico para la ECEPAE.

Hipótesis:

Si se elabora una estrategia de dirección enfocada en la situación actual de los estilos de liderazgo que resuelva la contradicción entre los trabajadores y los resultados planificados, entonces se mejora la logística en la ECEPAE de Ciego de Ávila.

Al referenciar los objetivos de esta investigación se impone determinar todo un diseño metodológico que interrelaciona el nivel empírico con el nivel teórico y específicamente los métodos internos que lo sustentan. La metodología general de la investigación se sustenta en el enfoque dialéctico-materialista, como método general de las ciencias y con la lógica de indagaciones teóricas, empíricas y estadísticas, apoyadas en diferentes métodos, técnicas e instrumentos, que hicieron posible la aproximación a la esencia del objeto de investigación, y que se refieren a continuación:

Los niveles **empíricos** y **teóricos** de la investigación están presentes en esta investigación.

Son determinante en este análisis en el nivel **empírico**: la observación, la revisión de documentos, además de las técnicas de encuestas y entrevistas para la valoración de la situación actual de la logística en la ECEPAE de Ciego de Ávila.

En el nivel **teórico** o sistemático: se utilizan métodos en primer lugar que infieren la inducción y la deducción, lo abstracto y lo concreto. Las valoraciones estadísticas y todo el proceso.

Histórico-lógico: Posibilitó la enunciación y caracterización de los antecedentes históricos del objeto de la investigación.

Analítico-sintético: Facilitó el uso de los procedimientos lógicos del pensamiento durante el proceso de argumentación, obtención de resultados y el arribo a conclusiones, a través del estudio de la literatura consultada y la interpretación de los datos empíricos emanados de la aplicación de instrumentos y métodos.

Inducción-deducción: Propició el tránsito de lo general a lo particular y viceversa, para el establecimiento de nexos entre la situación problemática real planteada y la deseada, constituyendo una vía de gran importancia para arribar a las particularidades y generalizaciones del objeto de la investigación.

Enfoque Sistémico: Viabilizó la identificación de los referentes teóricos a tener en cuenta en la determinación del impacto comercial y económico de los productos en la ECEPAE.

Análisis Documental: Facilitó el estudio de los antecedentes históricos, evolución y desarrollo del proceso logístico en el sector.

Observación: Permitió diagnosticar y hacer valoraciones del comportamiento actual en el sistema logístico.

Esta investigación rechaza la creación abstracta o intimista vinculada con la estrategia de dirección para el mejoramiento del sistema logístico de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos de Ciego de Ávila, pero sobre todo critica la evasión fiscal que puedan tener los directivos de esta organización con la indiferencia ante los problemas sociales que soluciona esta Empresa. Lo hace generalmente en forma muy positiva reflejando en todo su accionar las preocupaciones colectivas y de solución a los problemas que se han creado en el ámbito tecnológico.

El **criterio de experto** para evaluar la posible incidencia de la aplicación de una estrategia para mejorar la logística en la ECEPAE de Ciego de Ávila.

Población y muestra:

Para la realización del presente trabajo se tuvo en cuenta que como **población** se tomaron a los 12 ejecutivos de la Unidad. La **muestra** seleccionada intencionalmente, coincide con la población, por ser el personal que participa directamente en el proceso de dirección estratégica.

La **importancia práctica de la investigación** consiste en la estrategia de dirección para mejorar el sistema logístico de la ECEPAE.

Novedad Científica: Esta fijada en su importante aporte práctico, al asumir tecnologías para la dirección que corresponde con las últimas tendencias del management contemporáneo, permitiendo establecer una estrategia de dirección para mejorar la logística en la empresa y también, es la primera vez que se elabora una estrategia de dirección que nos sirva como herramienta para el mejoramiento del sistema logístico en la ECEPAE.

Resultados esperados.

Con esta investigación se impone una formulación diferente sobre aspectos tan medulares del sistema logístico

- Por primera vez se observan variables de interés asociadas a la logística y su efectividad para el mercado.
- Se enfatiza en intereses de las formas organizativas que no se han trabajado y que son necesarias en la estrategia para la entidad objeto de estudio.
- La participación de especialistas como conformadores de un sistema de procedimiento para abordar la problemática de la investigación, reflejan una dinámica de trabajo que ajusta el trabajo de la entidad analizada a la política trazada por el país y el sector comercial en función de la eficiencia en el sistema logístico.

La estrategia de dirección para mejorar el sistema logístico como **variable independiente** de la hipótesis, consiste en una serie de acciones estructuradas lógicamente, para preparar al personal en tareas de dirección a fin de que apliquen métodos ajustados a las características del entorno y dentro del contexto donde se desenvuelven que posibiliten mejorar el sistema logístico.

La medición del sistema logístico, como **variable dependiente** que se utiliza es la escala SERVQUAL Parasuraman y Cols, (1988), compuesta por las siguientes dimensiones : **fiabilidad**, consiste en prestar el servicio promedio de modo fiable y cuidadosamente; **capacidad de respuesta**, disposición del personal para ayudar a los clientes y proveedores de un servicio rápido; **seguridad**, conocimientos, atención y habilidades mostradas por los trabajadores para inspirar credibilidad y confianza; **empatía**, esfuerzo por entender la perspectiva del cliente mediante la atención individualizada; y **aspectos tangibles**, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de logísticas.

La tesis está organizada en tres capítulos con sus correspondientes epígrafes. En el **capítulo uno** se expresa la fundamentación teórica de la investigación a partir de la determinación de los antecedentes históricos, conceptuales, referenciales y contextuales. En el **capítulo dos** se fundamenta la estrategia de dirección, así como se elabora la propia estrategia.

En el **tercer capítulo** se explica cómo aplicar la estrategia y su incidencia en la logística de la ECEPAE.

A partir de los resultados obtenidos se ofrecen las conclusiones y un cuerpo de recomendaciones.

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA.

El presente capítulo persigue como objetivo, fundamentar, en correspondencia con el objeto y el campo de acción de la investigación, la evolución de la Dirección Estratégica y las tendencias actuales que se reconocen en este campo por la literatura internacional, que permita asumir un marco conceptual generalmente aceptado, que oriente teóricamente la propuesta de una estrategia de dirección para el mejoramiento del sistema logístico de la organización estudiada.

1.1.- La Dirección Estratégica: consideraciones generales de su evolución.

Se considera que el campo del conocimiento de la Dirección Estratégica ha sido el más dinámico de la Ciencia de la Dirección en los últimos cuarenta años, siendo por su naturaleza, ecléctico, al nutrirse de los enfoques de diversas escuelas de la teoría de la administración, centrándose en los enfoques de diseño y planificación en los años setenta, pasando a privilegiar en los años ochenta el enfoque de competitividad de la Escuela de Posicionamiento para posteriormente en los años noventa presentar una variedad de enfoque dinámicos e innovadores que integran diferentes campos y dimensiones del problema y que se expresan en los enfoques de las Escuelas Descriptivas y de Configuración.

La estrategia es una palabra usada comúnmente en actividades militares, fue incorporada entre los años 60 y 70 a la "guerra de los negocios". Las principales empresas que incorporaron el enfoque estratégico a sus respectivos procesos administrativos fueron la IBM, la General Electric y la Volvo. En la década del 70 se desarrolla un movimiento académico y empresarial en torno al enfoque estratégico en la ciencia de la administración, principalmente en Estados Unidos y Europa.

El padre del nacimiento y primer científico en usar el término de Administración Estratégica fue H. Igor Ansoff de la Universidad de San Diego en E.U. Otras figuras son Derek Chano, de la escuela de negocios de Manchester, Inglaterra y Henry Mintzberg, de la Universidad de Mc. Gill, Canadá. Otros relevantes autores han dado nuevas visiones sobre la importancia de las estrategias de dirección en las

empresas y organizaciones como una de las vías capaces de catapultar a las mismas a mejores resultados, ejemplo de ellos .Koontz, H. (1991), cuando referente al tema expresó:

“La planificación estratégica se introduce en el campo del management con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1976), como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro, trata de proporcionar un eje de orientación mediante el cual se exprese una voluntad fundamental de la empresa. Esta preocupación por delimitar una línea conductora para el desarrollo de la actividad de la empresa en el futuro, responde a la necesidad por parte de la misma de una actuación pensada y medida en términos de objetivos y medios dentro de él y frente a un entorno activo”,

Así se ha definido la estrategia empresarial por Ansoff, I, (1997:52), como “ la dialéctica de la empresa con su entorno como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno, o como las características básicas del match que una organización realiza con su entorno, proponiendo un análisis de la evolución de los sistemas de dirección, a partir de la función estratégica y que a continuación se refiere, dividida en cuatro etapas”:

Existen diferentes tipos de dirección como:

- Dirección por medio del control del rendimiento.
- Dirección por extrapolación.
- Dirección por anticipación.
- Dirección por medio de una respuesta flexible y rápida

- -"**Dirección por medio del control del rendimiento**": es un sistema de dirección válido para entornos estables, ya que centra su atención en el corto plazo en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados dependen de una correcta asignación de recursos.

- -"**Dirección por extrapolación**": en este sistema, el entorno sigue siendo estable, por lo que es posible predecir el futuro a partir de la "extrapolación" de las situaciones

pasadas, así como, definir mediante la planificación, el camino a recorrer para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos

- - **"Dirección por anticipación"**: esta etapa de evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable, (finales de los años 60 y principios de los 70), por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En este momento empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica. La dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del entorno. Esta fase inicial de la dirección estratégica centra más su atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno.

- - **"Dirección por medio de una respuesta flexible y rápida"**: la presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección ni siquiera una actitud de anticipación, por ello se hace necesario una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

Este enfoque sobre la evolución de los sistemas de dirección coloca a los cambios e incertidumbre que impone el entorno como causa fundamental para que los sistemas se hayan visto en la necesidad de evolucionar de una fase a otra.

Como bien se puede apreciar, en los momentos actuales se requiere de proyecciones estratégicas que posibiliten dar respuestas efectivas a los sucesos futuros que nos prepare el entorno y que sirvan de base para el establecimiento de objetivos.

1.1.1.- La formulación estratégica. Elementos teóricos conceptuales.

Si se pretende gestionar estratégicamente una organización mediante el diseño de una estrategia de dirección para estos fines, se deberá partir del análisis de aquellos elementos teóricos que guíen la elaboración de dicha estrategia.

En el caso que nos ocupa, se trata de gestionar una organización que constituye una unidad empresarial subordinada a una empresa nacional, a la que corresponde un rol gerencial estratégicamente hablando, lo que quiere decir que esta entidad deberá asegurar la implementación de la estrategia hacia su interior para contribuir al cumplimiento de la diseñada por la alta dirección de la empresa a la cual se subordina.

Según Naranjo, R, (2005) “En el proceso de dirección organizacional, se reconoce la realización de determinados roles a partir de la existencia de tres niveles gerenciales, el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo.

En la organización estudiada concerniría desarrollar los roles competentes al nivel estratégico, a los directivos de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE), que entre otros, corresponde el rol “logístico”, o sea, formular la estrategia a la cual deben contribuir todas las unidades subordinadas, mientras que a estas, entre las que se encuentra la Unidad ECEPAE Ciego de Ávila, les corresponden el rol de asegurar el sistema y medir el desempeño del nivel operativo, inherentes al nivel táctico y ejecutar sistemas y evaluar el desempeño individual, relacionados con el nivel operativo.

En consideración con lo anterior, se trata de indagar en aquellos elementos referenciales y conceptuales que orienten teóricamente la propuesta de un diseño metodológico para gestionar estratégicamente a una organización que desempeña los roles correspondientes a los niveles táctico y operativo.

La dirección estratégica:

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (I. Ansoff, 1997).

Por tanto cualquier organización que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La misma debe

comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de eficacia sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

Serna (1994:89) plantea que "la dirección estratégica es el proceso mediante el cual quien toma decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro"

1.2. Caracterización de los métodos y estilos de dirección.

Es necesario el estudio, análisis y exposición de las teorías, antecedentes, corrientes e investigaciones que definen o caracterizan la amplia gama con que la ciencia de la dirección enfatiza la necesidad que tienen las organizaciones de disponer de un sistema de dirección, cuya tecnología de dirección permita su permanencia y desarrollo en correspondencia con los profundos y continuos cambios que acontecen en el entorno, lo cual requiere de un estudio y análisis de las experiencias internacionales y de su adecuación y aplicación a las condiciones, no sólo de la economía nacional, sino también a las exigencias que define el objeto de estudio práctico en la organización que se aplica. Sobre la necesidad de la dirección, C. Marx (2004:286) expresó "...Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que broten de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista sólo se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director..."

H. Koontz – H. Weirich, (2004:14) fundamentan la necesidad de los estudios de las teorías de dirección en lo siguiente "...a menos que los practicantes de la administración, como de cualquier otro campo, aprendan a fuerza de "prueba y error" (se ha dicho que los errores de los administradores son las pruebas de los subordinados), no encontrarán una orientación significativa en otra parte que no sea el conocimiento acumulado subyacente en su práctica..."

A. Codina (2006) argumenta que según especialistas, los que dirigen organizaciones se caracterizan por ser gente práctica, disponen de poco tiempo y tienen que tomar decisiones constantemente, muchas veces guiados más por la experiencia y la intuición que por el análisis de información sistematizada.

A pesar de que se han realizado múltiples estudios sobre la dirección se manifiesta de forma clara la necesidad de continuar profundizando sobre los elementos que actúan o se relacionan sobre el enlace armónico de los elementos de dirección y los subordinados, los autores refieren claramente como actúan los directivos y la necesidad de que estos apliquen métodos de dirección con un basamento científico.

A continuación se caracterizan los métodos y estilos de dirección.

1.2.1. Caracterización gnoseológica de los métodos y estilos de dirección.

Han proliferado los estudios realizados con el objetivo de establecer una tipología de estilos de dirección. Para entender de una manera más clara los estilos, se necesita conocer que se entiende por dirección.

L. Merrill (2005:111). Señala "...la buena disposición para emplear los métodos y habilidades correctos, es tan importante como el conocer los métodos y poseer dichas habilidades..."

I. Chiavenato (2006:24) destaca lo siguiente "...es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos..."

H. Fayol (2003:109) define la dirección indirectamente al señalar "...

Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa..."

H. Koontz y O'Donnell (2004:89) adoptan el término dirección, definiendo ésta como "... La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados..."

P. Campa (2006:4) identifica como "... la tarea principal consiste en conducir a los trabajadores hacia objetivos de la organización de tal manera que les

interese y se motiven por lo que están haciendo...”

Como anteriormente se expresa en la definición que dan estos autores la dirección es una función ejecutiva, es la parte esencial del sistema logístico en la que guía a un grupo de individuos en el logro de los objetivos trazados con los mayores resultados posibles en beneficio de la organización.

Por lo tanto la dirección es aquel elemento de la logística en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se controla simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Lo expresado por los autores evidencia que este concepto ha evolucionado a nuevas concepciones como la de lograr una verdadera comunicación; la relación sujeto - objeto donde esta relación se enmarca en transformar al subordinado en un colaborador, ambos trabajando sobre objetivos comunes y valores compartidos.

Considerando que el estilo de dirección es el conjunto de métodos y procedimientos empleados por el directivo para cumplir sus funciones de dirección, es el sello personal de cada directivo para influir sobre los subordinados.

A partir de los elementos teóricos anteriormente expuestos se hace evidente que en la ECEPAE, el proceso de dirección, se utilicen además métodos participativos para realizar la función de mando, lo que garantizara un clima laboral favorable que incide en la satisfacción al cliente.

Los estudios sobre liderazgo muestran una clasificación de estilos definidos por diferentes autores, entre ellos los más representativos son:

- 1 Tres estilos de dirección básicos de K. Lewin (2006:88).
 - 2 Autocrático o autoritario: el líder toma decisiones sin consultar con otros.
 - 3 Democrático o participativo: el líder implica a gente en la toma de decisión.
 - 4 Liberalismo o delegativo: la implicación del líder en la toma de decisión se reduce al mínimo.
- Cuatro estilos de dirección de R. Likert (2003:15).
- 5 Autoritario explotador: el líder tiene una preocupación baja por la gente y utiliza los métodos tales como amenazas y otros métodos miedo-basados

para alcanzar conformidad.

6 Autoritario benévolo: el líder agrega la preocupación por la gente a una posición autoritaria.

7 Consultivo: el líder hace esfuerzos genuinos de escuchar cuidadosamente las ideas, pero las decisiones importantes todavía en gran parte centralmente se toman.

8 Participativo: el líder hace el uso máximo de métodos participativo, contratando a gente más bajo abajo de la organización a la toma de decisión.

- D. Mc Gregor (2005:22) define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo, dos conjuntos de supuestos.

- Teoría X

Características o supuestos:

- Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.
- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Busca ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

Este autor deja claro que la dirección ante personas de estas características está basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde se señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo; marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios evitando ser sancionados, correspondiendo a un estilo de dirección autoritario.

- Teoría Y.

Características o supuestos:

1 El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.

2 No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

3 Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.

4 La gente esta motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.

5 La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos, al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

En sentido general, ya que el estilo de dirección es un conjunto de métodos y procedimientos que emplea un directivo, se puede considerar que éste depende de los objetivos propuestos en las tareas, de la complejidad de las mismas, de las funciones asignadas, de las características de personalidad de los subordinados, del momento que acontece, del entorno, de la experiencia y el conocimiento acumulado por el jefe, y por el grado de conocimiento que tenga el subordinado de la tarea. Las teorías X y Y son dos maneras de percibir el comportamiento humano adoptadas por los directivos para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Hay que tener en cuenta que la empresa se considera una sociedad humana. Sus componentes son personas sociales, como ya se ha indicado, la necesidad de adaptación de la organización a su entorno es importante por lo que entonces existe la necesidad de involucrar e integrar a todas las personas de la empresa en valores y principios de unidad como condición necesaria para lograr el éxito empresarial.

Fomentar con la capacitación a directivos para conseguir empresas unidas, requiere valores compartidos por todos los integrantes de la empresa. Para

mantener su competitividad ha tenido reflejo en los estilos de dirección que luego se aplican en las organizaciones.

Partiendo de estos análisis en el contexto de la investigación se evidencia la necesidad de evitar un estilo de dirección marcadamente autocrático, las acciones tomadas por la dirección, tanto del jefe de departamento como de los jefes de brigada deben incluir también un estilo más democrático para de esa forma contribuir con el buen desempeño de sus trabajadores.

1.2.2. Caracterización psicológica de los estilos de dirección.

R. Santos. (2008:26) plantea que. "...Los estilos de liderazgo son reflejo de las influencias obtenidas a través del aprendizaje social y de la personalidad del individuo. Tradicionalmente se ha creído que el líder ideal debería ser el democrático. Los estudios, particularmente los que enfatizan el enfoque situacional, han planteado el hecho de que cada estilo puede ser efectivo o no, dependiendo de circunstancias específicas y de la calidad de decisiones tomadas...".

Cada persona tiene un estilo de liderazgo en el cual se siente cómodo. Dicho estado está asociado con el perfil de personalidad de cada persona. Lo que se deben analizar es que los diferentes estilos de liderazgo son necesarios para diferentes situaciones. Partiendo de este criterio se pudiera pensar que existe una receta para cada situación pero no es así. Comprender que es la necesidad de aplicar un estilo en el cual se cultiven valores, se alcance un clima de colaboración, compromiso, sentido de pertenencia hace que debamos cambiar a un estilo de liderazgo diferente de manera de lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos de trabajo en cada organización.

Un concepto a tener en cuenta es el de poder que significa según M. Weber (2003:53) "...la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad, debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática...":

Las características de los diferentes estilos son las siguientes:

1 Estilo Autocrático

- Autoritario, concentra el poder de decisión.
- Le dice a los demás qué hacer.
- Limita la discusión en ideas y nuevas maneras de hacer las cosas.
- El grupo no experimenta la sensación de equipo.

Este estilo pudiera ser efectivo durante poco tiempo y cuando el grupo no se conoce bien entre sí, no conoce bien las habilidades que tienen o cuando existen conflicto interpersonales, pero será inefectivo cuando el objetivo es el desarrollo de una fuerte sensación de equipo. Existiendo algún nivel de conocimiento o habilidades entre los miembros o se quiere espontaneidad en su trabajo.

El líder que aplica este método impone sus criterios y decisiones en forma firme y segura pero su actitud hacia los subordinados es de desprecio a los demás, les impone sistemas contrarios a su voluntad. Busca el poder y la explotación, humillando a los subordinados. Emplea amenazas, el temor y los castigos.

2 Estilo Democrático

- 3 Distribuye el poder de decisión.
- 4 Involucra a los miembros en la planificación y desarrollo de las actividades.
- 5 Pregunta en vez de decir.
- 6 Promueve el sentido de equipo.

Es efectivo cuando hay tiempo disponible, el grupo está motivado o existe un sentido de equipo existiendo algún grado de habilidades o conocimientos entre los miembros del grupo. Este pudiera ser Inefectivo cuando el grupo está desmotivado, no existiendo las habilidades y conocimientos entre los miembros del grupo o existe alto grado de conflictos presente en el grupo.

- Estilo Laissez-Faire (dejar hacer)

- Da muy poca o nada de dirección al grupo.
- Las opiniones son recibidas sólo cuando se piden.
- No parece que exista nadie a cargo.

Cuando existe alto grado de habilidades y motivación, y es palpable el sentido de equipo además la rutina es familiar a los participantes, es efectivo. Pudiendo

ser inefectivo cuando se evidencia bajo sentido de equipo e interdependencia, bajo grado de habilidades y conocimientos entre los miembros esperando que se le diga que hacer

- Estilo Paternalista
 - Mantiene la dependencia por superprotección.
 - Necesita una subordinación afectiva fuerte.
 - Quiere hacerlo todo para proteger.

Efectivo se puede considerar cuando aparecen nuevos miembros en el grupo, existe seguridad en el tipo de relación jerárquica y ha cambiado las rutinas de trabajo pudiendo ser inefectivo cuando no existe claridad en éste tipo de relación, pero tiene claridad y conocimientos en las rutinas de trabajo además está preparado para realizar sus funciones.

Los autores consultados coinciden en que el estilo que pueda asumir en un momento determinado un directivo, va a depender del estilo de personalidad que tenga. La persona más flexible y con autoestima alta puede ser un líder democrático, el menos flexible y con autoestima baja va a asumir una posición autocrática. Sin embargo, al desarrollar habilidades a partir de la capacitación se puede lograr siempre condiciones que permitan un líder democrático, se asumirá según las condicionantes que se refirieron otras posturas de liderazgo.

Los estilos de dirección que adopten los directivos en una organización están relacionados con la satisfacción de sus subordinados. Para Weinert (2005:97) "...La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo..."

Dicho autor propone las siguientes razones:

- 1 Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- 2 Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- 3 Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- 4 Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en

relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

5 Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

6 Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Este autor destaca como, en las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y del conocimiento despiertan dentro de las mismas niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Según Weinert (2005:298) "...En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo...

Partiendo de lo expuesto con anterioridad de la relación importante que existe entre los métodos de dirección y la satisfacción que sientan los integrantes de las organizaciones que inciden en los resultados de su desempeño. Las razones expuestas por el autor, Weinert (1985), deben manifestarse en la ECEPAE, que con la aplicación de métodos inadecuados trae como resultado niveles bajos de satisfacción del servicio recibido por sus clientes.

1.3.- Conceptualización del término logística.

Hoy día, el término logística está muy difundido en la literatura, encontrándose desde definiciones muy generales hasta definiciones muy particulares [Ballou, 1991; Coma Pullés, 1996; Santos Norton, 1996; Gómez Acosta, 1997; Tompkins, 2000; Gómez Acosta & Acevedo Suárez, 2001; CLM, 2003; CLM, 2004; Torres Gemeil et al., 2003]. Los elementos comunes de las mismas están dados por: el movimiento o traslado desde un proveedor u origen hasta un cliente o destino y la presencia de flujos materiales, informativos y, en ocasiones también, los financieros.

En sus inicios se refería solamente a funciones básicas de la distribución. J.F. Magee en su libro *Industrial Logística* publicado en 1968 definió la logística como “El movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario”. Aunque en la definición no incluyó el flujo de información, si es analizado como contra flujo.

La logística es un proceso relacionado con la dirección eficiente del flujo de bienes y servicios y que su operatoria afecta el desenvolvimiento de muchas áreas de la organización. Por dicha razón, es posible hablar de un *Sistema Logístico* que, mediante la sincronización de sus funciones componentes, permite lograr un flujo ágil para responder velozmente a una demanda cambiante y cada vez más exigente.

En la definición de los componentes del sistema desempeña un papel fundamental la ubicación del punto de origen y del destino del flujo material en la actividad que se analiza.

Chiristother. M. L. (1999), como todo sistema, su análisis y la comprensión del mismo pueden obtenerse a partir del estudio de sus partes componentes. De esta forma, es posible abordar el sistema logístico considerando los siguientes subsistemas:

- Logística de Abastecimiento, que agrupa las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.
- Logística de Producción, que abarca las actividades de mantenimiento y los servicios de planta (suministros de agua, luz, combustibles, etc.), como así también la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.
- Logística de Distribución, que comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización.

El sistema logístico se refiere al proceso dentro de los límites de la propia empresa.

Sin embargo, el movimiento de materias primas y materiales se extiende 'aguas

arriba hacia los proveedores y 'aguas abajo' hacia los mayoristas y minoristas, hasta llegar al físico de entrada, y salida de mercancías y servicios asociados que vinculan a la empresa con el mundo exterior y posibilitan el desenvolvimiento adecuado del flujo productivo.

El sistema de logística de una empresa incluye a los vendedores, proveedores, las plantas de manufactura, bodegas, centros de distribución, transporte y clientes.

Blanchard. B (2001).

La forma más directa y clara de comprender el sistema logístico empresarial es definiéndolo a través de las actividades que la constituyen o conforman. Y si de ello se trata, la mejor forma de hacerlo es diciendo que la logística empresarial se ocupa del suministro y gestión de materias primas e insumos, como de la distribución de productos o servicios, haciéndose cargo para ello de temas tales como el transporte, el mantenimiento de inventarios, el procesamiento de pedidos, las compras, la planificación de productos, el empaquetamiento de protección, el almacenamiento, el tratamiento de mercancías y el almacenamiento de información.

En las actividades del sistema logístico clave se encuentra el servicio al cliente (Cooperación con el departamento de ventas), teniendo en cuenta:

- a) Determinación de las necesidades y deseos del cliente en relación al servicio logístico.
- b) Determinación de la respuesta del cliente al servicio que se le ha dado.
- c) Establecimiento de los niveles de servicio al cliente.

Al hacer referencia al transporte ay que tener en cuenta la selección del modo y medio de transporte, Consolidación de envíos, establecimiento de rutas de transporte y la distribución y planificación de los vehículos de transporte.

Al referenciar la gestión de Inventarios se toma en cuenta los siguientes aspectos.

- a) Política de stocks tanto a nivel de materias primas, como de producción final.

- b) Proyección de las ventas a corto plazo y relación de productos en los almacenes.
- c) Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento y Estrategias de “entrada-salida” de productos del almacén.
- d) En el procesamiento de pedidos se encuentra la determinación del espacio de almacenamiento al igual que el diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga, la configuración del almacén y la ubicación de los productos en el almacén.

En las actividades soportes se denota el almacenamiento que es determinante teniendo en cuenta el espacio de almacenamiento, el diseño del almacén, de los muelles de carga y descarga, la configuración del almacén y la ubicación de los productos en el almacén. Con el manejo de las mercancías se encuentran la selección del equipo, procedimientos de preparación de pedidos, almacenamientos y recuperación de mercancías. Las compras a su vez son la selección de las fuentes de suministro, los cálculos de las cantidades a comprar y la selección de los momentos de compra. Empaquetamiento – Diseño de función.

- a) Del tratamiento.
- b) Del almacenamiento.
- c) Del nivel de protección contra pérdidas y desperfectos.

La planificación del producto (Cooperación con el departamento de producción) se denota:

- a) Especificando las cantidades de los componentes.
- b) Estableciendo la secuencia y el ciclo de producción.

También se referencia la gestión de información que es la recogida, almacenamiento y manipulación de información, análisis de datos y los procedimientos de control.

Se ha hecho mención en el párrafo anterior a actividades claves, como actividades de soporte. Entre las primeras figuran el servicio al cliente, el transporte, la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos. En tanto que las de soporte son: el almacenamiento, el manejo de mercancías, las compras, el empaquetamiento, la planificación del producto y la gestión de información.

La diferencia entre las actividades clave y las de soporte se basa en que algunas actividades siempre van a tener lugar en cualquier canal de logística, en tanto que otras sólo se desarrollan bajo ciertas circunstancias y en determinadas empresas.

La Logística Integral está conformada por el accionar e interrelación de las logísticas de aprovisionamiento, producción, almacenaje y distribución.

La Logística Integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y/o mercado, en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, y minimizando los tiempos de respuesta y los costos.

La logística agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor costo posible.

Fue en gran medida, la falta de coordinación entre las ventas y la producción, la que dieron lugar a la aparición de la logística en las empresas, como medio de resolver el conflicto entre dichas actividades, sirviendo la misma de nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

Dentro de las actividades de logística, dos de las que más costo absorbe son las de inventario y transporte. La experiencia y los estudios desarrollados indican claramente que cada una de ellas representa, aproximadamente, de la mitad a las dos terceras partes del costo logístico total. En tanto que el almacenamiento añade “valor tiempo” al producto, el transporte añade “valor situación”.

Hoy en día el transporte es un factor esencial para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o sus productos finales.

El otro tema crucial está dado por el control de inventarios, puesto que generalmente no es factible o práctico producir y vender de forma instantánea o inmediata.

Este paso intermedio entre el punto de producción y la demanda, tiene como objetivo mantener la disponibilidad de las mercancías de cara al usuario, a la vez que proporciona la flexibilidad necesaria a las áreas de producción y logística en su búsqueda de métodos de fabricación y distribución más eficientes.

La última actividad clave es el procesamiento de pedidos. En comparación con los costos de transporte y almacenamiento, el procesamiento de pedidos constituye una parte importante del tiempo total de recepción por parte del cliente de los productos o servicios solicitados.

Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas que cubren aquélla, ya sea el control de costos, el nivel de empleo, o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

Sólo en los últimos años las actividades de logística han pasado a convertirse en áreas funcionales de importancia. El incremento de la competencia internacional, la escasez de materias primas clave y los problemas en materia de productividad han llevado a poner un mayor énfasis en los aspectos logísticos.

“Es dentro de este marco donde las presiones competitivas de una economía cada vez más globalizada, se mueven en el sentido de incorporar la logística como un componente estratégico dentro de la organización”

De cara a la internacionalización creciente de los cambios, a la calidad de la competencia y diversificación de los mercados, el sector logístico está llamado a tener un papel central en el seno de las empresas y en los circuitos físicos de los productos. La logística controla hasta un 30% de los costos de la empresa.

1.3.1. Los costos de la logística

Existen grandes variaciones en los costos logísticos entre unas empresas y otras. Estos costos han quedado reflejados en diferentes estudios que se han ido realizando en diferentes épocas. Los costos para una empresa parecen oscilar entre menos de un 4 por 100 de las ventas para aquellas que producen y distribuyen mercancías de alto valor, hasta más de un 32 por 100 para las empresas que distribuyen productos de bajo valor.

Las firmas que incluyen procesos de fabricación experimentan generalmente costos de logística entre un 10 y un 15 por 100 de sus ventas, mientras que empresas sólo comercializadoras tienen costos que representan alrededor del 25 por 100 de las ventas.

Estos costos no incluyen el costo de los productos que se compran, que vienen a suponer un 50 por 100 de las ventas por término medio, como tampoco los costos financieros por la tenencia de los mismos. Si el costo de estos productos quedara reflejado en los de logística, ésta se convertiría en el área más importante de la empresa en cuanto a absorción de costos.

En el ámbito de la logística, un problema básico es la planificación de los flujos de transporte que satisfaga la demanda en los destinos respetando las limitaciones presentes en el sistema de producción / distribución.

El uso de diversos modelos de optimización (investigación de operaciones – programación lineal) hace factible reducir notablemente el costo de distribución, haciendo de la logística, y de este aspecto en especial una formidable arma para incrementar las utilidades y lograr mayores niveles de competitividad.

Dentro de ésta misma tónica ha pasado a tener una importancia crítica la gestión de almacenes, pues una optimización de los mismos permite no sólo importantes reducciones en materia de costos, sino además incrementa la fluidez de los procesos productivos, reduce los cuellos de botella, mejora la calidad de información y los controles de los procesos.

Las existencias que forman el inventario están sujetas a diversas circunstancias que suponen una pérdida de su valor real, siendo las causas más trascendentes para ello la obsolescencia o anticuación, los deterioros y los faltantes.

- Obsolescencia o anticuación: Se produce de un modo repentino debido a un cambio tecnológico, pero también puede ser el resultado de una pérdida de actualidad o novedad.
- Deterioros: Generados por las manipulaciones a las cuales son sometidos los artículos, pudiéndose dar ello tanto en el artículo como en el envase o embalaje. Si el artículo deteriorado es irrecuperable, el costo de su deterioro equivale a la totalidad de costo del artículo. Si se efectúan trabajos para la recuperación de los artículos deteriorados, el costo a considerar equivaldrá a los costos de estos trabajos de recuperación.
- Faltantes: Motivados por hurtos o inclusive en ciertos productos a procesos físico-químicos.

También deben ser considerados como costos ocultos los trabajos efectuados para el tratamiento de los pedidos devueltos, las reposiciones, las rectificaciones de envíos, los dobles manipulados, las urgencias y los retrasos que una deficiente organización generan, además de los procesos administrativos y contables que tales circunstancias obligan a rehacer.

Otros costos ocultos, pero de un carácter diferente a los antes expuestos son los generados por la rotura del stock. Pues ello da lugar en primer lugar a ventas no realizadas, en segundo lugar la pérdida de imagen, y la pérdida de fidelidad de los clientes o consumidores.

1.4. Objetivos de la Logística Empresarial

El responsable logístico de una empresa busca, dentro de los objetivos más generales de ésta, sus propios objetivos funcionales que, básicamente, deben servir para llevar a la firma hacia las metas establecidas. En concreto, su misión consiste en desarrollar una relación de actividades logísticas capaz de lograr el mayor retorno

posible de los fondos invertidos en la empresa. Este objetivo se mueve sobre dos dimensiones: el impacto del diseño del sistema logístico sobre los ingresos y el costo de dicho diseño.

Los objetivos de la logística es responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor costo posible. Dentro de este gran objetivo, se pueden señalar los siguientes:

- Suministrar: los productos necesarios, en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, con la calidad demandada y al mínimo costo.
- Haciendo prioritarias las necesidades del cliente.
- Con la flexibilidad necesaria para cubrir las necesidades del mercado cambiante.
- Reaccionando rápidamente ante los pedidos del cliente.

Así pues James Heskett nos dice que el objetivo de la logística es el de responder a la demanda, obtenido un óptimo nivel de servicio, al menor costo posible.

Al hacer referencia a la interrelación entre las distintas organizaciones interna de la empresa se impone aclarar que esta dialéctica no puede ser impuesta y que proviene de los factores de sinergia que tiene la agrupación productiva y de servicio, por si fuera poco la interrelación de la logística con otros departamentos dentro de una misma organización pueden presentarse de la siguiente forma:

I. Departamento de Marketing: Diseño de Productos, (envases-embalajes, pesos-volumen y paletización-manipulaciones), Mercados geográficos, (localización puntos de entrega y costos de transporte), Unidades de venta, (mínimos de entrega y tamaño de los pedidos), Tipo de canal de venta, (tamaño de pedidos, costos de transporte y servicio exigido), Estacionalidad (campañas), Promociones (necesidad de medios, costos y puntos de servicio)

II. Departamento de ventas: Previsiones de ventas (cálculo de necesidades, cobertura de stock y servicios al cliente)

III. Departamento de Producción: (capacidad de fábricas, planificación de necesidades y stocks de semielaborados)

IV. Departamento de Compras: (planificación – gestión, recursos de Aprovisionamiento, transporte y stocks de Materias Primas)

Departamento de Finanzas: (Costos: Presupuestos logísticos, Inversiones: Control costos y Márgenes: Inmovilizados)

Importancia de la función de compras

Compras es un término utilizado en la industria para identificar las actividades destinadas a obtener materiales, suministros y servicios. En sentido estricto, las metas de compras implican definir la necesidad, seleccionar el proveedor, acordar un precio aceptable, elaborar el contrato y dar curso para asegurar una entrega adecuada. De tal modo los objetivos en materia de compra pueden ser definidas como:

1. Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.
2. Mantener el mínimo nivel de inversión en materia de inventarios.
3. Maximizar los niveles de calidad.
4. Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
5. Estandarizar.
6. Comprar materiales al más bajo costo total de adquisición.
7. Fomentar las relaciones ínter funcional.

Al hacer referencia a los objetivos de compra hay que tener en cuenta no solo el stock permanente sino la visión de inventario que impone el equilibrio y la reducción de las piezas en existencia y llama mucho la atención lo que se conoce como la máxima atención que en este caso el medular para la entidad. Otros aspectos a tener en cuenta y que forman parte de los objetivos de las compras son los siguientes:

- Reducción en roturas de stock.
- Equilibrio y reducción de existencias.
- Incremento de la disponibilidad de existencias.
- Mejora de los costos de los productos.
- Mejorar la programación.
- Máxima aproximación al JIT (Just in Time).
- Mejora en el nivel e servicio.

Las adquisiciones contribuyen directamente a los resultados operativos y a las utilidades de una empresa. El hecho de que compras sea responsable de gastar más del 60% de los ingresos de ventas de una empresa manufacturera, hace resaltar el potencial que esta función representa para aumentar las utilidades. El dinero que se ahorre al comprar es dinero que se acumula en utilidades.

La fase en proceso de compra no puede concebirse aisladamente sino que comprende todo un conjunto de accionar que dan la posibilidad de utilizar consecuentemente todo el proceso en forma integral, como a continuación se presenta:

Fases en el proceso de compras
Tabla 1

Operaciones previas	Conocimiento detallado de las necesidades. Determinación de las condiciones en que esas necesidades deben ser satisfechas.
Preparación	Investigación del mercado. Preselección de los posibles proveedores.
Realización	Análisis y comparaciones de las ofertas.

	Negociación con los oferentes. Elección del proveedor. Confección del pedido.
Seguimiento	Vigilancia y reclamación de las entregas. Control cuantitativo y cualitativo de los productos recibidos. Conformación de las facturas. Eventual devolución de los productos no hallados conformes.
Operaciones derivadas	Recuperación y enajenación de embalajes, desperdicios, sobrantes, etc. Gestión de los stocks de los materiales y productos adquiridos.

Fuente elaborada partir de bibliografía consultada

El transporte y la logística

Normalmente, el transporte constituye el costo logístico individual más importante para la mayoría de las empresas. Se ha observado que el movimiento de carga absorbe entre un tercio y dos tercios de los costos logísticos.

Con la mejora constante de los transportes, los costos de los productos de mercados distantes pueden competir con los de otros productores que venden en el mismo mercado.

Además de favorecer la competencia directa, el transporte de bajo costo también estimula una forma indirecta de competencia poniendo a disposición de un mercado productos que normalmente no podrían soportar los costos de transporte.

El transporte barato también contribuye a la reducción de los precios de los artículos e insumos, Esto es así no sólo porque se genera un aumento de la competencia en los mercados, sino también porque el transporte es un componente del costo que va

parejo con los de producción, venta y otros costos de distribución que conforman el costo total del insumo o producto.

El sistema de transporte está compuesto físicamente por las redes a través de las cuales se traslada la carga y por el equipo utilizado en su transporte. Así, se tienen vehículos, terminales, tuberías, autopistas, vías acuáticas, barcos, canales, aeropuertos, puertos, vías férreas, etc.

El usuario del transporte tiene a su disposición una amplia gama de servicios, aunque todos estén centrados en torno a los cinco medios básicos (ferrocarril, camión, barco, oleoducto y avión).

La variedad es casi ilimitada; desde combinar los cinco medios, a utilizar sólo uno de ellos, pasando por las agencias de transporte, las asociaciones o los agentes de carga. De todas estas opciones, el usuario debe elegir aquella, o una combinación de varios servicios, que le ofrezca el mejor equilibrio entre la calidad y el costo del servicio.

A los efectos de poder decidir sobre que servicio o combinación de servicios utilizar debe ser considerado teniendo en cuenta los objetos a transportar, el costo, el tiempo medio de entrega y variabilidad del mismo, y las pérdidas y daños.

El costo del servicio para la empresa que envía la mercancía esta dada por el costo del medio del cual se hace uso, más unos costos accesorios o terminales que se pagan por servicios adicionales que se suelen proporcionar.

En el caso de un servicio de alquiler, el costo total del servicio está compuesto por la tarifa que se cobra por el transporte de productos entre dos puntos, más los costos adicionales como la recogida en el punto de origen, la entrega en el de destino, los seguros o la preparación de las mercancías para el transporte.

Cuando el servicio es propiedad de la empresa que envía los productos, el costo del mismo es una parte de los costos relevantes del envío en cuestión. Estos costos relevantes incluyen elementos como el combustible, el trabajo, el mantenimiento, la depreciación del equipo y los costos administrativos.

El costo de los servicios (por tonelada-milla) varía mucho de un tipo de servicio a otro. Así se tiene que el transporte aéreo es el más caro, mientras que el de los oleoductos es el más barato. El transporte por camión es aproximadamente cinco veces más caro que el de ferrocarril, y éste, a su vez, cinco o seis veces más caro que el transporte fluvial o por oleoducto.

La comparación entre los costos con el fin de elegir un servicio de transporte debe hacerse siempre en base a los costos reales producto de la mercancía específica que se va a transportar, la distancia y la dirección del transporte, y el manejo especial que pudiera requerir.

Tiempo de entrega y su variabilidad. Repetidos estudios e investigaciones han demostrado que el tiempo medio de entrega y su variabilidad es el factor más importante a la hora de definir y evaluar el funcionamiento de un servicio de transporte. Por tiempo de entrega se suele entender el tiempo medio que lleva trasladar un envío desde su punto de origen hasta su destino.

Los diferentes medios de transporte difieren en si proporcionan o no una conexión directa entre los puntos de origen y destino, como puede ser el transporte aéreo de una carga entre dos aeropuertos. No obstante, a efectos prácticos es más real medir el tiempo de entrega “puerta a puerta”, considerando todos los medios implicados en el transporte.

La variabilidad se refiere a las diferencias normales que suele haber en el tiempo de entrega de los envíos. Incluso si se tiene una serie de mercancías con el mismo punto de origen y destino, y que van a ser transportadas por el mismo medio, el tiempo de tránsito no será necesariamente el mismo para cada una de ellas.

Esto se debe a diferencias en factores tales como el clima, la congestión del tráfico, el número de paradas en el camino o el diferente tiempo de consolidación de los envíos. Por ello, la variabilidad del tiempo de tránsito es una medida de la incertidumbre del funcionamiento del servicio de transporte.

Pérdidas y daños. Dado que los diversos medios de transporte difieren también en su capacidad de llevar la carga sin pérdidas ni desperfectos, estos dos factores deben tenerse muy en cuenta a la hora de seleccionar el medio más apto para el transporte de los productos.

Las empresas de transporte tienen la obligación de llevar las mercancías con una prontitud razonable y de hacerlo con el suficiente cuidado de manera tal de evitar daños y desperfectos. Esta responsabilidad se ve mitigada si las pérdidas o los daños son la resultante del azar, fallos de quien envía los productos o por cualquier otra causa que esté fuera del control del transportista.

Aunque normalmente las compañías de transporte, tras una presentación adecuada de un recurso por parte del cliente, asumen las pérdidas que pueda sufrir el envío, existen cientos de costos que la compañía que va a hacer el envío debe conocer antes de elegir su medio de transporte.

Las pérdidas más serias que potencialmente puede sufrir la empresa que envía las mercancías tienen que ver con el servicio al cliente. En principio, los productos que se envían pueden servir para reponer el inventario de un cliente o para su uso inmediato.

Un retraso o unas mercancías que llegan inutilizables significan inconvenientes para el cliente, con mayores costos de inventario debido al aumento de situaciones de no disponibilidad de stock, y viéndose obligado a hacer nuevos pedidos de reposición debido a que no se han recibido los anteriores pedidos tal como estaba planificado. El proceso de reclamación puede ser largo, consumiéndose tiempo en reunir todos los factores y hechos relativos a la reclamación.

En cuanto a la probabilidad de daños y desperfectos, si ésta es alta suele obligar a hacer un empaquetamiento de mayor protección del envío, con la incidencia que ello representa en el costo logístico.

Servicios coordinados

En los últimos años ha habido un renovado interés por la idea de coordinar los servicios con más de un medio de transporte. La característica más importante de la coordinación es el libre intercambio de equipo entre los diferentes medios. Ejemplo de esto es el transporte de un camión en avión, o el de un vagón en barco. Este intercambio de equipos crea servicios de transporte de los que no puede disponer el usuario de un solo medio de transporte. Normalmente, los servicios coordinados son un compromiso entre los servicios que ofrecen las empresas de manera individual.

Esto implica que el costo y las características de funcionamiento se sitúan entre las correspondientes a los medios implicados. Existen posibles combinaciones de servicios coordinados: Tren – Camión, Tren – Barco, Tren – Avión, y Tren – Oleoducto. Camión – Avión, Camión – Barco, y Camión – Oleoducto. Barco – Oleoducto, y Barco – Avión. Avión – Oleoducto.

Siendo el servicio combinado “Tren – Camión” el que mayor aceptación y utilización está teniendo. La combinaciones “Camión - Barco” y “Tren – Barco”, empleando barcos contenedores está obteniendo una muy fuerte aceptación, especialmente en el transporte internacional de mercancías.

La combinación tren-camión implica el transporte de camiones-remolque, o mejor aún sólo el remolque o bien un container sobre vagones de tren, generalmente a distancias mayores que las que suele recorrer un camión. Esta posibilidad ofrece la combinación de la comodidad y flexibilidad del transporte por carretera, con la economía del servicio a larga distancia del ferrocarril.

El costo total es menor que si se emplease únicamente el camión, hecho que ha permitido ampliar el rango económico de empleo de este medio. Además, con esta combinación, los trenes han sido capaces de compartir el tráfico que normalmente se transportaría por carretera. Finalmente, el usuario se beneficia de la comodidad del servicio puerta a puerta a largas distancias y a un precio razonable. Todos estos rasgos han hecho que el servicio combinado tren-camión sea el más popular de su categoría.

Sistema de almacenamiento del empleo de inventarios surge como una herramienta capaz de mejorar ostensiblemente la coordinación entre la demanda y el suministro, logrando al mismo tiempo que los costos totales sean más bajos. Es el mantenimiento del inventario el que exige realizar las actividades de almacenamiento y manejo de mercancías, por lo que más que como una necesidad, ambas tareas surgen como una conveniencia económica.

Los costos de almacenamiento y manejo de mercancías se justifican en función de que pueden compensarse con otros como los del transporte, o los de producción-compras. Esto es así ya que, por ejemplo, el almacenamiento de un producto puede significar menores costos de producción si ésta evita tener que ajustarse a las necesidades de una demanda con grandes variaciones o incertidumbre.

También el almacenamiento de mercancías puede llevar a tener menores costos de transporte, dado que es posible hacer envíos mayores y, por tanto, más económicos. De esta forma, el objetivo que se plantea es emplear la cantidad suficiente de almacenamiento, de tal manera que se pueda obtener un buen balance económico entre los costos de almacenamiento, producción y transporte.

Existen cuatro razones para efectuar almacenamiento

- Reducción de los costos de producción-transporte. El almacenamiento y el inventario asociado al mismo son dos factores que generan nuevos gastos. No obstante, ese aumento de costos se compensan con la disminución de los transportes y producción, ya que se mejora la eficiencia de ambos procesos.
- Coordinación de la demanda y el suministro. Las empresas que tienen una producción de carácter estacional y una demanda razonablemente constante suelen tener problemas de coordinación entre la demanda y el suministro. Un claro ejemplo de ello son las empresas de alimentación, ya que, para mantener su oferta de frutas y vegetales enlatados, deben almacenar toda su producción en las épocas de recogida con el fin de abastecer el mercado el resto del año.

Por el contrario, las empresas que deben suministrar un producto o un servicio de carácter estacional y con demanda incierta normalmente producen de forma constante durante todo el año con objeto de minimizar los costos de producción y de crear los inventarios suficientes para dar respuesta a la demanda que se pueda generar en las épocas de venta.

Ejemplos de este tipo de empresas son los fabricantes de aparatos de aire acondicionado o de muñecos de Navidad. Otro factor que puede crear la necesidad de emplear almacenes son los precios de los productos. Aquellas mercancías y artículos que experimentan grandes variaciones en el precio de un período a otro pueden obligar a las empresas a hacer compras de los mismos por adelantado, de modo que se obtengan a precios más bajos, compensando así el costo de los almacenes necesarios para su mantenimiento.

- Apoyo al proceso de producción. El almacenamiento puede formar parte del proceso de producción. La fabricación de ciertos productos, como quesos, vinos o licores, requiere un período de almacenamiento para su maduración.
- Apoyo al proceso de comercialización. La comercialización generalmente se ocupa de cuándo y cómo estará disponible el producto en el mercado. El almacenamiento se emplea aquí para dar valor a un producto, de modo tal que si se almacena el mismo cerca del cliente, el tiempo de entrega disminuye. Esta mejora en el servicio al comprador puede generar un incremento de las ventas.

Se puede resumir que el objetivo de la logística en la Empresa se puede determinar basándose en:

- Hacer prioritarias las necesidades del cliente.
- Introducir la flexibilidad necesaria en la distribución para satisfacer las necesidades de un mercado cambiante.
- Reaccionar rápidamente ante los pedidos del cliente.

- Eliminar todos los stocks innecesarios haciendo que en los pedidos del cliente “tiren” del proceso productivo.

De ello se tiene una clara visión de su importancia estratégica. Conforme las empresas se esfuerzan por lograr un nivel más elevado de competitividad a nivel mundial, la administración eficaz de la logística, con especial atención a las compras, la gestión de materiales y la distribución de los productos y servicios, se ha convertido en un campo de gran interés, pasando a desempeñar un papel crítico en la reestructuración y restauración de las industrias que intentan ganar, o recuperar, una posición mundial.

Los líderes de la industria reconocen que para alcanzar una competitividad global, se necesita una administración eficiente de los recursos productivos y materiales de la organización. Costo, calidad y entregas, se han vuelto palabras claves en las operaciones de manufactura.

En el esfuerzo por igualar y sobrepasar a la competencia, las empresas tienden a considerar cada vez al área logística, no sólo como una función necesaria, sino como un arma estratégica. Con este criterio muchas empresas han realizado profundos cambios en sus estructuras organizacionales a los efectos de lograr mayores niveles de consistencia en sus capacidades competitivas.

En la logística, la reducción de costos se plantea como “objetivo básico, pero debe atenderse a que tal reducción no deteriore el nivel de servicio, buscando la mejora de costos a través de la reorganización de las actividades y mejorando la coordinación, pero por sobre todo mejorando de manera continua performance en materia de calidad y productividad para la empresa en su conjunto”

La gestión de logística en las empresas ha pasado a tener una importancia creciente en la conservación de la salud de las organizaciones en general. Basta para ello con observar el incremento en el costo de capital, para percibir la mayor preocupación de las empresas por los excesos de inventarios, mucho más cuando la incertidumbre económica y, en particular, las oscilaciones de la recesión son problemáticas desde el punto de vista de la planeación de materiales.

Conclusiones del capítulo.

- Los antecedentes históricos permitieron determinar la evolución, desarrollo y sus características fundamentales y principios en los que se basan.
- La caracterización gnoseológica de los métodos y estilos de dirección permitió conocer:
 - La clasificación de los métodos y estilo además de sus características considerándolos como un conjunto de métodos y procedimientos.
 - La carencia en la ECEPAE de métodos que permitan mejorar el clima laboral y motivar el colectivo en el logro de mejores resultados económicos y de satisfacción del cliente.
- La caracterización psicológica de los métodos y estilos de dirección permitió conocer:
 - Que los estilos de dirección asumidos por los directivos en una organización están relacionados con la satisfacción de sus subordinados.
 - Las relaciones afectivas y del conocimiento despiertan niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo y por tanto en el desempeño.

CAPITULO II. FUNDAMENTACION TEORICA DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCION

Se ha planteado la relación que existe entre los métodos y estilos de dirección y la satisfacción que sienten los miembros de las organizaciones que influye directamente en su desempeño. La necesidad de aplicar métodos de dirección con un basamento científico es un imperativo actual para lograr organizaciones más competitivas.

En el capítulo se fundamenta la estrategia para el cambio de métodos y estilos de dirección que se obtienen del análisis de la información teórica del campo recopilada, de su caracterización gnoseológica y psicológica además de las valoraciones críticas realizadas, teniendo en cuenta la hipótesis que se defiende y los elementos del marco teórico que lo sustentan.

La inapropiada utilización de métodos de dirección incide que en e la ECEPAE se observa un bajo desempeño de los trabajadores, por lo que se tiene un marcado reflejo en las malas técnicas de logística. Para realizar un cambio de método de dirección que posibilite el mejoramiento de las insuficiencias anteriores se propone la elaboración de una estrategia de dirección participativa basada en la situación actual de los estilos de liderazgo.

2.1. Valoración de la situación actual en la ECEPAE.

La ECEPAE Ciego de Ávila pertenece al MINCIN. Esta ubicado en la Ave. Pedro Martínez Brito # 205 % line y Calle 18, Ciego de Ávila, contando con una plantilla de 36 trabajadores. En él se brindan los servicios de distribución y almacenamiento de los productos del energético

La plantilla de la Unidad está conformada por un jefe de unidad, dos especialistas principales (que realizan función de jefe de Dpto. Comercial y del Dpto. Económico), un gestor de almacén y seis ejecutivos comerciales. Está compuesto por dos almacenes y el horario de trabajo es de 8:00 am. hasta 5:30 pm. El horario de atención al cliente es de 8:30 am. a 5:00 pm. Este horario esta concebido para que los ejecutivos cuenten con 30 minutos antes y después del horario de atención al cliente para realizar todo el proceso de preparación de la documentación.

La población investigada esta formada por doce personas. De acuerdo a sus características se define que el 30 % es del sexo femenino y el 70% masculino, con un nivel escolar de un 81.8 % técnico medio y un 18.18 % nivel superior.

En el caso de la edad el 98 % esta entre 40 y 50 años y un 2 % está entre 30 y 40 años. Para esta investigación se tomó el 100 % de la población.

Para la justificación del problema se aplicaron métodos de investigación, la observación de cómo se presta la atención al cliente, la encuesta y entrevista a clientes y directivos.

A partir de la selección de los aspectos a evaluar con la observación (Anexo 1) se usó una escala evaluativa cualitativamente, a la que se utiliza para medir el grado de atención al cliente, que va desde malo hasta excelente, donde malo significa no estar nada de acuerdo y excelente muy de acuerdo con lo planteado. Se calculó el promedio de cada uno de los aspectos ya que no todos los aspectos contienen la misma cantidad de afirmaciones, expresando lo que significa de la escala máxima y dando un rango para cada calificación, donde el rango para una calificación de excelente se encuentra entre el 85.8 y el 100%, para calificación de buena debe estar en un rango de 57.14 y 85.7%, la calificación de regular corresponde un rango de 28.6 hasta un 57.13%, y mala entre 0 y 28.5%.

Mediante la observación (Anexo 1) se comprobó que en la ECEPAE al comienzo de la jornada laboral se realiza una reunión matutina en la cual no se analizan aspectos del cumplimiento de los planes o de emulación, sino se analizan temas noticiosos e incumplimientos como consecuencia de errores del día anterior detectados a los ejecutivos, los que son apuntados en un registro y analizados públicamente, esto limita el tiempo para la preparación de las condiciones en el puesto de trabajo y propicia un clima de tensión en el momento de comenzar la atención al cliente.

Como resultado de la observación realizada en la ECEPAE y teniendo en cuenta los aspectos tangibles se pudo comprobar que las condiciones constructivas del local son buenas, existiendo un ambiente de limpieza, agradable por la ambientación en general, de acuerdo a la muestra realizada se

obtiene un resultado de excelente, con una calificación de 40 puntos equivalente a un 100%.

En cuanto a los aspectos de fiabilidad se evidencia el poco cumplimiento con el tiempo que se establece ya que son morosos a la hora de dar solución a los problemas, mostrando un bajo interés por dar soluciones e incurriendo frecuentemente en errores por lo que se tiene constantemente que consultar a los Jefes de Naves, en este aspecto se obtiene una calificación de 12 puntos promediando 2.4, con una calificación de regular para un 34.2%.

La capacidad de respuesta de los trabajadores presenta debilidades ya que no existe precisión en cuanto a la atención al cliente así como la rapidez con que se puede brindar el servicio, propiciando una baja respuesta a partir de los múltiples controles a realizar y sistemas que atender, además el clima que se observa favorece muy poco una buena disposición para proveer de ayuda al cliente. Esto trae consigo que se obtengan 12 puntos promediando 2.4, resultando regular la calificación con un 42.8%.

La seguridad se manifiesta de forma poco favorable ya que los trabajadores poseen insuficiente dominio de almacenes de tal forma que medianamente pueden responder a todas las inquietudes de los clientes, también la falta de amabilidad y dialogo propician expresar un bajo clima de confianza. La puntuación obtenida es de 10 puntos promediando 2.5 para una calificación de regular con 35.7%.

En cuanto a la empatía los aspectos observados muestran la falta de atención individualiza, prestando poca atención y observándose falta de preocupación por los intereses y necesidades de los clientes, solo existe un criterio favorable por los horarios establecidos. Esto da 14 puntos, promediando 2.8 lo que propicia una calificación de regular con un 40%.

De forma general a partir del análisis de los resultados evidenciados en la observación el grado de atención al cliente es regular, de acuerdo a la escala utilizada, llegando solo al 50% promedio del valor máximo a obtener, elementos como el clima creado al comienzo de la jornada laboral, limitación en el tiempo al comenzar la apertura del servicio, la falta de conocimientos que trae consigo la ocurrencia de errores, desinterés y falta de información y atención al cliente,

recayendo en los jefes de naves la responsabilidad de dar respuesta a desconocimientos de los ejecutivos.

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas más satisfecho se sentirá el cliente.

La capacidad de respuesta implica la prontitud y habilidad que tienen los trabajadores para resolver los problemas diarios o casos extraordinarios, los resultados muestran que se logra el 50.86 % con calificación de regular, demostrando que existe falta de información y que los trabajadores no siempre están dispuestos a responder a los clientes por estar ocupados en otras tareas, acarreando demora en la atención y solución de los problemas por no contar con la autonomía y el tiempo necesario para responder al cliente.

El sentimiento de seguridad es algo muy subjetivo, que varía de persona a persona, y existen aspectos que pueden influir negativa o positivamente en el sentimiento que se genera en las personas. En el caso particular de la ECEPAE el resultado es del 52.43 % para una calificación de regular, en esta dimensión los trabajadores transmiten poca confianza ya que muestran desconocimiento a la hora de dar respuesta a los clientes y cometer errores en la entrega de mercancías, pese a estar debidamente capacitados, solo existe un aspecto positivo que es en cuanto a la amabilidad con que tratan al cliente.

Por otra parte los resultados demuestran que el nivel de prestación del servicio de forma general es regular. Existen múltiples factores que inciden en este resultado y que están todos relacionado con el factor humano, el cliente se encuentra con elementos tangibles que por su apreciación son buenos y responden a sus necesidades, no así el resto de las dimensiones que el resultado es regular. Sí se tiene un trato amable con los clientes, un horario adecuado y disposición para ayudarlo. Así se tiene el objetivo de identificar las tendencias que indiquen posibles oportunidades de mejora del sistema logístico e identificar la percepción que tienen los trabajadores de la ECEPAE respecto a las expectativas de los clientes.

La calificación general que se desprende de estas calificaciones es buena, de aquí

se deduce que difiere percepción que tienen los ejecutivos del servicio que prestan referente a los clientes que reciben el producto.

Con el objetivo de investigar sobre aspectos de la población de los ejecutivos encuestados e identificar las principales dificultades que pudieran afectar el desempeño de los trabajadores de la ECEPAE se aplicó la encuesta (Anexo 2), que se corresponde con doce preguntas que su contenido va desde preguntas de identificación hasta de información y opinión.

El resultado que arrojó esta encuesta (Anexo 3), permitió conocer los datos demográficos, los que se solicitó inicialmente bajo el subtítulo de datos del encuestado, además de determinar aspectos como organización, autonomía, motivación y clima organizacional.

Se evidencia que solo el 18.18 % de los encuestados considera que se le tiene en cuenta en la toma de decisiones, el 100 % plantea que a veces espera que el jefe le oriente ante la disyuntiva de tener que tomar alguna decisión para la ejecución de su trabajo constatando falta de autonomía y un estilo de dirección no participativo ya que por un lado no se le tiene en cuenta en la toma de decisión y la necesidad de tener que esperar por el jefe, el cual no tiene en cuenta según el 81.6 % de los encuestados las iniciativas que el trabajador puede tomar, existiendo poco apoyo de los jefes ante dificultades, esto se refleja en que el 81.6 % plantea que a veces recibe ayuda. No obstante se manifiestan sentirse comprometidos el 100 % con los resultados del colectivo, así como los de su área en un 90.9 % pudiéndose interpretar como la existencia de discrepancia entre las áreas de trabajo de una misma nave.

Un elemento que llama la atención es que el 81.8 % coincide en señalar que el estilo de dirección utilizado es incorrecto y obstaculiza la comunicación calificándola de regular el 81.6 %, estos elementos inciden de forma negativa en el resultado del desempeño de los trabajadores. Referente al clima laboral el 100 % considera que es regular evidenciando la existencia de un clima poco favorable en la entidad.

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos de los diferentes métodos de investigación y comparándolos de acuerdo a las dimensiones definidas se evidencia que los elementos tangibles reciben buena calificación y está

dado por las condiciones del local que se encuentra en perfectas condiciones arquitectónicas de moblaje, que propicia un ambiente agradable.

El resultado obtenido en la fiabilidad, y como criterio general, es de regular con la menor puntuación de todas las dimensiones. Existe dificultad en la demora en un alto grado por desconocimiento, por falta de atención con precisión a los clientes lo que conlleva a equivocaciones que implican que el cliente tenga que regresar en otra ocasión. La falta de interés en dar verdadera solución a los problemas, la no inclusión en las decisiones organizativas del área, el castigo por los errores cometidos conllevan a un clima poco propicio para lograr una motivación adecuada.

La capacidad de respuesta implica prontitud y la habilidad que tienen los trabajadores para resolver las situaciones que se presentan día a día, tales como los casos extraordinarios. Esta dimensión, el cliente y el observador, la califican de regular ya que se nota falta de motivación como elemento fundamental a partir de la ocupación excesiva; básicamente la falta de organización y apoyo de los jefes de almacenes, la poca preparación que muestran hace que aumente el tiempo de atención a los clientes.

Los trabajadores consideran que es buena la capacidad de respuesta a partir del esfuerzo personal que realizan para hacerlo bien, ya que se consideran estar comprometidos con los resultados de su colectivo; al mismo tiempo manifiestan, en un alto por ciento, tener poco apoyo.

La seguridad, como ya se expresó, es subjetiva y varía de persona a persona debido a que los aspectos que la componen implican riesgo en la transacción. Esta dimensión se califica de regular obteniendo la segunda menor calificación. Es un elemento del proceso de la logística importante.

Al analizar los resultados se limita las iniciativas de los trabajadores por el método utilizado, lo que implica la falta de autonomía y que, contradictoriamente, tampoco se le brinda la ayuda suficiente por los jefes para minimizar el margen de errores cometido, agregando la falta de un verdadero clima laboral lo que implica un grado alto de desmotivación, existiendo poca voluntad de superación. La falta de comunicación de la dirección con los trabajadores hace evidente y reafirma el criterio de la aplicación de métodos incorrectos de dirección.

Un aspecto positivo es que los trabajadores siempre mantienen una actitud amable y dispuesta hacia los clientes.

Se hace evidente que debe existir un bajo grado de empatía, la misma se califica de regular solo beneficiando a los clientes los horarios y la atención es muy generalizada; solo se tiene definido los grandes clientes del sector estatal y no residencial no comprendiendo las necesidades muy específicas que son planteadas por los clientes. Incide también la falta de preparación y la ocupación de la dirección para lograr apoyar y motivar a los empleados en el logro de su auto capacitación, cambiar a métodos de dirección que propicien el intercambio y la inclusión en la toma de decisiones para superar y mejorar el comprometimiento con los clientes.

Todo esto evidencia falta de visión de la dirección para proveer y garantizar un servicio de logística con calidad, así como poco conocimiento de de los principios básicos del sistema logístico y de los principios del servicio al cliente. El conocimiento y la aplicación de estos principios de forma sistémica, dándole importancia a la administración de los recursos humanos y materiales de igual manera la visión que tienen los clientes del servicio que se les brinda, garantizarán el mejoramiento del sistema logístico.

2.2. Fundamentos teóricos de la estrategia para el cambio del método y estilo de dirección.

Los postulados teóricos en que se sustenta la estrategia, permitieron definir la elaboración de una estrategia que permite realizar un cambio de métodos apoyado en una dirección participativa y un estilo de liderazgo democrático, la que se basa en:

- La dirección es el elemento de la administración que ha evolucionado a nuevas concepciones, donde la relación sujeto – objeto a través de la comunicación humana lleva a la transformación del subordinado en colaborador, considerando la dirección como el conjunto de métodos y procedimientos para hacer cumplir las funciones de dirección y obtener los máximos resultados posibles, según los criterios de L Merril (2005); I. Chiavenato (2006); H. Fayol (2005); H. Koontz (2004); P. Campa (2006).

- La caracterización y clasificación de diferentes métodos y estilos de dirección dependen de los objetivos propuestos, de la complejidad de las mismas, de las funciones asignadas, de las características de la personalidad de los subordinados, del momento que acontece, del entorno, de la experiencia y el conocimiento acumulado por el jefe y del conocimiento que tenga el subordinado de la tarea a realizar. Por ello se definen el estilo autocrático, democrático, delegativo, consultivo, participativo y nuevas definiciones de acuerdo a la teoría X y Y. según los criterios de K. Lewin (2006); R. Likert (2003); D. McGregor (2005).
- Las influencias obtenidas y la experiencia acumulada a través del aprendizaje social y la personalidad del individuo hacen que los directivos apliquen diferentes métodos que por su carácter situacional están relacionados con la satisfacción de sus subordinados, la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo inciden en los resultados de su desempeño. Según los criterios de M. Weber (2003); Weinert (2005).

La estrategia es una filosofía de trabajo proactiva con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, propiciando el cambio y la creatividad para obtener beneficios de las fortalezas internas de la organización, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

Igualmente es el proceso a través del cual una organización formula objetivos; es el medio, la vía, el cómo, para la obtención de los objetivos de la organización. Busca también, la creación de valores de los recursos y habilidades de importancia para las empresas que no son necesariamente económicos; valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta.

La estrategia es una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos, en el cumplimiento de la misión. Obtener unos resultados y objetivos con la activa participación de los trabajadores, concibiendo la dirección participativa como la implicación de los trabajadores en la

toma de decisiones, involucrar a los colectivos de la empresa de niveles muy variados en la toma de decisiones, fomentando la discusión en el grupo teniendo en cuenta las opiniones de sus subordinados, influyendo en los trabajadores e incentivarlos para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. A partir de los sustentos teóricos anteriores se define la estrategia de dirección basada en el carácter situacional de los estilos de liderazgo en la ECEPAE, como una serie de acciones estructuradas lógicamente, para preparar al personal en tareas de dirección a fin de que apliquen métodos ajustados a las características del entorno y dentro del contexto donde se desenvuelven que posibiliten mejorar la logística.

Los fundamentos teóricos de la estrategia de dirección se manifiestan en las funciones que cumple, en las características socio-psicológicas que la sustenta, así como en el modelo para su estructuración lógica.

Para el análisis y estudio de la estrategia es necesario conocer los principios, funciones y características que la rigen y que a continuación se describen.

2.2.1. Principios y funciones de la estrategia.

Los principios en que se basa la estrategia de dirección basada en el carácter situacional de los estilos de liderazgo están establecidos en los fundamentos del cambio.

- El cambio es un proceso continuo y no un evento aislado.
- En el cambio existe una secuencia progresiva de comportamientos que deben de ser experimentados y dominados para poder administrar el cambio adecuadamente.
- En el cambio surgen comportamientos aparentemente dañinos tales como la negación, aprensión, disgusto, y resistencia son elementos normales y adaptativos del proceso de cambio.
- Para administrar el proceso de cambio existen estrategias específicas.
- La progresión a través de las etapas del cambio representa una nueva oportunidad de crecimiento y manejo del riesgo con responsabilidad.

Los principios de evaluación y control que rigen la estrategia están dados por: la validez y la fiabilidad.

La validez hace referencia a la credibilidad que tiene que tener la investigación, en cuanto a alcanzar su verdadero objetivo. Evitando la introducción de juicios subjetivos en la recogida de datos. Se propuso la utilización de múltiples fuentes lo que se evidencia en la triangulación de la observación y las diferentes encuestas. La fiabilidad apunta al diseño y desarrollo de una investigación o estudio del problema, cuestión que ha sido especialmente considerada en la investigación y posterior diseño e implementación de la estrategia.

Las funciones que cumple la estrategia de dirección son las siguientes: organizativa, planificadora, desarrolladora y evaluadora.

- La función organizativa de la estrategia se dirige a establecer en la ECEPAE las distintas acciones que son necesarias realizar para aplicar exitosamente la estrategia para la inclusión del método de dirección participativo basado en un estilo de liderazgo democrático.
- La función planificadora establece los plazos y las responsabilidades para la ejecución de cada una de las actividades en ECEPAE. Estas funciones contribuyen a la efectividad en la aplicación de la estrategia.
- La función desarrolladora se orienta a la formación, capacitación y seguimiento integral de todos los elementos que forman a la ECEPAE.
- La función evaluadora permite retroalimentar a la organización sobre el cumplimiento de los objetivos de la estrategia, permitiendo realizar las correcciones necesarias.

Cada una de estas funciones juega un papel importante en la concepción, diseño y aplicación de la estrategia posibilitando desarrollar y aplicar cada una de las acciones en los plazos previstos y con la efectividad que se necesita para la aplicación exitosa de la estrategia.

2.3. Característica de la estrategia.

Las características que se han tenido en cuenta para elaborar la estrategia de dirección son las siguientes:

- Demográficas, en ella se analiza la: edad; género; educación; nivel de habilidad.
- Conductuales, se tiene en cuenta los conflictos, reorganización estructural y sistema de estimulación.

- Educativas, permitiendo acceder al conocimiento para la aplicación de métodos y estilos de dirección. Para lograr grados elevados de satisfacción de los trabajadores por su desempeño al sentir reconocido en su opinión y a través de ella su talento.
- Comunicativa, posibilitando la identificación y solución de los problemas que presenta la organización y ayuda a los trabajadores a auto identificarse como partícipes de la decisión.
- Participativa, procurando propiciar la aparición de opiniones diferentes para la solución de un problema y que de esa riqueza de opinión salga la decisión más acertada.
- Generadora ya que facilita la ejecución de compromisos productivos, permite el aporte comprometido de los trabajadores y técnicos al proceso de solución, planificación, dirección y control.
- Facilitadora, permitiendo la exigencia de responsabilidades, tanto a los funcionarios como a los implicados directamente, dada la responsabilidad que contraen.
- Controladora, permitiendo realizar el control de la aplicación del método aplicado, dando la posibilidad de reajustes.

Coincidimos con estos autores pues es el estilo de dirección que requiere la empresa.

Etapas de Constatación.

Ante la carencia de estudios sobre el estado de la logística realizados con anterioridad en la ECEPAE, se decidió la realización de una estrategia, para obtener información y datos representativos sobre la misma. Por tal razón, la primera dificultad a enfrentar fue la no existencia de una metodología para la realización del estrategia, y por tanto fue necesario diseñar una ajustada a las características de la presente investigación, tal y como se detalló en el marco teórico, y que tuviera en cuenta además las particularidades de la ECEPAE.

Entre estas particularidades la más significativa era, la de no disponer en la ECEPAE de un procesamiento estadístico previo, ni registros de esta información según el

grado de detalles necesario para la investigación. Con lo que si se pudo contar en la ECEPAE fue con un personal calificado para realizar un paciente trabajo de recuperación de la información dispersa.

En el presente Capítulo se realiza una estrategia de dirección para el mejoramiento de la logística en la ECEPAE, para lo cual, luego de realizar una caracterización general de la institución y de su entorno.

Conocer y tener en cuenta en la elaboración de la estrategia estas características garantiza el carácter integrador de los diferentes elementos que conforman a la ECEPAE, por cuanto se consideran los avances científicos en materia de dirección y las particularidades del entorno de aplicación.

La interrelación de los elementos de la ECEPAE con sus experiencia y la organización en general, posibilitaran la introducción y fomento de una cultura de dirección participativa.

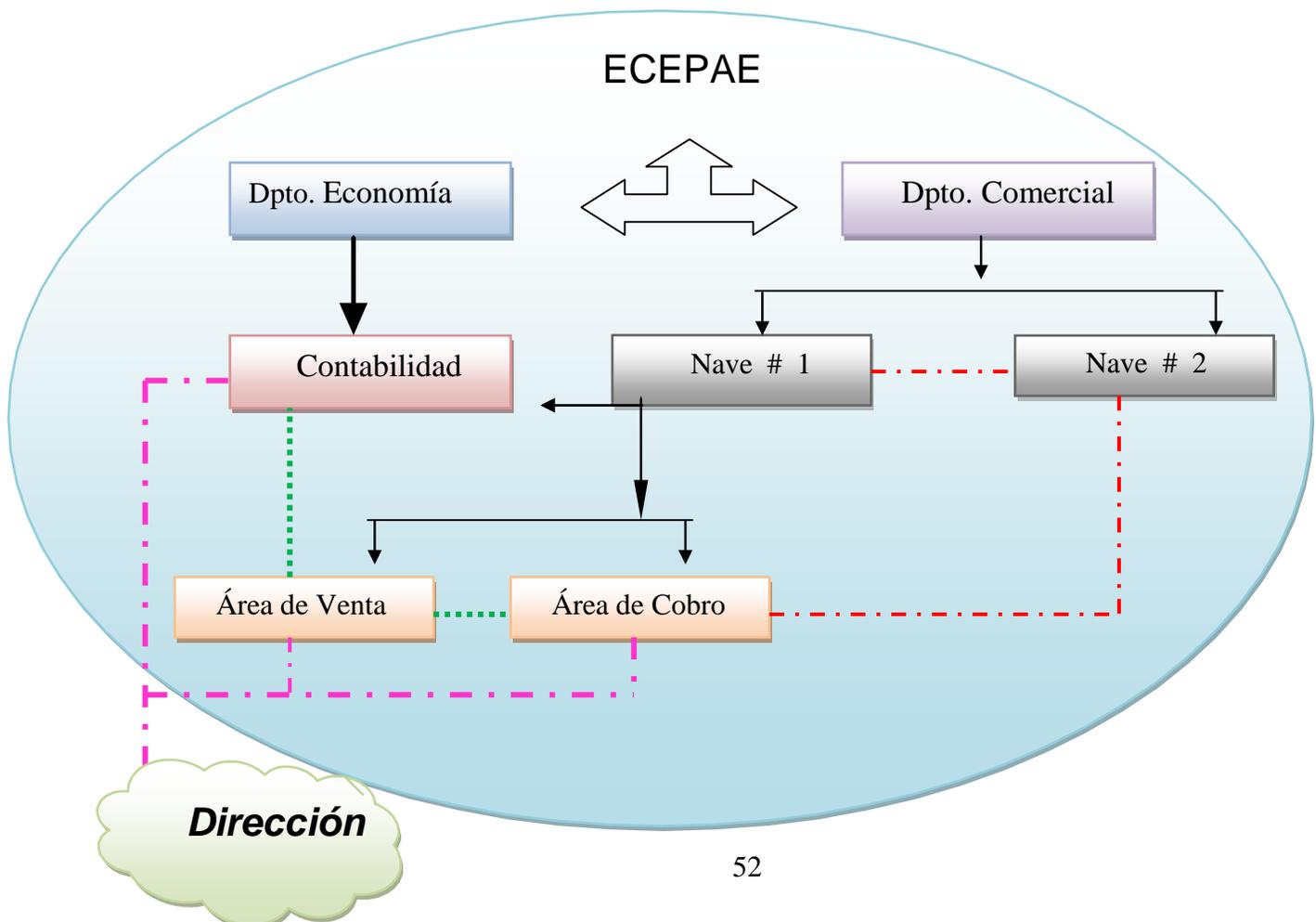
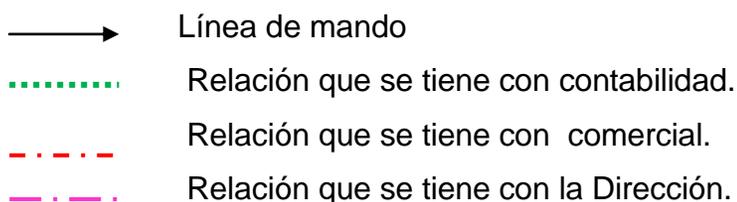


Fig. 1 Estructura de la ECEPAE.



La ECEPAE cuenta con dos áreas o grupos fundamentales: el área económica, el grupo de operación y el grupo comercial; en la estructura de este último es donde se realiza este estudio también se tiene un área de venta y otra de cobro, además cuenta con dos almacén (Naves) que provee de los recursos para el trabajo y productos para la venta.

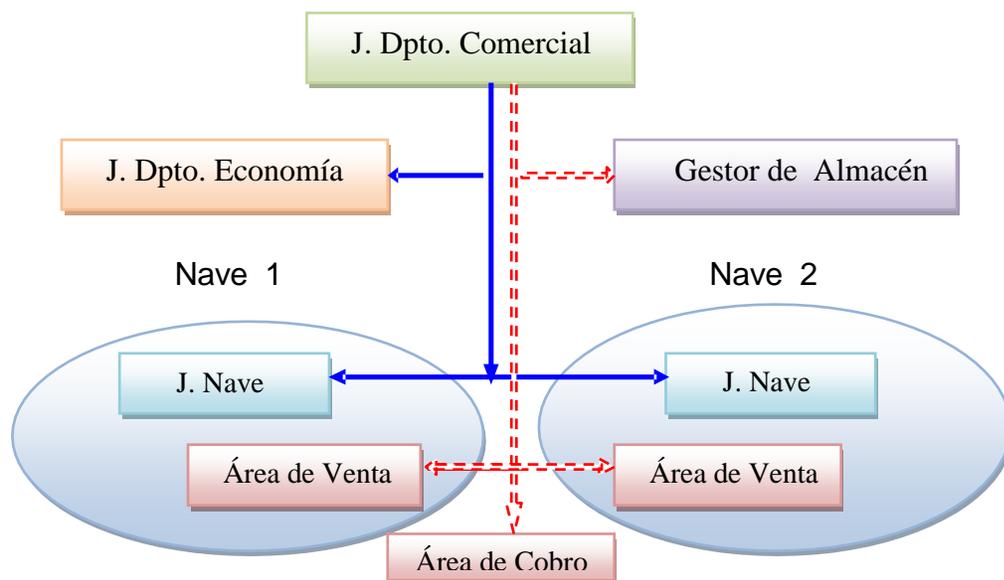
Desde el punto de vista operativo la Entidad cuenta con un jefe de Unidad dos especialistas que realizan función de jefe de Dpto. Economía, y Jefe de Dpto. Comercial, un gestor de almacén, el resto del personal son ejecutivos comerciales, que trabajan en los almacenes.

Las relaciones que se establecen con la estrategia para desarrollar estas actividades se describen a continuación de acuerdo a las fases de implementación previstas en la última etapa. La línea de mando establecida es a través del grupo comercial el que realiza las orientaciones a la dirección de la empresa a los jefes de naves y los ejecutivos.

Primera fase.

Dirigentes

Obreros



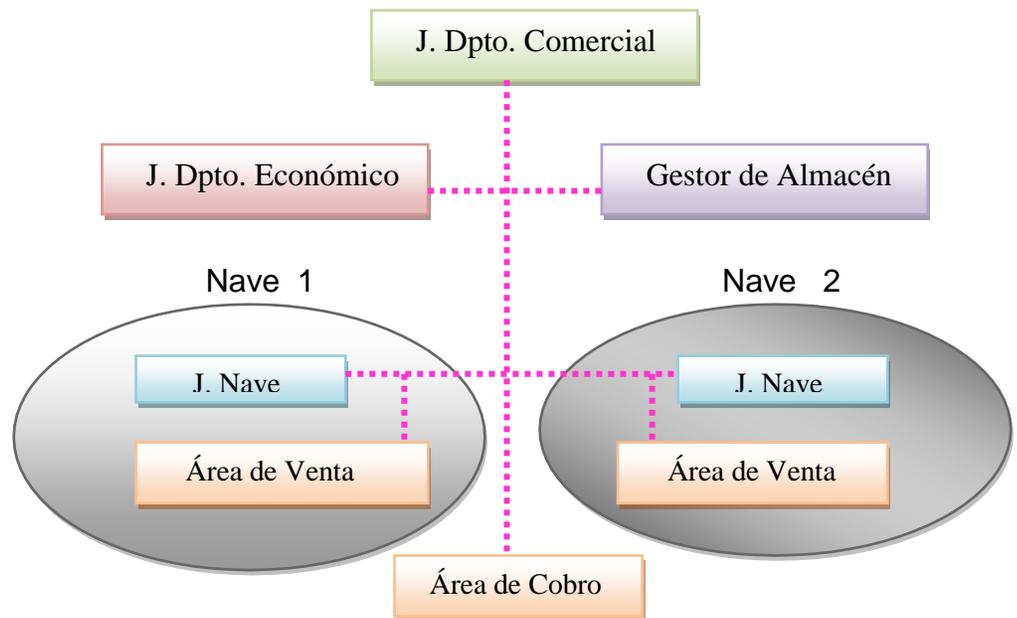
- Capacitación de los dirigentes.
- - - - - Capacitación de los obreros.

Fig. 2 Relaciones establecidas en la primera fase.

En esta primera fase se establecen las relaciones del jefe del Dpto. Comercial utilizándolo como agente de cambio el que realizará la capacitación a la jefa de Dpto. Económico y los dos jefes de Naves, además le dará capacitación a los ejecutivos comerciales, así mismo, al gestor de almacén y en todos los casos se apoyará de los especialistas del grupo comercial.

Segunda fase.

Comunicación

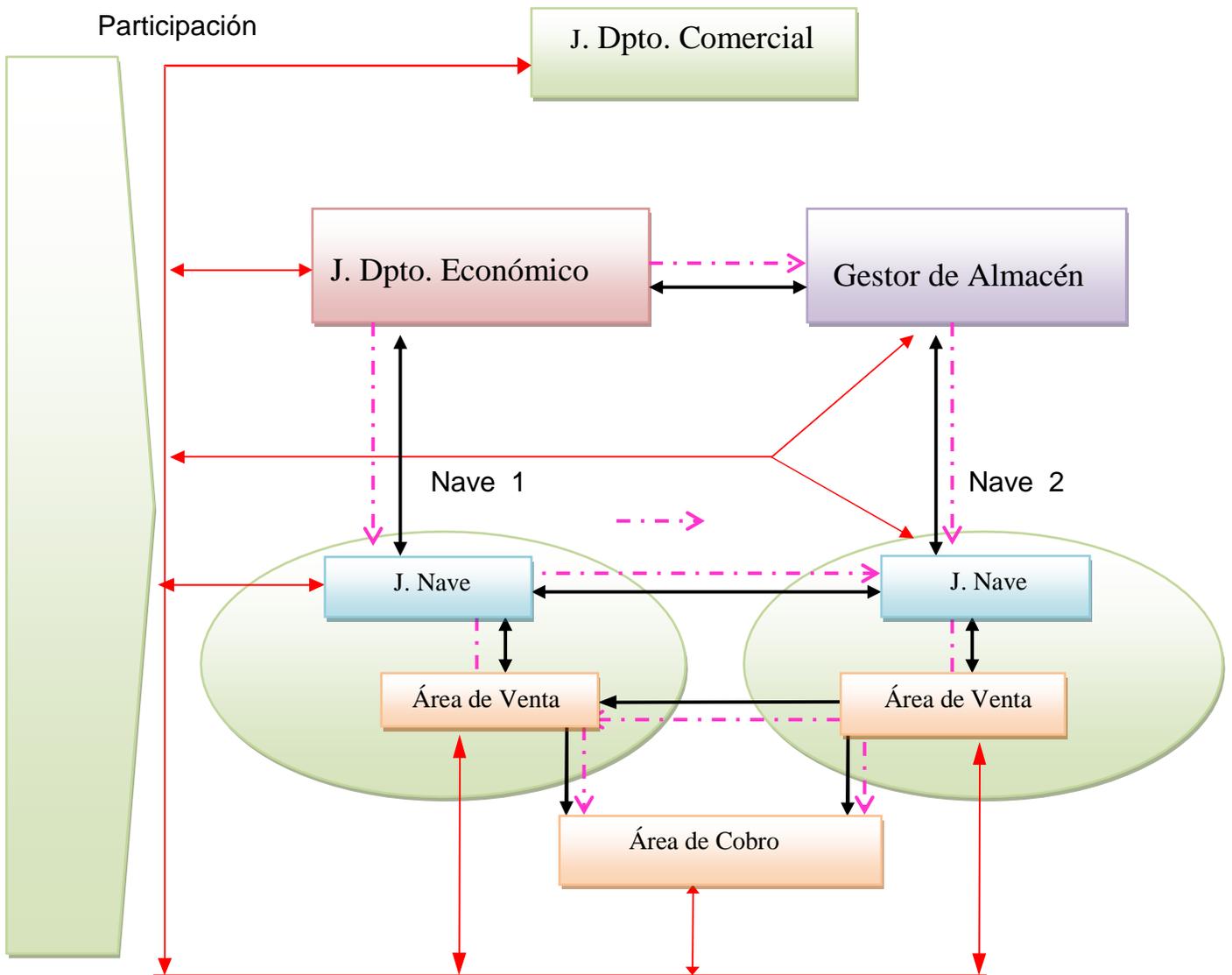


- - - - - Acción de orientación.

Fig. 3 Relaciones que establecidas en la tercera fase.

En la segunda fase se establece las relaciones del Jefe del Dpto. Comercial con todos los trabajadores que componen la ECEPAE, donde se explicará minuciosamente los objetivos y el rol que cada elemento debe jugar en la aplicación y establecimiento del nuevo método.

Tercera fase.



- - - - -> Consulta con todos los integrantes de la decisión a ejecutar.

→ Establecimiento de la decisión tomada.

←→ Retroalimentación y control.

Fig. 4 Relaciones que establecidas en la tercera fase.

En esta fase se incluyen los métodos de dirección participativa, donde cada trabajador tendrá la oportunidad de participar en la toma de decisiones, se

mantendrá también el control a partir de esta retroalimentación para ajustar cualquier decisión tomada a partir de los resultados que se ofrece.

2.4. Modelo de la estrategia de dirección participativa teniendo en cuenta el estilo de liderazgo democrático que se observa en la ECEPAE de Ciego de Ávila.

La dirección por su propia naturaleza está orientada a dirigir las actividades realizadas por personas en grupo, y a la solución de los problemas concretos. En este sentido, la función de la dirección es desafiante para muchos profesionales, requiriendo habilidades más complejas: de decisión , analítica, de liderazgo, y apreciación; de enfrentar riesgos.

Así, los dirigentes deben estar atentos a la modernidad de conocimiento gerencial para garantizar el progreso de sus servicios, además, tener la conciencia de que es parte del proceso decisorio organizacional. Para dar cabida a las exigencias de las capacidades del dirigente es preciso revelar al mismo tiempo creatividad, coraje, una voluntad firme de operar cambios reales y estar a la altura de las tareas que los esperan.

Por lo tanto es importante destacar que la comunicación es un factor estructural de las organizaciones y también un elemento integrador de los propios miembros para el alcance de objetivos conjuntos de adaptación, las habilidades de liderazgo que son necesarias para administrar se relacionan íntimamente con las habilidades necesarias de comunicación interpersonal. Estas habilidades de comunicación son esenciales en todo el proceso de dirección.

La dirección participativa en los procesos de toma de decisiones a nivel empresarial en la actualidad es imprescindible. La participación como práctica, no tiene sus raíces en la vida empresarial sino en la organización política en la sociedad norteamericana del siglo XVIII. Organizando una conducta interventista de las personas en cualquier nivel o forma de organización social está íntimamente vinculada al concepto y a las prácticas de la democracia.

La fig. 5 muestra el modelo de gestión de cambio, en el cual se manifiesta que los cambios en los métodos de dirección en la empresa, el mejoramiento del desempeño de los trabajadores y el mejoramiento de la logística, son el cimiento que mediante la

estrategia se fundamenta una nueva cultura que da la posibilidad del cumplimiento de la misión y visión de la organización.

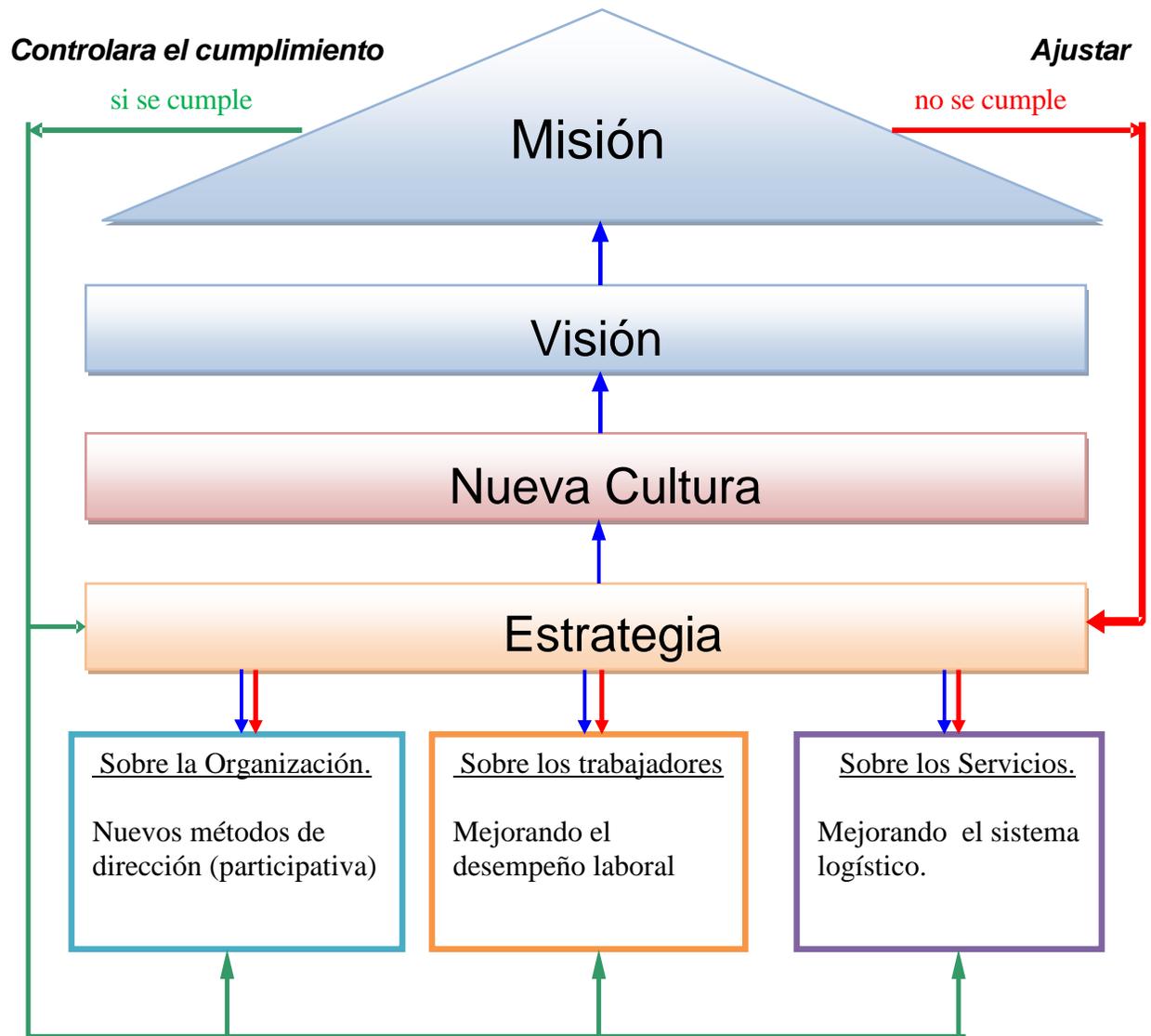


Fig. 5 Modelo de gestión de cambio.

La introducción de nuevos métodos de dirección en el desempeño de la organización responde, a una búsqueda constante de resortes para ganar en eficiencia. En esta tecnología un dirigente busca esos resortes a partir de darle a ella las siguientes propiedades:

- Puede permitir educar grados elevados de satisfacción de los trabajadores por su desempeño laboral al sentir reconocido a través de su opinión, su talento.
- Al sentirse identificado los trabajadores como partícipes de la decisión tomada se sentirán comprometidos con la demostración de la veracidad de esta y, por tanto, trabajarán por demostrarlo.
- Pueden propiciar la aparición de opiniones diferentes para la solución de un problema y que de esa riqueza de opinión salga la decisión más acertada.

2.5. Estructura de la estrategia para el cambio a una dirección basada en situación actual de los estilos de liderazgo.

La estructura de la Estrategia de cambio a una dirección basada en el carácter situacional de los estilos de liderazgo es la siguiente:

- a. Introducción.
- b. Diagnóstico.
- c. Planteamiento del objetivo general
- d. Planeación del cambio
- e. Instrumentación.
- f. evaluación.

a. Introducción.

La logística implica la participación constante de todos los trabajadores en el mejoramiento, desarrollo, diseño, y prestación de los servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación se debe expresar en las actividades que se realizan dentro de empresa. Esta manera de observar la logística no es comúnmente asumida.

La logística basada en normas, solamente da importancia al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios imposibilita el mejoramiento continuo que se necesita. Partiendo de esto se reafirma el establecimiento de estrategias que permitan una constante observación de las necesidades del cliente, que sirva de diagnóstico para evaluar las preferencias de los clientes y las acciones que se deben tomar para solucionar las deficiencias diagnosticadas.

Ya que se trata con personas, tanto con los individuos, como con los grupos se observa como un factor productivo que los trabajadores que componen las organizaciones no están solamente interesados en los objetivos de la empresa, ellos también tienen sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, se debe pensar en términos de que los resultados, están relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección participativa.

Por lo tanto las mejoras que se introduzcan para la logística, deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente, al dar una rápida y eficiente respuesta, proporcionando de manera consistente un valor superior a los clientes.

El cambio es un fenómeno que se observa simple y que se evidencian dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que se quiere salir y una situación objetiva que se quiere alcanzar para mejorar.

La necesidad de mejorar el sistema logístico que ofrecen los trabajadores de la ECEPAE es una tarea que asume la dirección de la empresa. La preocupación que suscita el método de dirección aplicado limita proporcionar al cliente de manera consciente un buen servicio de la logística, y la necesidad del cambio de estos métodos de dirección, su aceptación y rechazos es un reto que se enfrenta y que la estrategia de cambio permitirá a partir de una base científica realizarlo de manera exitosa.

b. Diagnostico.

La Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios electrodomésticos, en lo adelante ECEPAE, se encuentra ubicada en la Ave. Pedro Martínez Brito #205 % Línea y Calle 18, Municipio Ciego de Ávila, Provincia Ciego de Ávila. Esta entidad está subordinada al Ministerio del Comercio Interior (MINCIN) y anteriormente sus instalaciones pertenecían a la Empresa DIVEP, una entidad subordinada al SIME.

La ECEPAE fue creada por el MINCIN en febrero del año 2010, mediante la resolución No 30/2010 y con el desarrollo de la fuerza productiva y el proceso inversionista, la misma se especializa y marca su horizonte con el principal objetivo de comercializar piezas de repuesto a través de todo el país.

Esta Empresa es única en la provincia, cuenta con una estructura administrativa con independencia económica operativa, opera con una contabilidad descentralizada y un sistema de costo por producto, también cuenta con un Dpto. Comercial que es el encargado de realizar gestiones de compra para la satisfacción y expectativas del principal y único cliente, logrando cubrir sus exigencias con la realización en tiempo de los compromisos contraído con la calidad requerida.

Objeto Social:

Tiene como objeto social comercializar de forma mayorista equipos, piezas y accesorios electrodomésticos, comercializar de forma mayorista con destino a las Empresas de Servicios Técnicos, personales y del hogar piezas de repuesto, materiales, insumos y accesorios destinados a la reparación y mantenimiento de los equipos del programa de ahorro energético y a los equipos de transporte, talleres y almacenes en función del programa de ahorro energético.

Misión:

Las perspectivas futuras de esta entidad es ampliar y desarrollar la comercialización y distribución con carácter nacional de los artículos relacionados en su objeto social. Como meta inmediata tiende a lograr la profesionalidad óptima de su plantilla, así como la contabilidad económica en la Empresa Central y en sus Unidades Básicas.

Visión:

- ❖ Organización innovadora en la solución de las necesidades del cliente con el planteamiento de variantes y soluciones novedosas.
- ❖ Organización con una tecnología de punta que le permita acometer trabajos de excelencias con un destino de excelencia.
- ❖ Logrando una correcta política de mercadotecnia lo que nos conduce a un conocimiento exacto del mercado y sus exigencias, así como la credibilidad ante el cliente.

Caracterización interna de la Organización:

En el plano interno, el nivel político e ideológico de los trabajadores es favorable, existiendo un alto grado de confiabilidad y profesionalidad. Cuenta con una plantilla de 36 trabajadores, cubierta con 36 trabajadores, de ellos 6 mujeres y 30 hombres,

teniendo 5 Técnicos (2 mujeres y 3 hombres), 2 Nivel Superior (1 mujer y 1 hombre), 3 Dirigentes (2 mujeres y 1 hombre), posee un núcleo del PCC que agrupa a 17 militantes, no cuenta con C/B de la UJC y tiene constituida una Sección Sindical donde se encuentran afiliados los 36 trabajadores. De los trabajadores existen 8 de raza negra y 28 de raza negra.

El estado constructivo de la instalación y las medidas de seguridad y protección son aceptables, y en proceso de mejoramiento, las mismas están organizadas para la detección de los riesgos y dar respuestas a las amenazas.

Tabla 2

Categoría ocupacional	Distribución por sexo		Cantidad de trabajadores
	Mujeres	Hombres	
Dirigentes	2	1	3
Técnicos	2	3	5
Obreros	2	26	28
Total	6	30	36

Fuente elaborada por la autora

Caracterización externa de la Organización:

La zona donde se encuentra la entidad es proclive al delito por su cercanía con la Comunidad de Canaleta con abundante tráfico de personas y autos y presenta una vegetación abundante, características estas que permiten ocultar personas o cosas y constituyen posibles riesgos y amenazas al sistema de seguridad y protección. Los posibles riesgos y amenazas a la Entidad se minimizan por poseer en la parte delantera una cerca de maya peerle también por el lateral izquierdo, derecho y detrás, poseyendo además un solo nivel de acceso, por la Ave. Pedro Martínez Brito, donde se tiene la posición custodiada por un agente.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo I la ECEPAE presenta los siguientes problemas:

- La falta de una adecuada preparación de los directivos y ejecutivos.
- Como tendencia predomina un estilo de dirección marcadamente autocrático el que imposibilita un clima empresarial que propicie el intercambio entre directivos y ejecutivos y que además involucre a todos los trabajadores en la toma de decisiones.

Estas limitaciones tienen como resultado que:

- Falta de comunicación entre los directivos y sus trabajadores.
- Baja motivación por el trabajo, en los trabajadores.
- Existe un ambiente empresarial que limita el intercambio entre los miembros de la ECEPAE.

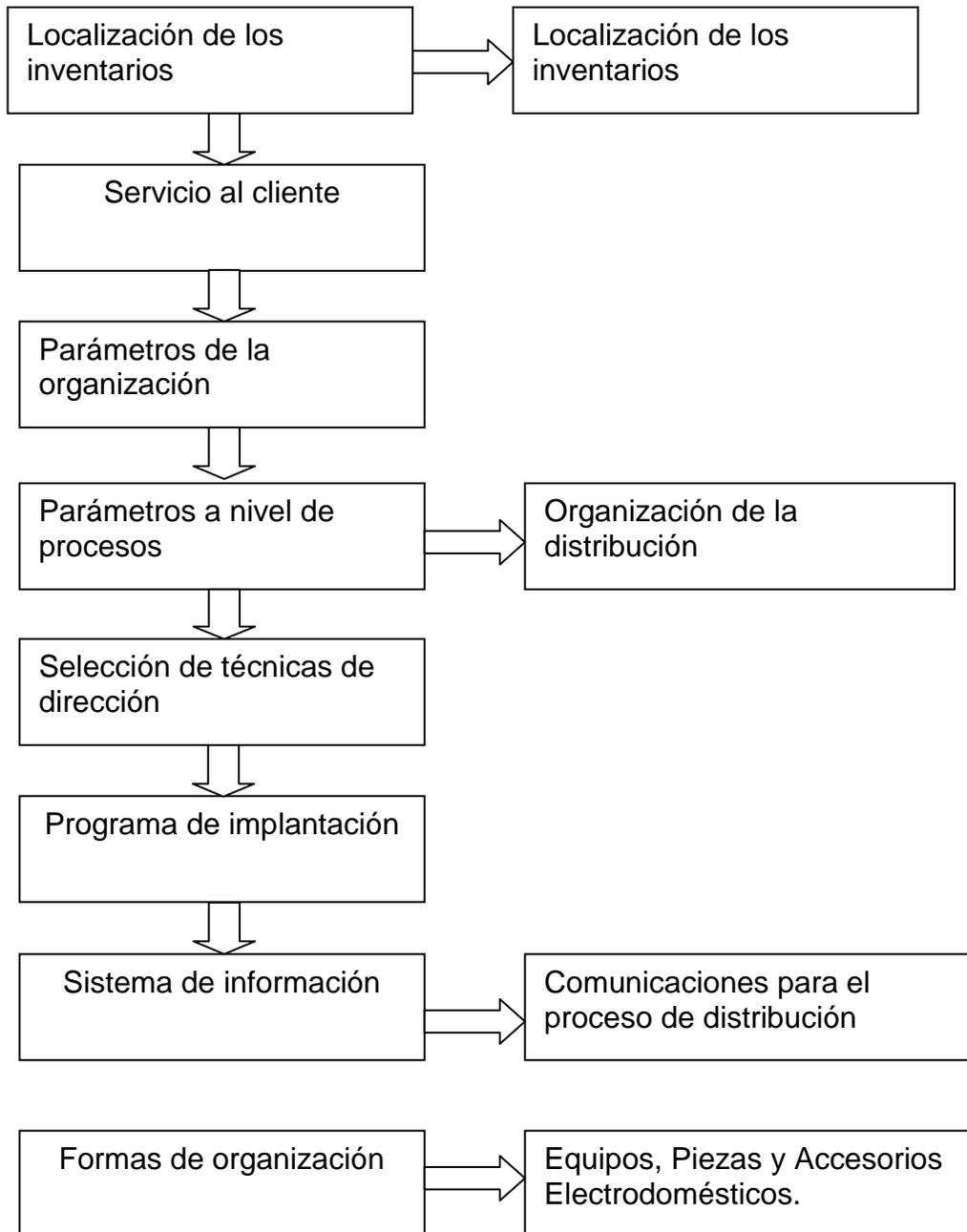
Estas limitaciones que fueron identificadas en el diagnóstico realizado considerándose y tomado en cuenta para el desarrollo y diseño de la estrategia que se realiza en la presente propuesta.

La organización de distribución se diseña siguiendo el procedimiento siguiente:

1. Determinación de la localización de los inventarios en la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE).
2. Definición de servicio al cliente final.
3. Determinación de los principales parámetros de la organización de la integración de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE).
4. Definición de los parámetros a nivel de procesos y organización de la distribución para satisfacer los parámetros definidos en la organización de la integración.
5. Selección de las técnicas de dirección para coordinar la gestión de distribución.
6. Elaboración de un programa de implantación conjunta.
7. Diseño del sistema de información y comunicaciones para interconectar a las organizaciones y procesos de distribución.

8. Diseño de las formas organizativas de la colaboración entre los integrantes de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE).

Mapa de procesos de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE) de Ciego de Ávila.



La distribución de las piezas de repuesto exige de una especialización, pero es además la razón de ser de una entidad que impone una solución social de forma organizada y de primerísima necesidad, por ello hay que tener en cuenta los diferentes parámetros que lo exigen. Parámetros que exigen la distribución de las piezas de repuestos en la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos (ECEPAE).

Conclusiones del capítulo.

- La estrategia para el cambio a una dirección que se base en el carácter situacional de los estilos de liderazgo, que se apoya en la fundamentación teórica, características, funciones y principios, además del modelo que se utiliza sirven como guía para la aplicación de la estrategia de cambio.
- Las relaciones establecidas en la ECEPAE entre las distintas áreas y contribuyen a la estructuración lógica de acciones para la aplicación de la estrategia, que permite como resultado la obtención del mejoramiento del sistema logístico de la empresa.
- Al utilizar un enfoque sistémico permite la funcionabilidad de la aplicación de la estrategia; dada la estructura permite la obtención del resultado previsto.
- Esta estrategia permite el mejoramiento del aprendizaje, desarrollo y aplicación de los conocimientos, mejorar las habilidades, permitiendo lograr los objetivos generales y específicos declarados.

CAPITULO III.

Corroboración de la estrategia de dirección utilizada para el mejoramiento del sistema logístico en la ECEPAE de Ciego de Ávila.

Este capítulo hace referencia a una caracterización de la aplicación de la Estrategia en la ECEPAE, explicando cómo se realizó la corroboración teórica de la incidencia de la estrategia de dirección basándose en el carácter situacional de los estilos de liderazgo.

Para dicha corroboración se utilizaron métodos empíricos y teóricos que en su unidad dialéctica permitieron interpretar la información y arribar a conclusiones.

3.1. Aplicación de las acciones de las etapas de descongelación y transición.

a) G Planteamiento del objetivo general y específicos.

Esta estrategia de dirección tiene como objetivo el mejoramiento del sistema logístico que requiere la ECEPAE, para así contribuir al perfeccionamiento de la logística de dicha empresa.

Entre los objetivos específicos:

- Facilitar el proceso de comunicación mediante la capacitación de los directivos y obreros en la teoría y técnicas de comunicación.
- Incluir métodos de dirección que posibilite elevar la motivación en los trabajadores, esto permitirá a su vez mejorar el desempeño en todos los ámbitos.
- Capacitar a los ejecutivos para que tengan un mayor conocimiento de sus funciones.
- Lograr la conciencia necesaria, respecto a la importancia que tiene el mantenimiento de un clima organizacional positivo, posibilitando y formando los valores necesarios que respalden la aplicación de métodos que mejoren los resultados productivos, a partir del conocimiento adquirido.
- Aplicar el método o estilo de dirección participativa, involucrando a todos en la toma de decisiones.

Deseando lograr los objetivos expuestos, la estrategia debe partir de la problemática concreta, analizando todo, desde lo personal hasta lo grupal, teniendo

en cuenta como elementos de estudio, el entorno, la cultura, características en cuanto a lo estructural y del personal.

Los trabajadores por la complejidad con que se desarrollan estos procesos de cambio necesitan comunicarse, capacitarse e involucrarse, fomentando los valores que propicien las condiciones para que se solucionen las dificultades diagnosticadas.

b) d. Planeación del cambio.

Esta estrategia se basa en tres etapas: la primera etapa descongelación, la segunda etapa transición y la tercera etapa recongelación. Se explica a continuación la última etapa con sus fases, las dos primeras etapas se abordará en el capítulo III en la que se expone el resultado de la aplicación de las herramientas diseñadas.

La etapa de descongelación

Se cambia el actual estado, las prácticas, creencias, y valores que existen en la empresa, partiendo de la existente insatisfacción de lo que se hace o como se hace, en esta etapa se requiere el diagnóstico del estado actual y la definición del estado deseado.

Tabla 3

Nº.	Acción	Fecha	Lugar	Hora	Participantes	Responsables
1	Sensibilizar a las organizaciones (políticas y sindicales) de la empresa conjuntamente con la dirección por la necesidad que se tiene de mejorar el sistema logístico de la ECEPAE	09/06/11	ECEPAE.	8:00 AM	Los directivos, comerciales y especialistas de la Dpto. Comercial	Jefe del Dpto. Comercial.
2	Socializar los objetivos de la estrategia entre todos	09/06/11	ECEPAE	3:40 PM	Todos los trabajadores	Jefe del Dpto. Comercial y la

	los trabajadores de la Empresa				de la empresa	Investigadora
3	Elaborar guías de observación	13/06/11	ECEPAE	8:30 AM	Investigadora y Tutor	Investigadora
4	Aplicar guías de observación.	14/06/11 al 16/06/11	ECEPAE	8:30 AM	Investigadora y Tutor	Investigadora
5	Elaborar encuesta que se realizara a los trabajadores de la organización.	19/06/11	ECEPAE	8:30 AM	Investigadora	Investigadora
6	Procesar datos arrojados a partir de la aplicación de la observación.	21/06/11	ECEPAE	8:30 AM	Investigadora	Investigadora
7	Elaborar el informe resumen a partir de de la información procesada de la observación	21/06/11	ECEPAE	4:30 PM	Investigadora	Investigadora
8	Aplicar la encuesta a los trabajadores de la empresa	21/06/11 al 24/06/11	ECEPAE	2:00 PM	Todos los trabajadores del centro	Investigadora y jefe Dpto. Comercial
9	Procesar datos arrojados por aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa	27/06/11	ECEPAE	8:00 AM	Investigadora	Investigadora
10	Realizar un informe resumen a partir de la información procesada de la encuesta realizada	27/06/11	ECEPAE	10:00AM	Investigadora	Investigadora
11	Elaborar una encuesta para ser aplicada a los	28/06/11	ECEPAE	8:00 AM	Investigadora y Tutor	Investigadora

	clientes de la empresa.					
12	Aplicar encuestas a los clientes de la empresa	28/06/11 al 30/06/11	ECEPAE	9:00 AM	Investigadora y clientes escogidos.	Investigadora
13	Procesar datos mediante la aplicación de las encuesta a los clientes de la empresa	04/07/11	ECEPAE	8:00AM	Investigadora	Investigadora
14	Realizar un informe resumen a partir de la información procesada de la encuesta realizada	04/07/11	ECEPAE	2:00AM	Investigadora	Investigadora
15	A partir de la aplicación de las herramientas se triangula la información obtenida.	4/07/11	ECEPAE	8:00AM	Investigadora	Investigadora
16	A partir de la triangulación se procede a realizar resumen del diagnostico.	06/07/11	ECEPAE	8:00AM	Investigadora	Investigadora
17	Precisar las existentes creencias, valores y tradiciones	6/07/11	ECEPAE	8:00AM	Investigadora	Investigadora

Etapa de transición

El estado de transición puede ser simple o complejo dependiendo del tipo de cambio; en esta etapa se produce el cambio; en él se define el estado de resistencia al cambio, las competencias a nivel individual y los compromisos establecidos.

Acciones que se desarrollan:

Tabla 4

Nº.	Acción	Fecha	Lugar	Hora	Participantes	Responsables
1	Estudio y análisis donde se valorara la trascendencia e intensidad del cambio del informe resumen	11/07/11	ECEPAE	8:30 AM	Dirección de la empresa, Jefe Dpto. Comercial e investigadora	investigadora
2	Reunión para establecer como se realizará todo el proceso y donde se intercambien las ideas.	12/07/11	ECEPAE	9:00 AM	Dirección de la empresa, Jefe Dpto. Comercial, investigadora y trabajadores	Jefe del Dpto. Comercial e investigadora
3	Hacer valoración del campo basándose en los informes de las herramientas aplicadas.	12/07/11	ECEPAE	8:30 AM	Dirección de la empresa, J. Dpto. Comercial, investigadora	investigadora
4	Definir las competitividad de los trabajadores en cuanto a conocimiento, habilidades, actitudes y valores, para el estado deseado	13/07/11 al 15/07/11	ECEPAE	2:00 PM	Dirección de la empresa, Jefe Dpto. Comercial e investigadora	investigadora
5	Realizar matutino donde se exponga y explique como analizar el resultado en cada área.	18/07/11	ECEPAE	8:00 AM	Dirección de la empresa, Jefe Dpto. Comercial, investigadora y trabajadores	Jefe del Dpto. Comercial e investigadora
6	Análisis y esclarecimiento de los objetivos trazados	3er martes	ECEPAE	4:00 PM	J. Dpto. Comercial,	Jefe del Dpto. Comercial e

		de cada mes.			investigadora y trabajadores	investigadora
7	Realizar cursos de los sistemas de gestión instalados y logísticos.	25/07/11	ECEPAE	9:00 AM	Trabajadores de la empresa	Dpto. Capacitación de la empresa
8	Realizar cursos de gestión del cambio	01/08/11	ECEPAE	9:00 AM	Jefe Dpto. Comercial, investigadora y trabajadores	Dpto. Capacitación de la empresa
9	Corroborar compromisos de los trabajadores de la ECEPAE.	08/08/11 al 12/08/11	ECEPAE		Jefe Dpto. Comercial, investigadora y trabajadores	Dpto. Capacitación de la empresa

Etapa de recongelación

Establecimiento de nuevas pautas para lo que se realiza un plan de acción que facilite la implantación de los nuevos métodos utilizados.

- *1ra fase: Capacitación.*

En primer lugar se realiza la capacitación en dos vertientes fundamentales: los directivos y los subordinados. En una se dotarán a los directivos del conocimiento teórico práctico de métodos y estilos de dirección, administración general y gestión del cambio de forma tal que se puedan conducir correctamente sobre una base de conocimiento teórico. En la segunda se capacitará al resto de los trabajadores dotándolos de habilidades que le permitan reforzar las acciones que los directivos realizarán.

- *2da fase: Comunicación.*

Establecimiento de reuniones que oriente, donde se comunique y de a conocer el método a aplicar dejando claro cual es el objetivo a que se aspira y se necesita obtener, cual debe ser el actuar de todos los miembros de la ECEPAE y los patrones de comunicación que se establecerán.

- *3ra fase: Participación.*

En esta fase se introduce el método de dirección participativa. Este método

consiste en involucrar a todos los miembros que conforman la ECEPAE en la toma de decisiones, buscando que surjan las ideas, normas las enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas. No se puede hacer una separación entre los principios, las normas, los valores y las virtudes, haciendo que los principios y los valores actúen como normas o reglas establecidas por la organización, y en ese sentido, buscar el auto dirigirse, auto motivarse, auto liderarse y auto responsabilizarse para accionar libremente por alcanzar lo mejor para la organización y no solamente por el control, la presión o la autoridad formal.

Acciones que se desarrollarán en esta etapa:

Tabla 5

Nº.	Acción	Fecha	Lugar	Hora	Participantes	Responsables
1ra fase						
1	Realizar cursos de comunicación	22/08/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial y especialistas	Dpto. Capacitación de la empresa
2	Realizar cursos de Administración.	12/09/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial y especialistas	Dpto. Capacitación de la empresa
3	Realizar cursos del sistema logístico	26/09/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial y especialistas	Dpto. Capacitación de la empresa
4	Realizar cursos de educación formal	10/10/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Dpto. Capacitación de la empresa
5	Realizar cursos de atención al cliente	24/10/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Dpto. Capacitación de la empresa

6	Realizar cursos de calidad	07/11/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores.	Dpto. Capacitación de la empresa
7	Realizar cursos de cómo comportarse en la empresa	21/11/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Dpto. Capacitación de la empresa
8	Realizar cursos de control interno.	02/12/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Dpto. Capacitación de la empresa
2da fase						
9	Realizar reuniones de análisis e información: teniendo en cuenta los métodos de dirección a aplicar, objetivos trazados y métodos de comunicación a utilizar.	05/12/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Jefe del Dpto. Comercial
10	Dar seguimiento a los acuerdos de compromisos individuales a cumplir.	06/12/11	ECEPAE	4:00 PM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Jefe del Dpto. Comercial
3ra fase						
11	Realizar asambleas donde se analicen y discutan los problemas diagnosticados.	14/12/11	ECEPAE	9:00 AM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Jefe del Dpto. Comercial
12	Realizar despachos y consejillos para el análisis	Diario	ECEPAE	8:30 AM	Jefe Dpto. comercial,	Jefe del Dpto. Comercial

	de las tareas y deficiencias diarias.				especialistas y trabajadores	
13	Organizar talleres para el proceso de atención al cliente e intercambios de experiencias	16/12/11	ECEPAE	9:00 AM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Jefe del Dpto. Comercial
14	Realizar talleres para analizar el funcionamiento del sistema logístico.	20/12/11	ECEPAE	4:00 AM	Jefe Dpto. comercial, especialistas y trabajadores	Jefe del Dpto. Comercial

c) e. Instrumentación.

De la implementación de la estrategia es responsabilidad del grupo comercial y la dirección de la empresa donde participarán todos los trabajadores que componen la ECEPAE. El grupo comercial será la responsable de realizar la coordinación de la capacitación, recursos y el tiempo para la ejecución de las distintas acciones planificadas en las distintas fases de la Estrategia.

Para la ejecución de la estrategia se cuenta con un año a partir de los cuales se rediseñará para su primer perfeccionamiento integral.

d) f. Evaluación.

La estrategia se evaluará de forma mensual a partir del mes de junio del 2011. La misma se efectúa en tres fases como se definió en la última etapa:

- 1ra fase. Esta dirigida a evaluar el desarrollo de la capacitación de los directivos y trabajadores.
- 2da fase. Esta dirigida a evaluar el cumplimiento y desarrollo de acciones de comunicación.
- 3ra fase. Esta dirigida a evaluar el cumplimiento de la implementación de dirección participativo.

La evaluación de la Estrategia en sus tres fases se utilizan métodos empíricos que permitan triangular la información recogida.

Como resultado de cada evaluación se elabora un informe donde se resumen los aspectos relacionados a continuación:

- Valoración del desarrollo de la aplicación del método.
- Valoración del desarrollo de la capacitación recibida.
- Cumplimiento de las distintas actividades planificadas por fases.
- Deficiencias detectadas para la ejecución y soluciones dadas.
- Logros obtenidos en la ejecución de las actividades.

El responsable de la elaboración del Informe es el jefe del Dpto. comercial. El cual será presentado y analizado en el Consejo de Dirección de la ECEPAE para la toma de acciones pertinentes y su ejecución exitosa.

Los resultados obtenidos de las dos primeras etapas aplicando las herramientas diseñadas para realizar el diagnóstico, los exponemos a continuación.

a. Etapa de descongelación:

Esta etapa primeramente consiste, en la realización de un diagnóstico, a partir de la encuesta a los trabajadores y directivos permitió conocer, de lo expuesto en el resultado valorizando la necesidad de un cambio en los métodos de dirección lo que permitirán mejorar la logística claramente evidenciada por el resultado de la observación, encuestas a clientes y trabajadores.

En segundo plano, la definición del estado deseado que se ven claramente en los resultados de las encuestas, el resultado de estas encuestas manifiestan el 100 % está de acuerdo que de cambiar los métodos de dirección mejorará el resultado del desempeño laboral de los trabajadores de la ECEPAE, y por consiguiente un mejoramiento de la logística en dicha empresa.

Teniendo como objetivo la ruptura del estatus quo de la ECEPAE, a partir de la necesidad del cambio y las existentes insatisfacciones de los clientes y trabajadores.

b. Etapa de transición:

Esta etapa realiza la gestión del estado de transición considerando el cambio efectivo en las personas por lo que necesariamente se define:

Estado de resistencia al cambio. Es cuando las personas se oponen al cambio por varias razones, como, el pensamiento racional, actitudes, emociones y factores

psicológicos. Se llega a plantear que las fuentes de resistencia organizacional influyen en la inercia estructural, la inercia del grupo, el enfoque limitado del cambio, amenaza a la habilidad, a las asignaciones de recursos ya establecida, a las relaciones que se establecen de poder, esta última la identifica cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones, que amenaza las relaciones de poder establecidas dentro de la empresa.

La introducción de la toma de decisiones participativas es la clase de cambio que a menudo se puede ver como una amenaza por los directivos o administradores de mandos, esta se presenta como la que más puede influir como un elemento de resistencia en la aplicación de la estrategia para el cambio de método de dirección, pues es precisamente el elemento de dirección el que tiene que ejecutar el mayor cambio, y al analizar los elementos culturales y el entorno de esta empresa, referente a los métodos utilizados durante años, reafirma este supuesto.

Para vencer la resistencia al cambio existen seis tácticas que se han sugerido para usarse como agentes de cambio al tratar con la resistencia al mismo. Estas son: educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación y cooptación, coerción.

Por lo que la estrategia para la aplicación de una dirección participativa y lograr atenuar la resistencia a este cambio, se basa en el uso de las tácticas de educación y comunicación y en el de participación ya que la primera ayuda a ver la lógica del cambio, teniendo en cuenta que una de las razones expuesta por los trabajadores en la encuesta realizada, el 72.7 % plantea que la comunicación entre la dirección y los trabajadores es regular, esta táctica aclarará cualquier mal entendido a partir de recibir toda la información necesaria con el objetivo de lograr que las relaciones directivos-trabajadores se pueda caracterizar por confianza mutua y credibilidad. La segunda radica en la participación a partir de que los trabajadores se sentirán comprometidos y será muy difícil que se resistan a una decisión en la que han participado. Si no existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.

La plantilla de la ECEPAE muestra el campo de fuerzas que existe: un grupo asume funciones de dirección y otro de obreros, es evidente que los dos grupos

asuman posiciones diferentes.

Partiendo de la distribución de funciones de la empresa y de los resultados arrojados por las encuestas, donde se observa que los trabajadores consideran que realizando un cambio en el método de dirección se pueden mejorar el desempeño y por consiguiente el mejoramiento de la logística de la empresa, es evidente que las fuerzas impulsoras para el cambio serán los ejecutivos comerciales, a partir del antecedente de un clima laboral poco favorable considerando los métodos de dirección utilizados y de la percepción de los ejecutivos que favorece una búsqueda de solución.

Las fuerzas restrictivas se observaran en la dirección del Dpto. Comercial, dígase el jefe del mismo y en los especialistas, dígase jefe de Nave, que a través de los años han utilizado estos métodos que se aprendieron y enraizaron a través de la cultura organizacional transmitida de generación en generación y la falta de capacitación de los que cumplen las funciones de dirección, además del miedo al cambio implícito en todos los trabajadores.

La aplicación de la Estrategia requiere del cumplimiento de los objetivos generales y específicos a partir del diagnóstico realizado. La estrategia se compone de tres etapas, en cada una de ellas se cumplirán actividades respaldadas con acciones específicas.

Las actividades a desarrollar parten de la estructura, etapas que se conforman con fases necesarias para su desarrollo y cumplir con los objetivos planteados. Con el cumplimiento de las acciones por cada etapa se logra romper el estatus partiendo de la percepción de la necesidad de realizar un cambio, insertar nuevos valores, actitudes, comportamientos y el establecimiento de las nuevas pautas.

Esta etapa tiene tres fases, la capacitación, la comunicación y la participación que posibilitan la aplicación exitosa de la estrategia logrando hacer que los principios y los valores actúen como normas o reglas establecidas por las organizaciones.

La estrategia y su aplicación implican a todos los trabajadores de la ECEPAE y sus directivos. Además se hace imprescindible la consecución de cada una de las actividades por etapas y fases compartiendo la responsabilidad entre todos los implicados.

3.2. Corroboración teórica de la incidencia de la estrategia de dirección.

Con el objetivo de evaluar la Estrategia y su incidencia se utilizó el criterio de expertos como método subjetivo de pronosticación que permite establecer la posible evolución que tendrá en su aplicación dicha estrategia.

El intuitivo consenso de los expertos facilitara la deducción de conclusiones sobre la hipótesis de la investigación sin una aplicación práctica del resultado.

Los 12 especialistas resultaron ser expertos en el tema de la investigación (Tabla 6), por lo que ya seleccionados se les circuló la estrategia de dirección participativa basándose en el carácter situacional de los estilos de liderazgo, dicha estrategia será aplicada en la ECEPAE de Ciego de Ávila.

El coeficiente “K” determina la competencia del experto, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del mismo sobre su nivel de conocimiento referente al problema. Este coeficiente de competencia se calcula por la formula:

$$K=1/2(kc+ka)$$

Donde:

- kc – coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicada por 0,1.
- ka – coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

Tabla 6

Especialistas	Kc	Ka	$K = \frac{Kc+ka}{2}$	Calificación	Expertos
1	1.0	0.8	90	alto	x
2	0.9	0.8	85	alto	x
3	0.9	0.8	85	alto	x
4	1.0	0.9	95	alto	x
5	1.0	0.9	95	alto	x
6	0.9	0.9	90	alto	x
7	1.0	0.8	90	alto	x
8	1.0	0.8	90	alto	x
9	0.9	0.8	85	alto	x
10	0.9	0.9	90	alto	x
11	1.0	0.9	95	alto	x
12	0.9	0.8	85	alto	x

Dónde:

Ka – Coeficiente de argumentación o fundamentación de sus conocimientos

Kc – Coeficiente de conocimiento o información del experto

K – Coeficiente de competencia

Si $0,8 < K < 1,0$; entonces el coeficiente de competencia es alto.

Si $0,5 < K \leq 0,8$; entonces el coeficiente de competencia es medio. Si

$K \leq 0,5$; entonces el coeficiente de competencia es bajo.

3.2.1. La interpretación de los expertos permitió precisar que:

- ✓ Aseguran que es coherente la estructura de la estrategia y pertinente a una estrategia de dirección basándose en un estilo de dirección, el carácter situacional de los estilos de liderazgo adaptado a las características particulares de la ECEPAE.
- ✓ Coinciden en que los resultados del diagnóstico realizado justifica la elaboración de la estrategia presentada en la investigación.
- ✓ consideran que la estrategia responde de forma muy adecuada a las necesidades del problema y que de aplicarse la estrategia se mejorará el ambiente organizacional, el desempeño laboral de los trabajadores que traerá consigo el mejoramiento de la logística en la empresa
- ✓ Estos consideran como adecuados los objetivos declarados en la introducción de la estrategia de dirección que corresponde con lo evidenciado en el diagnóstico.
- ✓ Al explicar su evaluación los expertos refieren que se aprecia una secuencia lógica en los objetivos y en las acciones para la aplicación de la estrategia, pues se parte de un diagnóstico, y transita por una etapa de preparación de todo el personal para enfrentar el cambio y posteriormente se ejecuta cuando existen las condiciones creadas para ello en el personal. Por lo que la definición de los objetivos y las acciones con vista de transformar el objeto fue valorada como muy adecuada.
- ✓ Encuentran muy adecuadas la dirección e intención de la estrategia en función de solucionar la situación problemática. Al expresar sus criterios al respecto, señalan que existen posibilidades reales de desarrollar la ejecución consecuente de las acciones que se planifican en la estrategia y su aplicación.

Analizando los aspectos anteriores sobre la estrategia de dirección participativa basándose en el carácter situacional de los estilos de liderazgo sintetizando que la aplicación de dicha estrategia es conveniente para el desarrollo de habilidades, conocimientos, valores y actitudes lo que nos permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y dirigentes, propiciando también el mejoramiento del clima organizacional por lo que nos lleva a un mejoramiento de la logística de la empresa.

Conclusiones del capítulo.

- La estrategia de dirección participativa basándose en carácter situacional de los estilos de liderazgos esta elaborada en forma de sistema y responden a los objetivos concebidos para su elaboración.
- La estrategia de dirección participativa basándose en el carácter situacional de los estilos de liderazgos esta adecuada para el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades valores y actitudes aumentando el grado de satisfacción de los trabajadores.
- La estrategia de dirección participativa basándose en el carácter situacional de los estilos de liderazgos es muy adecuada para mejorar la logística y el clima organizacional de la empresa.

CONCLUSIONES

Atendiendo a la práctica en que desarrolla su actividad esta Empresa Comercializadora, considerando la base del modelo para la elaboración de la estrategia de dirección basándose en el carácter situacional de los estilos de liderazgos en los presupuestos teóricos que la sustentan, arribamos a las siguientes conclusiones:

Se diseñó el siguiente plan de acción para las diferentes etapas:

- a) - Diagnóstico del estado actual de la ECEPAE Ciego de Ávila.
 - b) - Definiendo el estado deseado para ECEPAE Ciego de Ávila.
 - c) - Definiendo el estado de resistencia al cambio.
 - d) - Definición de las competencias a nivel individual.
 - e) - Reafirmación de los compromisos individuales.
 - f) - Definición para vencer la resistencia al cambio.
- Los problemas diagnosticados en cuanto al método de dirección que se utilizó se expresan en el nivel del servicio que ofrecen los trabajadores de la ECEPAE.
 - La estrategia de dirección basándose en el carácter situacional de los estilos de liderazgos resuelve las contradicciones plasmadas mejorando la logística y el servicio que ofrecen los trabajadores ECEPAE.
 - La estrategia de dirección basándose en el carácter situacional de los estilos de liderazgos debe perfeccionarse a partir de las evaluaciones realizadas a ella, y se adecue a las nuevas necesidades.

RECOMENDACIONES

La instrumentación de la estrategia de dirección para mejorar el sistema logístico de la ECEPAE sugiere:

1. Instrumentar la aplicación de la estrategia en la ECEPAE.
2. Continuar con este trabajo en todas las áreas de la empresa.
3. Extender las experiencias derivadas de este trabajo a otras provincias.

BIBLIOGRAFÍA

1. . Collazo Pérez A., "Operadores Logísticos y Consultoría en la Logística" en revista Logística Aplicada núm. 1, Ciudad de la Habana, 1996, pág. 11-12.
2. Comas Pulles Raimundo, "La logística origen, desarrollo y análisis sistémico", en revista Logística Aplicada núm. 1, Ciudad de la Habana, 1996, pág.3-9.
3. Consejo de Estado de la República de Cuba, Decreto Ley - 187 del 18/8/98, Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Corzo Bacallao, J. (2003): Gestión de inventarios. Impresión Ligera del CID-CI, Ciudad de La Habana.
5. Corzo Bacallao, J./ Cossio Cintra, I y Colectivo de Autores (2001). Estudio de Casos en la Aplicación de la gestión de Inventarios. Ponencia Destacada en el XIV Forum de Base de Ciencia y Técnica, CID-CI, Ciudad de La Habana.
6. Hernández Avila, N./ Conejero González, H. y otros (1998). Perfeccionamiento de la Gestión Comercial de la Filial EMSUNA en Camagüey. Ponencia presentada al Forum Ramal Nacional del MINCIN, Ciudad de La Habana.
7. Islazul (2002): Manual de Normas y Procedimientos. Estándares de la calidad. Editado por el Departamento de Compras de la Cadena Islazul, Ciudad de La Habana.
8. Kraljic, P. (1992): El paso de la compra a la dirección de aprovisionamiento. Impresiones Ligeras, Oficinas de Mc Kinsey, Dusseldorf.
9. Codina ¿Porque las teorías de la administración? www.Gestipolis.com. 2006.
10. Ghodadian Service quality: Concepts and model internacional journal of quality and reliability management. 2004 A, Koenes. Diseño del servicio paso a paso.—España: Ed Díaz Santos. 2003.

11. Weinert. Manual de psicología de la organización.—España.: Ed Herder. 2005. Bitner & Zeithaml. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. 2006.
12. Marx. El Capital. tomo I.— La Habana: Ed. Venceremos., 2004.
13. Lamb. Marketing. -Ed. Sexta Internacional Thomson. 2003.
14. McGregor El aspecto humano de las empresas. México: Diana. 2005.
15. Merril. Clásicos en administración. México: Ed. Limusa. Quinta reimpresión. 2005.
16. Lewin. Action research and minority problems. En: *Journal of Social Issues*. 2006.
17. Pell. Cultura de servicio y calidad percibida. Mercadeo y venta, 2005.
18. Weber. Economía y Sociedad.— México. Fondo de Cultura Económica. 2003.
19. Kotler. Dirección de la Mercadotecnia, 7° edición, Hall, México, 2005.
20. Carnota. Teoría y Práctica de la Dirección Socialista.-- Ed. MES. 2003.
21. Pérez Campa. Liderazgo y valores: Una relación esencial para los directivos de la salud pública Cubana. www.Gestiopolis.com. 2006.
22. Likert New Patterns of Management. McGraw-Hill. 2003.
Robbins Administración.—Ed. Quinta. 2005.
23. Robbins. Fundamentos del comportamiento organizacional.-- México 5ta edición. L. Carménate Fuentes. ¿Cómo escribir la Tesis de Maestría? - Guía metodologica para la elaboración de la Tesis de Maestría. Ciego de Ávila, 2005 —Ed. Facultad de Ciencias Sociales y Humanística, Universidad de Ciego de Ávila. L,

ANEXOS

ANEXO 1. Observación 1

Objetivo: Evaluar el comportamiento del nivel de prestación del servicio que proporcionan los trabajadores de la ECEPAE, según las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía además de los aspectos tangibles.

Fecha: Junio 2011

Día de la semana: Lunes, Martes, miércoles, jueves y Viernes

Hora: A partir de las 8.00 a.m. hasta las 5:00 p.m.

Lugar: Oficinas de ECEPAE

Tipo de observación: Participante, encubierta, no estructurada, longitudinal.

Selección de la muestra: Oficinas Comerciales

Contexto de la observación: Durante un día laborable en las áreas de la ECEPAE.

Formas de recoger la información: Notas de campo.

Condiciones indispensables para la realización de la observación: Acceso a todas las áreas de la empresa

Palabras al observador:

Para realizar la tesis de maestría. Se hace necesario evaluar el comportamiento nivel de prestación del servicio que proporcionan los trabajadores de la ECEPAE

Guía de observación:

Sobre los aspectos tangibles.

¿La ECEPAE cuenta con los servicios de aseguramiento adecuados?

¿Los trabajadores de la empresa tienen apariencia limpia y agradable?

¿Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas?

Sobre la fiabilidad.

- ¿Cuando en la ECEPAE prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen?
- ¿Cuando usted tiene un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo?
- ¿En la ECEPAE realizan bien el trabajo la primera?
- ¿En la ECEPAE se insisten estar exentos de errores?
- ¿En la ECEPAE concluyen el servicio en el tiempo prometido?

Sobre la capacidad de respuesta.

- ¿Los trabajadores de la ECEPAE, le sirven con rapidez?
- ¿Los trabajadores de la ECEPAE, nunca están demasiado ocupados para responde a sus preguntas?
- ¿Los trabajadores de la ECEPAE, siempre están dispuestos a ayudarles?

Sobre seguridad.

- ¿El comportamiento de los trabajadores de la ECEPAE, le transmite confianza?
- ¿Usted se siente seguro en sus transacciones con la ECEPAE?
- ¿Los trabajadores de la ECEPAE, son siempre amables con usted?
- ¿Los trabajadores de la ECEPAE, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que le hace?

Sobre empatía.

- ¿En la ECEPAE le dan una atención individualizada?
- ¿En de la ECEPAE tienen horarios de trabajo convenientes para los clientes?
- ¿Los trabajadores de la ECEPAE le dan una atención personal?
- ¿En de la ECEPAE se preocupan por sus mejores intereses?
- ¿Los trabajadores de la ECEPAE comprenden sus necesidades específicas?

Se utiliza la escala evaluativo cualitativamente:

Escala valorativa.

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

ANEXO 2. Encuesta a los trabajadores de la ECEPAE.

Para la realización del trabajo de tesis de Maestría se hace necesario realizar una investigación sobre los principales problemas que hoy pudieran afectar un mejor desempeño de los trabajadores de la ECEPAE , considerando uno de los elementos importantes a evaluar es la forma de dirigir que se emplea. Por lo que su opinión en esta encuesta es decisiva ya que nos aportará datos que permitirán identificar las principales dificultades, con el objetivo de transformar los posibles resultados negativos.

Marque con una X la respuesta que considere correcta.

Datos del encuestado

Categoría ocupacional: Obrero_____ Dirigente_____. Sexo_____ Edad._____

1. En la ECEPAE antes de tomar decisiones importantes ¿se le pide su opinión al respecto?

Sí _____ No_____

2. Cuando tiene que tomar decisiones para ejecutar su trabajo:

Espera a que su Jefe se lo oriente.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Se tiene en cuenta las iniciativas tomadas o propuestas por usted?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. ¿Ante restricciones materiales observa voluntad en su Jefe de motivar a su colectivo para superar las mismas?

Sí _____ No _____ A veces _____

5. ¿Ante dudas en cuanto a su trabajo, recibe de su jefe la ayuda necesaria?

Sí _____ No _____ A veces _____

6. ¿Cómo considera las relaciones entre las personas que integran su Organización (ECEPAE)?

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

7. ¿Se siente usted comprometido con los resultados del trabajo de su colectivo laboral?

Sí _____ No _____

8. ¿Como considera Usted los resultados de su área de trabajo?

Buenos _____ Regulares _____ Malos _____

9. ¿Considera usted que su trabajo es decisivo para los buenos resultados de su Organización?

Sí _____ No _____

10. ¿Considera Usted que de existir otro método o estilo de dirección puede mejorar los resultados de su desempeño o de la organización?

Sí _____ No _____

11. Como considera Usted la comunicación entre la dirección y los trabajadores en su organización (ECEPAE).

Buena _____ Regular _____ Mala _____

12. Como considera Usted el clima Laboral en su organización (ECEPAE).

Buena _____ Regular _____ Mala _____

ANEXO 3. Resultado de la encuesta a trabajadores

13. En la ECEPAE antes de tomar decisiones importantes ¿se le pide su opinión al respecto?

Sí 18.18 No 81.8

14. Cuando tiene que tomar decisiones para ejecutar su trabajo:

* Espera a que su Jefe se lo oriente Siempre _____ A veces 100 Nunca _____

15. ¿Se tiene en cuenta las iniciativas tomadas o propuestas por usted?

Siempre _____ A veces 18.4 Nunca 81.6

16. ¿Ante restricciones materiales observa voluntad en su Jefe de motivar a su colectivo para superar las mismas?

Sí 22.22 No 17.78 A veces 60

17. ¿Ante dudas en cuanto a su trabajo, recibe de su jefe la ayuda necesaria?

Sí 18.4 No _____ A veces 81.6

18. ¿Cómo considera las relaciones entre las personas que integran su empresa (ECEPAE)?

Buenas 18.4 Regulares 81.6 Malas _____

19. ¿Se siente usted comprometido con los resultados del trabajo de su colectivo laboral?

Sí 100 No _____

20. ¿Como considera Usted los resultados de su área de trabajo?

Buenos 9 Regulares 90.9 Malos _____

21. ¿Considera usted que su trabajo es decisivo para los buenos resultados de su empresa?

Sí 81.8 No 18.2

22. ¿Considera Usted que de existir otro método o estilo de dirección puede mejorar los resultados de su desempeño o de la empresa?

Sí 81.8 No 18.2

23. Como considera Usted la comunicación entre la dirección y los trabajadores en su empresa (ECEPAE).

Buena 18.4 Regular 81.6 Mala _____

24. Como considera Usted el clima Laboral en su empresa

Buena _____ Regular 100 Mala _____

Características de la población muestreada:

- **Sexo**

- 2.16 % es Femenino
- 97.84% es masculino

- **Nivel escolar**

- 18.18 % nivel superior
- 81.8 % Técnico medio

- **Edad**

- 98 % entre 40 y 50
- 2 % entre 30 y 40

- **Categoría Ocupacional**

- 18.4 % dirigente
- 81.6 % Obrero