

Capítulo 91. Habilidades de los directores en la toma de decisiones sobre la aplicación de la logística en las pymes del Puerto de Manzanillo, Colima, México.

Rodrigo Israel Cancino Uribe
Heriberto Pérez Romero
Miriam Roxana Vazquez Zamudio
César Armando Hernandez Nieves

Universidad Tecnológica de Manzanillo
<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.15.5.91>

Resumen

En el presente trabajo se llevó a cabo la realización y aplicación de la logística en las pymes del puerto de Manzanillo, Colima, México. Con el fin de analizar las habilidades gerenciales de los directores en la toma de decisiones. El Método de investigación fue cuantitativo, apoyado por alumnos de la Universidad Tecnológica de Manzanillo (Utem), especificando 4 carreras, logística, gastronomía, contabilidad y mantenimiento utilizando la técnica de encuesta y como instrumento se emplearon 385 entrevistas. La investigación tuvo como objetivo identificar las experiencias de los directores en las micro y pequeñas empresas, para asegurar el éxito de las compañías, permitiendo así conocer las habilidades blandas y duras, las cuales son fundamentales para la realización en la toma de decisiones de las empresas.

Palabras Clave

Directores, habilidades, logística, Pymes, toma de decisiones

Introducción

En el sector empresarial, las habilidades gerenciales se han convertido en un elemento imprescindible para lograr el óptimo desempeño del personal directivo tanto en empresas de origen público como en privado. Con base en ello, es posible afirmar que el éxito de una organización se encuentra estrechamente vinculado a la capacidad de razonabilidad, de comunicación y el asertividad en la toma de decisiones del director que dirige una empresa. Sin embargo, la gestión interna para cualquier toma de decisiones no es un procedimiento aislado; se requiere de una serie de competencias profesionales e interpersonales (habilidades blandas¹) en cada directivo con la finalidad de que se desarrollen en este proceso y detonen el potencial gerencial para que finalmente se refleje en el conocimiento, la comunicación y en el manejo de conflictos.

En la actualidad, las empresas requieren de directores con conocimientos múltiples acompañados de una amplia gama de habilidades, que logren perfeccionar al profesionista capaz de liderar equipos de trabajo cada vez más capacitados. La globalización que a finales del siglo XIX detonó la evolución del perfil gerencial, la cual debería estar a la par de las exigencias del entorno empresarial cada vez más dinámico y polivalente. Según Naranjo (2008), “los tratados de libre comercio y la construcción de bloques económicos entre dos o más países hacen que inevitablemente se genere una necesidad apremiante de desarrollar habilidades gerenciales en los líderes” (p. 13), que forje en las empresas una calidad superior en la fabricación de sus productos o en la venta de sus servicios.

La logística se define como todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de pronto desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como

los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable (Ballou, 2007). En materia de logística, las decisiones en la cadena de suministro no se pueden tomar por separado. Las habilidades de los directores en la toma de decisiones en materia de logística están concentradas en los procesos de integración dentro y fuera de las empresas, proveedores, plantas de manufactura, centros de distribución, operadores logísticos, minoristas, detallistas y un sin fin de actores que integran la red logística que aportan a los procesos de integración y así mismo a tomar decisiones conjuntas que beneficien las pequeñas y medianas empresas que lo integran. (Taskin Gumus, 2007), (Ahmed Musa, 2013).

Es importante mencionar que la toma de decisiones de los directores de empresas que trabajan aplicando la logística como su elemento principal, no pueden tomarse de manera individual, por el contrario, las decisiones convergen en la red logística integrada por todos los diferentes actores operando en cohesión para una decisión conjunta. Esto mismo lo explica Vernadat (2012), cuando hace mención de que los procesos de integración de decisiones en la red logística se apoyan en gran medida con el avance de las tecnologías de la información, esto hace que la manufactura global esté dentro del alcance de muchas organizaciones pequeñas (como las Pymes) que entran a engrosar la alta competencia del mercado. (Brent D. Williams, 2013).

Revisión de la Literatura

Existen diferentes autores y postulados referente a las habilidades empresariales que debe contar un profesional o directivo que se encuentre al frente de una organización. Es posible partir por el concepto desarrollado por Madrigal (2009), el cual menciona que las habilidades del entorno gerencial se pueden considerar como una ventaja o valor agregado al personal que las ejecuta de manera correcta en su entorno laboral. Estas habilidades le permiten de una mejor manera al directivo; el organizar, medir, planificar, administrar y tomar decisiones que impacten de manera positiva a la estructura organizacional que representa. Aunado a lo anterior, las habilidades gerenciales son consideradas competencias indispensables para complementar los conocimientos técnicos en el trabajo desempeñado. (García, et al. 2017).

Autores como Whetten y Cameron (2011) han resaltado la importancia de las habilidades gerenciales, al establecer que son el vehículo que permite desarrollar estrategias y la buena administración, buscando producir la eficiencia y eficacia en los resultados propuestos por la organización.

Otros autores como Katz (1998) plantearon la teoría sobre las habilidades esenciales que debe contar un directivo. Menciona que existen tres; siendo la competencia técnica la primera, en la cual comprende lo referente al conocimiento o la especialización que cuente el directivo. La segunda hace referencia hacia el trato personal, la que considera una habilidad para la realización de trabajos individuales y la realización de estos como equipos. Finalmente hace referencia a la habilidad conceptual; la cual se conceptualiza como una habilidad para la planificación y organización.

Dentro del aspecto de toma de decisiones, se consultó la literatura referente, en donde se logra destacar a Amaya (2009) quien señala que la toma de decisiones como una habilidad principal y a su vez indispensable que el directivo debe contar para abordar el quehacer gerencial en una organización. Menciona que el directivo se encuentra en una relación constante de comunicación con personas, las cuales se debe asumir con responsabilidad las

opciones que se tienen al alcance para el beneficio personal, de la empresa o entidad pública.

Por otro lado, tenemos la definición realizada por Cano (2013), quien precisa que la toma de decisiones es la consecuencia a una serie de pautas con criterios que se abordan de manera metodológica, acompañadas de un análisis previo del problema, para posteriormente poder discernir las diferentes alternativas para seleccionar la que más se adecue a las necesidades de la organización, para finalmente obtener conclusiones que validen lo realizado. Para Simón (1997), es una función primordial de todo director, administrador o líder. El ejecutar las acciones que van encaminadas a la selección de las mejores alternativas que permitan el maximizar los objetivos previstos por la organización.

Otra de las teorías base del presente estudio, es la realizada por Morgenstern (1999), quien precisa que la toma de decisiones constituye un proceso o procedimiento durante toda actividad o situación, en escenarios sencillos hasta los complejos, con la finalidad de evitar situaciones no deseadas o permitir las planificadas. Esta teoría resulta muy importante debido a que resalta la idea de que una persona a partir de un proceso interno de auto-reflexión logre tener alternativas u opciones que le permita reducir o maximizar los problemas que puedan llegar a presentarse antes de ejercer acción alguna. No obstante, para ello el directivo o la persona debe contar con la capacidad y conocimiento reflexivo para tener el resultado esperado, saber el nivel de programabilidad, tener los criterios para la toma de decisión e identificar los niveles de trascendencia de la decisión.

Para el desarrollo del presente artículo de investigación se optó por realizar una consulta del tipo documental que tuvo como objetivo analizar las teorías que reflejan el desarrollo de las habilidades y competencias que debe poseer un director del área de logística, así también cómo es la perspectiva de mercado en las habilidades de la cadena de suministro², esto se realizó mediante la búsqueda en bases de datos y bibliografía especializada en Logística y Cadena de Suministro, así como en diferentes revistas y sitios web. Se concluyó con base a la teoría consultada que los principales autores consideran como habilidad y competencia las siguientes 6 dimensiones: Gestión en la Cadena de Suministro (Murphy y Poist, 2007), Tecnologías de información (Mangan y Christopher, 2005), Métodos cuantitativos (Gravier y Farris, 2008), Finanzas (Vokurka, 2011), Legislación (odhi et al, 2008), y las Habilidades blandas (Yen-Chun et al, 2013).

A continuación, se presenta la Figura 91.1 en donde se representan las 6 dimensiones mencionadas anteriormente con base en la bibliografía consultada. Es menester señalar que las dimensiones de habilidades y competencias están abocadas a las características de un directivo

que aplica la logística en el día a día en alguna organización. Por consiguiente, las habilidades gerenciales descritas a continuación podrían diferir de otra área de especialización técnica.

Figura 91.1
Dimensiones de las habilidades gerenciales aplicadas a la logística



En la Tabla 91.1 se detallan los indicadores que impactan cada una de las dimensiones propuestas por las habilidades del director que aplica la logística en una organización, los indicadores propuestos hacen alusión a los ítems principales de cada dimensión, por lo que resulta de manera enunciativa más no limitativa. En la última columna se hace mención de la referencia bibliográfica consultada por cada una de las dimensiones descritas.

Tabla 91.1
Cuadro de indicadores y dimensiones por habilidades y competencias logísticas

Variab les	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Referencia
Habilidades y competencias logísticas	Supone una actitud por parte del director de la Pyme para ejecutar, comprender y gestionar las operaciones logísticas internas y externas.	Gestión de la cadena de suministro	- Procesos de flujo - Instalaciones - Transporte - Distribución - Almacenamiento - Servicio al cliente - Relación con los proveedores - Logística multimodal - Inventarios y provisión - Logística inversa	(Murphy y Poist, 2007)
		Métodos Cuantitativos	- Simulación (incertidumbre) - Investigación de operaciones - Modelos metaheurísticos - Six sigma	(Gravier y Farris, 2008)
		Tecnología de la Información	Comercio Electrónico - Comunicaciones móviles tipo GPS - Código de barras, RFID y Voice picking - Indicadores de Alto Rendimiento (KPI)	(Mangan y Christopher, 2005)
		Finanzas	- Indicadores Financieros - Gastos Logísticos - Utilidad Logística	(Vokurka, 2011)
		Legislación	- Regulaciones Internacionales - Normatividad Aduanal - Normativas de Importación y Exportación	(Sodhi et al, 2008)
		Habilidades Blandas	- Comunicación - Liderazgo - Desarrollo personal - Lenguas extranjeras - Ética	(Yen-Chun et al, 2013)

Metodología

Si identificamos las habilidades que deben tener los directores de empresas del puerto para la toma de decisiones aplicadas a la cadena de suministros y la logística³, se considera que se podría evitar la falta de talento que se origina por los cambios constantes en las habilidades exigidas en la actualidad, un envejecimiento de la fuerza laboral y una falta de desarrollo.

La presente investigación utiliza el método de investigación cuantitativa que de acuerdo dentro de sus alcances está el combinar varias variables y explicar la relación que hay entre ellas para determinar las habilidades de los directivos de las micro y pequeñas empresas del puerto de Manzanillo. (Hernandez, Fernandez, & Bautista, 2010).

Para la obtención de los datos, se realizó a través de una investigación aplicada a través de una encuesta con 46 reactivos que fue aplicada por alumnos de la Universidad Tecnológica de Manzanillo (UTeM) de cuatro carreras (logística, contabilidad, mantenimiento y gastronomía) donde los alumnos buscaron las empresas, aplicaron la encuesta, anotaron las respuestas y capturaron en el sistema. Para obtener los resultados se aplicaron en el Puerto de Manzanillo 385 encuestas, 41 (10.64%) presentaron errores y 342 (88.83%) fueron validadas por el sistema.

Otro aspecto importante en el método fue para identificar habilidades y competencias se utilizó la búsqueda en diferentes bibliografías, así como en programas de estudios que deben tener los estudiantes y profesionistas de la cadena de suministro y logística.

Tabla 91.2
Competencias de la carrera de logística en la Universidad Tecnológica de Manzanillo

Habilidades Duras	Habilidades Blandas
Diagnosticar necesidades, diseñar redes, validar el diseño, planear la operación de abastecimiento y distribución, Dirigir la operación del abastecimiento y la distribución y medir la operación del abastecimiento y la distribución.	Nuevas ideas, relaciones interpersonales, capacidad de autoaprendizaje, habilidades interpersonales, capacidad de resolución de problemas, capacidad crítica y autocrítica, capacidad de investigación, ética y compromiso con el medio ambiente.

Resultados

1) La cadena de suministro es una serie de procesos que trabajan para satisfacer las necesidades de los consumidores, estos procesos, (abastecimiento, producción y distribución) están acompañados de tres flujos (flujo del producto, del recurso económico e información) y de actividades claves (transporte, inventarios, servicio al cliente) y de apoyo (Compras, Almacenaje, etc.) que deben estar coordinados todos en conjunto para hacer que el producto o servicio llegue al consumidor final en la mejor forma.

Para que pueda llegar el producto en tiempo y forma y se pueda satisfacer las necesidades de los clientes, es necesario que los directivos de las empresas del Puerto de Manzanillo, Colima, trabajen en desarrollar habilidades duras y blandas, dentro del análisis de la información que se obtuvo de los cuestionarios aplicados y se detectaron que se evaluaron 15 habilidades duras y 8 habilidades blandas.

Tabla 91.3
Habilidades de los directivos

Habilidades Duras	Habilidades Blandas
Recursos Humanos, Análisis de Mercado, Proveedores, Dirección, Gestión de ventas, Finanzas, Innovación, Mercadotecnia, Producción-Operación, Satisfacción con la empresa, Competitividad, Ámbito de ventas, Certificaciones, Entorno, Capacitación y Logística.	Solución de problemas, Manejo de conflictos, Coaching y Retroalimentación, Motivación, Delegación, Trabajo en Equipo y Liderazgo.

2) En el citado instrumento de evaluación, también se obtuvo que las cinco habilidades que más trabajan los directivos de las empresas del Puerto de Manzanillo destacan por área de conocimiento 01 de mercadotecnia, 02 de producción y operaciones, 01 financiera y 01 una administrativa.

En relación con los reactivos de las preguntas, los puntajes más altos son: a) Dar un muy buen servicio, b) La calidad de los productos o servicios, c) El desempeño de la organización y su conjunto, d) Las entregas en tiempo y forma y e) En lo financiero.

Tabla 91.4
Habilidades más desarrolladas por los directivos del puerto de Manzanillo

Área de Co- nocimiento	Mercadotecnia	Produc- ción-opera- ción	Satisfacción con la empresa	Produc- ción-opera- ción	Finanzas
Reactivo	Me enfoco principalmente en dar un muy buen servicio a mis clientes.	Me enfoco mucho en la calidad de mis productos o servicios.	Estoy muy satisfecho con el desempeño de la empresa en su conjunto.	Me enfoco mucho en entregar mi servicio siempre en tiempo y forma.	Tengo muy claro cuánto dinero tengo disponible (ya sea en efectivo o en el banco).
Puntaje Máximo	1745	1723	1710	1698	1690

3) En las cinco habilidades menos desarrolladas por los directivos de las empresas del Puerto de Manzanillo destacan por área de conocimiento están: 04 administrativas y 01 de mercadotecnia.

En relación con los reactivos de las preguntas, los puntajes más bajos son: las ventas en el extranjero, las acciones a los seguimientos por la competencia, la negociación con los proveedores y la venta a otras empresas son algunas de las habilidades en las que se deben reforzar los directivos de las empresas del Puerto de Manzanillo.

Tabla 91.5
Habilidades menos desarrolladas por los directivos del puerto de Manzanillo

Área de Conocimiento	Administra- tiva	Administra- tiva	Mercadotecnia	Administra- tiva	Administra- tiva
Reactivo	En el último año, las posibilidades de verme obligado a cerrar la empresa han sido muy altas	Las ventas a clientes en el extranjero son importantes para mi empresa.	La empresa da seguimiento a acciones tomadas por la competencia.	Mis proveedores tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	Las ventas a otras empresas son importantes para mi empresa.
Puntaje Mínimos	1250	1393	1403	1435	1439

Discusión

De acuerdo con la presente investigación, misma que fue realizada con estudiantes de la Universidad Tecnológica de Manzanillo, específicamente en cuatro carreras siendo éstas: logística, contabilidad, gastronomía y mantenimiento, de los resultados obtenidos en relación a las variables sobre el manejo del recurso humano se encontraron diferentes habilidades para la dirección de una pyme en el puerto de Manzanillo Colima.

Cuando se hace mención de habilidades que deben de tener las personas que dirigen una empresa, se enfatizan tanto las habilidades duras como blandas, de las cuales en relación a las duras en las que deben de trabajar los directivos son: recursos humanos, análisis de mercado, proveedores, dirección, gestión de ventas y demás que se mencionan en la tabla de resultados, en cuanto a las blandas, se hace hincapié en la solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, así como, otras antes mencionadas.

El desarrollo de las habilidades consigue un buen análisis en la toma de decisiones en todo director de una pyme, que por consiguiente logra una mayor efectividad en la organización. Así mismo, Pfeffer (1998), identificó siete prácticas fundamentales relacionadas con la efectividad administrativa y organizacional: garantizar la seguridad en el empleo, contratar al personal de manera selectiva, fomentar la descentralización y los equipos autoadministrados, establecer salarios elevados basados en el desempeño, capacitar ampliamente, disminuir las diferencias de estatus y compartir información.

Otro factor importante que todo directivo requiere son las competencias, ya que el desarrollo de éstas, genera una ventaja competitiva y potencial en el individuo, similar a esto, hace mención Kindle (2019), la competitividad de las organizaciones en el mundo entero y la productividad del capital humano está siendo impactado en forma significativa, por el tema de las competencias gerenciales, cada día ganan más terreno integrando efectivos sistemas de gestión y las nuevas metodologías para su valoración, lo cual nos permite tener mejores herramientas para calificar a una persona como competente.

Finalmente, los resultados obtenidos mostraron las cinco habilidades con las que cuentan los directivos de las pymes en el puerto de Manzanillo, Colima, siendo estas las siguientes: buen servicio, calidad, organización, tiempo y las finanzas.

Conclusiones

Sin duda, los resultados encontrados concluyen, que las habilidades de los directores en la toma de decisiones sobre la aplicación de la logística en las pymes del puerto de Manzanillo, Colima; reflejan tanto las habilidades duras como blandas, de manera que ambas influyen en el directivo a la hora de tomar una decisión que ayude a resolver algún conflicto o una situación financiera que pudiera poner en riesgo la administración de la empresa que dirige.

De igual forma, con la información obtenida a través de las encuestas, se muestran las habilidades en las que ya cuentan los directivos, y otras que deben desarrollar para un desempeño competente en la logística, dentro del proceso operativo de la misma.

Como limitación, se tuvo un posible sesgo de información en la aplicación de las entrevistas, debido a que algunos directores de las pymes no diferenciaban bien las habilidades duras con las habilidades blandas.

Referencias

- Ahmed Musa, A. G. (2013). Embedded devices for supply chain applications: Towards hardware integration of disparate technologies. *Expert Systems with Applications*.
- Ballou, R.H. (2007), "The evolution and future of logistics and supply chain management", *European Business Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 332-348.
- Brent D. Williams, J. R. (2013). Leveraging supply chain visibility for responsiveness: The moderating role of internal integration. *Journal of Operations Management*.
- Cano, A. (s.f.). SEAS. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm.
- García F., Boom E., & Molina S. "Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento Del César-Colombia." *Revista Científica "Visión De Futuro"*, 2017, www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/.

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Bautista, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación. En R. Hernandez, METODOLOGÍA de la investigación. (pág. 613). CIUDA DE MÉXICO: MC GRAW HILL.
- Katz, R. L. (1974). Habilidades para una administración efectiva. (Biblioteca Harvard, Ed.). USA.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motoras básicas. (Mc Graw Hill, Ed.) (2da ed.). México D.F., México.
- Naranjo, R. (2008). Las habilidades del líder. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Simon, Herbert A. (1997) "Rational decision making in business organizations", American Economic Review, 69: 493-513.
- Taskin Gumus, F. G. (2007). Multi-echelon inventory management in supply chain with uncertain demand and lead times: literature review from an operational research perspective. European Journal of Operational Research, 225-239.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (P. H. Pearson, Ed.) (8va. ed.). México D.F., México. Recuperado el 10 de agosto de 2016 a partir de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)